

Unternehmertum und Ehrenamt im Tourismus

Schriftenreihe, Heft 34/2012



Verbindung und Überleitung ehrenamtlicher Strukturen zu wirtschaftlichen Unternehmensformen im Tourismus

Alexander Schuler, Prof. Dr. Hartmut Rein

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Ausgangssituation und Zielsetzung | 7 |
| 1.1 | Hintergrund der Studie | 7 |
| 1.2 | Zielsetzung der Studie | 7 |
| 1.3 | Methodische Vorgehensweise | 7 |
| 1.4 | Ehrenamt im Tourismus | 10 |
| 1.5 | Ausgangs- und Problemsituation | 10 |
| 2 | Rechtsformen im Vergleich | 13 |
| 2.1 | Vorbemerkungen und Aufgabenstellung | 13 |
| 2.2 | Rechtsformen im Vergleich | 13 |
| 2.2.1 | Verein | 13 |
| 2.2.2 | Eingetragene Genossenschaft (eG)..... | 16 |
| 2.2.3 | Gemeinnützige GmbH (gGmbH)..... | 19 |
| 2.2.4 | GmbH & Co. KG | 20 |
| 2.2.5 | Mini-GmbH (Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt) | 21 |
| 2.2.6 | Stiftung (z. B. Bürger-Stiftung) | 22 |
| 2.3 | Umstrukturierungen bei bestehenden Gesellschaften | 24 |
| 2.4 | Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen im Überblick | 25 |
| 3 | Zentrale Ergebnisse der Analyse der Projektbeispiele | 26 |
| 3.1 | Merkmale der Entwicklung | 26 |
| 3.2 | Finanzierung | 27 |
| 4 | Eignung verschiedener Rechtsformen | 31 |
| 4.1 | Wahl der geeigneten Rechtsform..... | 31 |
| 4.2 | Indikatoren für den Wechsel der Rechtsform bzw. Aus- lagerung von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben | 34 |
| 4.3 | Beispiele für das Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen..... | 35 |
| 4.3.1 | Zusammenspiel von Stiftung und Verein | 36 |
| 4.3.2 | Zusammenspiel von Verein, gemeinnütziger GmbH und GmbH | 36 |
| 4.3.3 | Zusammenspiel von Verein und GmbH und Co. KG..... | 37 |
| 5 | Ableitung von Empfehlungen | 37 |
| 5.1 | Erfolgsfaktoren..... | 37 |
| 5.2 | Idealtypische Projektentwicklung | 39 |
| 6 | Zusammenfassung | 44 |
| | Anhang | 46 |
| | Anhang 1: Entscheidungsbaum Stiftungsidee | 46 |
| | Anhang 2: Synopse der Projektbeispiele | 47 |
| | Anhang 3: Übersichtskarte der untersuchten Projektbeispiele..... | 48 |
| | Anhang 4: Synopse weiterer Untersuchungsbeispiele..... | 49 |
| | Anhang 5: Kurzprofile der untersuchten Projektbeispiele | 50 |
| | Anhang 6: Übersichtskarte weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele..... | 81 |
| | Anhang 7: Kurzprofile weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele..... | 82 |
| | Anhang 8: Weitere Rechtsformen im Überblick | 99 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Methodische Vorgehensweise..... | 9 |
| Abbildung 2: | Tätigkeitsbereiche eines gemeinnützigen Vereins..... | 15 |
| Abbildung 3: | Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG)..... | 17 |
| Abbildung 4: | Good-Practice-Beispiel bolando eG Bollschweil..... | 18 |
| Abbildung 5: | Good-Practice-Beispiel Adelegg – Netzwerk Kreuzthal..... | 23 |
| Abbildung 6: | Überführung bzw. Weiterentwicklung von Ehrenamt in wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb..... | 27 |
| Abbildung 7: | Good-Practice-Beispiel Geschichtspark Bärnau-Tachov..... | 30 |
| Abbildung 8: | Entscheidungsbaum zur Wahl der geeigneten Rechtsform..... | 32 |
| Abbildung 9: | Zusammenspiel von eingetragenen Verein und Stiftung am Beispiel Adelegg – Netzwerk Kreuzthal..... | 36 |
| Abbildung 10: | Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen am Beispiel Geschichtspark Bärnau-Tachov..... | 36 |
| Abbildung 11: | Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen am Beispiel Kunstspeicher Friedersdorf..... | 37 |
| Abbildung 12: | Erfolgsfaktoren für die Überführung ehrenamtlicher Tourismusstrukturen in wirtschaftliche Unternehmensformen..... | 38 |
| Abbildung 13: | Phasenmodell der Entwicklung..... | 40 |
| Abbildung 14: | Entscheidungsbaum Stiftungsidee..... | 46 |
| Abbildung 15: | Übersichtskarte der untersuchten Projektbeispiele..... | 48 |
| Abbildung 16: | Übersichtskarte weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele..... | 81 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Rahmenbedingungen für ehrenamtlich gewachsene Tourismusprojekte..... | 12 |
| Tabelle 2: | Überblick über die zentralen Rechtsformen und deren Vor- und Nachteile | 25 |
| Tabelle 3: | Kombination verschiedener Rechtsformen in den Projektbeispielen | 35 |
| Tabelle 4: | Synopse der untersuchten Projektbeispiele | 47 |
| Tabelle 5: | Synopse weiterer Untersuchungsbeispiele | 49 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---------------------------------------|
| ABM | Arbeitsbeschaffungsmaßnahme |
| AGZ | Arbeitgeberzusammenschluss |
| AO | Abgabenordnung |
| BB | Brandenburg |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| BTE | Tourismus- und Regionalberatung |
| BW | Baden-Württemberg |
| BY | Bayern |
| e. V. | eingetragener Verein |
| eG | eingetragene Genossenschaft |
| EStG | Einkommenssteuergesetz |
| EUR | Euro |
| gem. | gemäß |
| GenG | Genossenschaftsgesetz |
| GewStG | Gewerbesteuergesetz |
| gGmbH | Gemeinnützige GmbH |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HH | Hansestadt Hamburg |
| k. A. | keine Angabe |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| OLG | Oberlandesgericht |
| ÖPP | Öffentlich Private Partnerschaft |
| PPP | Public Private Partnerschaft |
| SAM | Strukturanpassungsmaßnahme |
| SN | Sachsen |
| ST | Sachsen-Anhalt |
| UG | Unternehmergesellschaft |
| USt | Umsatzsteuer |
| vgl. | vergleiche |

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

1.1 Hintergrund der Studie

Die Studie ist Bestandteil des Forschungsprojektes „Dorftourismus – Aktivierung endogener touristischer Potenziale“. Sie steht in Verbindung mit der Landtourismus-Initiative „Sachsens Erlebnisdörfer“. Die touristischen Projekte in diesen Dörfern sind durch die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure gekennzeichnet. Sie weisen unterschiedliche Organisationsformen und einen heterogenen Entwicklungsstand auf. Der Anteil von Ehrenamt und Vereinstätigkeit ist dabei generell hoch. Für eine nachhaltige und wertschöpfende Entwicklung ist in vielen Fällen eine Überführung oder teilweise Ausgliederung in unternehmerische Strukturen unerlässlich. Dieser Schritt wird jedoch häufig hinausgeschoben, weil das ehrenamtliche Engagement, das die Projektgrundlage bis zu diesem Zeitpunkt bildete, dadurch scheinbar in Frage gestellt wird.

Die erzielten Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind branchenoffen und richten sich an alle Akteure in wirtschaftlich agierenden Vereinen. Die Anzahl eingetragener Vereine in Deutschland war im Jahr 2011 im Vergleich zu 2005 zwar leicht rückläufig, bei den Vereinszwecken „Freizeit, Heimatpflege, Brauchtum“, „Kultur und Kunst“ sowie „Umwelt und Naturschutz“ ist jedoch eine gegenläufige Entwicklung zu verzeichnen (Quelle: www.npo-info.de). Gerade in diesen Bereichen ist von ähnlichen Fragestellungen wie im Tourismus auszugehen. Untersuchungen dazu liegen bisher nicht vor.

Die Studie soll für den oft notwendigen Transformationsprozess in fortgeschrittenen Projekten im Spannungsfeld zwischen Ehrenamt und Unternehmertum sensibilisieren und für deren Kombination eine erste Orientierung geben. Für darüber hinaus reichenden Informationsbedarf erscheint die Einbeziehung eines Wirtschaftsberaters sinnvoll.

1.2 Zielsetzung der Studie

Folgende Ziele beinhaltet die Studie:

1. Welche Rechtsformen innerhalb ehrenamtlicher Tourismusstrukturen sind geeignet, um auch wirtschaftlich tätig zu werden?
2. Darüber hinaus sollen exemplarisch Projekte untersucht werden, welche die teilweise Ausgliederung wirtschaftlich betriebener Bereiche bzw. eine gänzliche Ablösung ehrenamtlicher Strukturen durch ein unternehmerisches Trägermodell beinhalten, ohne dass dadurch der partizipative Ansatz gänzlich verloren geht.
3. Neben den damit angestrebten und tatsächlich erzielten wirtschaftlichen Effekten soll auch beleuchtet werden, wie sich dieser strukturelle Wechsel auf das Fortbestehen des ehrenamtlichen Engagements in der konkreten Projektsituation auswirkt bzw. welche Verflechtungen von unternehmerischem und ehrenamtlichem Handeln möglich sind.

Grundlage für die methodischen Verallgemeinerungen und Handlungsempfehlungen bildet die Analyse der Good-Practice-Beispiele. Für die Zusammenarbeit bedanken wir uns bei allen Praxispartnern.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise sah verschiedene Teilschritte vor. In Teil 1 wurden relevante Rechtsformen mit ihren Vor- und Nachteilen recherchiert. Teil 2 der Untersuchung beinhaltete die Analyse und Kurzdarstellung von ca. 30 exemplarischen Projekten mit ehrenamtlichem Entstehungshintergrund und fortbestehenden ehrenamtlichen und unternehmerischen Verflechtungen aus dem deutschsprachigen Raum. Für die Suche nach geeigneten Beispielen wurden folgende Quellen genutzt:

- erste Hinweise und Nennungen durch den Auftraggeber
- Aufruf und postalische Ansprache von ca. 270 recherchierten Organisationen im deutschsprachigen Raum

■ Veröffentlichung des Aufrufs

- auf der Internetseite und dem Facebook-Profil von BTE
- im Newsletter des Deutschen Tourismusverbandes e. V. (DTV) XII/2011
- im Newsletter, auf der Internetseite und dem Facebook-Profil von www.destinet.de

■ ergänzende Internetseitenanalyse durch BTE

Die gesammelten Informationen wurden in eine Excel-basierte Datenbank übertragen und durch eine Paarvergleichsanalyse um Dopplungen bereinigt. Insgesamt konnte BTE ca. 70 relevante Projekte recherchieren. Aus diesem Pool wurden nach weiteren Recherchen und fallweise telefonischen Nachfragen bei den Organisationen 30 für die Untersuchung qualifizierte exemplarische Projekte identifiziert. Diese mussten vor allem folgenden Kriterien entsprechen:

- ursprünglich ehrenamtliche Initiativen mussten gänzlich oder teilweise in hauptberufliche bzw. unternehmerische Unternehmensformen überführt worden sein
- sie sollten vornehmlich die in Teil 1 identifizierten Rechtsformen aufweisen und
- einer der folgenden Strukturgruppen angehören:
 - Beherbergung
 - Gastronomie
 - Museen bzw. Bildungseinrichtungen
 - Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur
 - Events bzw. Erlebnisangebote

In Teil 3 der Untersuchung erfolgte nach der Auswahl von 15 der 30 qualifizierten Projektbeispiele durch den Auftraggeber eine detaillierte Analyse der Gründe für beispielsweise die Wahl bestimmter Rechtsformen und die Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf dem Weg von der ehrenamtlichen (Anfangs-)Initiative hin zu wirtschaftlichen Unternehmensformen.

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren vor allem auf der Auswertung der analysierten Good-Practice-Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum. Mit Verantwortlichen aus allen Good-Practice-Beispielen (Projektbeispielen) wurden persönliche Interviews geführt, die Erkenntnisse gewichtet und zusammengefasst. Im Folgenden werden die gewonnenen Ergebnisse in Form eines Leitfadens dargestellt. Zur Vertiefung und Erläuterung werden die Ergebnisse mit besonders geeigneten Kurzprofilen der Good-Practice-Beispiele kombiniert. Die Ergebnisse bilden damit Handlungsempfehlungen und eine Handlungsorientierung für bestehende und noch geplante Projekte in und außerhalb des Freistaates Sachsen.

Im Nachfolgenden werden verschiedene Empfehlungen, Hinweise auf Good-Practice-Beispiele gegeben. Im Text wird darauf mit folgenden Symbolen hingewiesen und ergänzend wichtige Passagen wie Zusammenfassung bzw. Aufzählung von Kerninhalten farblich hinterlegt:



Tipp/Hinweis/Empfehlung



Good-Practice-Beispiel



Zusammenfassung wichtiger Inhalte, Kontrollfragen

In Anhang 2 und 3 befindet sich eine Zusammenstellung der Kurzprofile der Projekt- wie auch der weiteren Untersuchungsbeispiele.

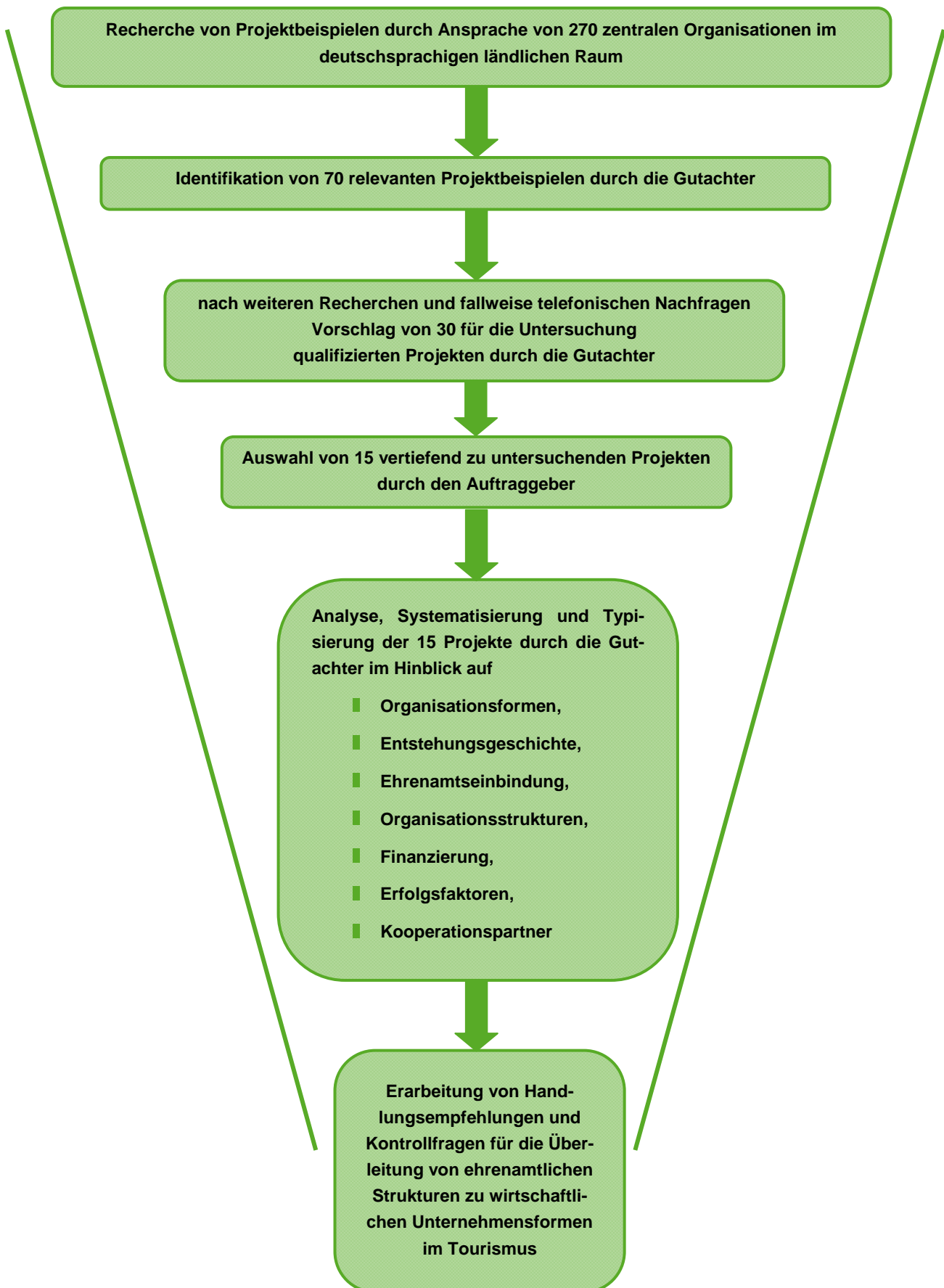


Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise

1.4 Ehrenamt im Tourismus

Mehrere Millionen Europäer sind ehrenamtlich tätig, setzen den Grundsatz der Solidarität um und leisten damit einen nennenswerten Beitrag für die Gesellschaft. Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit decken ein breites Spektrum an Konzepten, Definitionen und Traditionen ab und sind vielerorts fest in der Gesellschaft verankert, weshalb im Jahre 2011 die Aktivitäten durch das Europäische Jahr des Ehrenamts explizit gewürdigt wurden.

Dem Wortlaut nach liegt ehrenamtliche Tätigkeit erst dann vor, wenn ein „Amt“ im Sinne einer Satzung oder eines Gesetzes freiwillig ausgeübt wird. Darüber hinaus engagieren sich in gemeinnützigen Organisationen häufig auch Personen aus im weitesten Sinne ideellen Gründen „ehrenamtlich“, ohne ein Amt zu bekleiden oder Aufwandsentschädigungen zu erhalten. Als ehrenamtliche, freiwillige Aktivität gelten Tätigkeiten, die freiwillig, unentgeltlich, am Gemeinwohl orientiert und in einem organisierten Rahmen ausgeübt werden (SCHIERENBERG 2012). Die Motive zur nachhaltigen Ausübung freiwilligen Engagements sind vielfältig und reichen von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein bis hin zum Bedürfnis nach sozialer Bindung. Ehrenamtliche bringen in der Regel wertvolle und manchmal unverzichtbare Kenntnisse, Fähigkeiten sowie finanzielle Beiträge zur Zielerreichung ein.

Auch im Tourismus findet sich an der Basis viel ehrenamtliches Engagement, sei es im Rahmen der Entwicklung eines touristischen Angebots (Wanderheime, Berghütten, Heimatmuseen, Freizeitattraktionen, Erlebnisangebote etc.) oder der Pflege bestehender Infrastrukturen (wie z. B. Wanderwegewarte). Ohne dieses Engagement wären vielerorts die Angebote längst nicht so attraktiv und insbesondere der ländliche Raum würde viele kulturelle Schätze verlieren.

Diesem Engagement vieler sich für gesellschaftliche Interessen einsetzender Menschen ist es zu verdanken, dass vor allem im ländlichen Raum natürliche und kulturelle Ressourcen geschützt, gepflegt und für den Tourismus aufbereitet werden. Unter wettbewerbsorientierten und zu Marktpreisen kalkulierten Bedingungen würde sich diese Arbeit vielfach nicht rechnen und so ist es den vielen Freiwilligen zu verdanken, dass manch eine Tradition wiederbelebt oder manches leerstehende Gebäude wieder genutzt wurde. Insbesondere unter den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie dem demografischen Wandel, aber auch einer Rückbesinnung auf traditionelle Werte und Wertschätzung von „Regionalität“ muss diese Arbeit immer wieder gewürdigt werden.

Die vielen Initiativen tragen in der Querschnittsdisziplin des Tourismus dazu bei, dass u. a. durch den Wiederaufbau von Gasthöfen oder der Umnutzung von z. B. ehemaligen Drei- oder Vierseithöfen das Leben in ländlichen Orten wiederbelebt wird oder sich weiter entwickeln kann. Damit steigern diese Projekte maßgeblich die Lebensqualität im ländlichen Raum. Darüber hinaus sind sie eine gute Chance, durch die Initiativen und Einbindung verschiedener Altersgruppen den Generationsaustausch und das Generationsverständnis zu fördern.

1.5 Ausgangs- und Problemsituation

Die Interviews mit den Verantwortlichen der verschiedenen Projektbeispiele haben gezeigt, dass keine der Initiativen einen reibungs- und problemlosen Verlauf genommen hat. Die Probleme waren vielschichtig und manch ein Projekt war kurz vor dem Aus. Sowohl finanzielle Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz von Vereinen als auch z. B. Bürgerentscheide gegen eine Projektidee verdeutlichen die großen Herausforderungen und zeigen, welch hohes Durchhaltevermögen eine Initiative bis zur tatsächlichen Umsetzung ihres Projekts haben muss.

Die untersuchten Beispiele haben in der Regel in den 1990er-Jahren bzw. zur Jahrtausendwende ihren Anfang genommen. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in dieser Zeitspanne haben sich seitdem verändert. Diese Veränderungen wirken sich einerseits förderlich, andererseits auch hinderlich auf die Entwicklung der Projekte aus. In Tabelle 1 werden die Stärken und Schwächen ebenso wie die Chancen und Risiken der veränderten Rahmenbedingungen und der Einfluss auf den Veränderungsprozess vom Ehrenamt zum wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb kurz zusammengefasst. Zu den veränderten Rahmenbedingungen gehören beispielsweise:

- **Gesellschaftliche Rahmenbedingungen** wie z. B. der demografische Wandel (abnehmende Bevölkerungszahlen und in der Folge verringerte Steuereinnahmen, mit Auswirkungen auf die Aufrechterhaltung öffentlicher Aufgaben; aber auch Schwierigkeiten in der Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften). Zu den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zählen darüber hinaus verändertes Verhalten und Einstellung der Nachfrager wie z. B. ein gestiegenes Umweltbewusstsein, Rückbesinnung auf traditionelle Werte, verstärkte Mobilität, Reiseerfahrenheit und Preis-Leistungs-Bewusstsein.
- **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen** wie z. B. die öffentliche Budgetverfügbarkeit: Tourismus ist eine freiwillige Aufgabe der öffentlichen Hand. Die Zuweisungen des Bundes und der EU vor allem an die neuen Bundesländer sinken bis 2020 erheblich. Dies hat u. a. Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Fördermitteln.
- **Ökologische Rahmenbedingungen** wie z. B. der Klimawandel: Die globalen Klimaveränderungen haben auch konkrete regionale und lokale Auswirkungen, vor allem auf die naturräumlichen und soziokulturellen Voraussetzungen für den Tourismus.
- **Technologische Rahmenbedingungen:** Hier sind insbesondere die wachsende Bedeutung des Internets und mobiler Dienstleistungen zu nennen. Bereits heute verändern sich das Informationsangebot und die Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung mit Hilfe des Internets rasant.
- **Politische Rahmenbedingungen:** Dazu gehören u. a. die zunehmend weltweite Reisefreiheit (durch abnehmende Visumpflichten) und damit ein erleichterter Zugang ausländischer Zielgruppen zu deutschen Destinationen.

Tabelle 1: Rahmenbedingungen für ehrenamtlich gewachsene Tourismusprojekte

Stärken sind ...

- ... das nach wie vor hohe Engagement und Interesse vieler Ehrenamtlicher an gesellschaftlichen Belangen und Initiativen,
- ... der Erhalt, die Sicherung und Entwicklung von Angeboten, die mit viel Engagement und Arbeitseinsatz aufgebaut werden und oftmals zu Marktpreisen nicht hätten realisiert werden können,
- ... die Vielfalt an Know-how, das aus den jeweiligen Berufen der Ehrenamtlichen in das Ehrenamt eingebracht wird,
- ... die Kreativität und hohe Motivation der Ehrenamtlichen, die eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung unternehmerischer und visionärer Projektideen und Lösungen für die verschiedenen Probleme in dem Entwicklungsprozess bilden,
- ... die Verstärkung des Ehrenamts durch die Anstellung hauptberuflicher Kräfte, die ehrenamtliche Tätigkeiten koordinieren können,
- ... die Stärkung der dörflichen Gemeinschaft bei einer partizipatorischen Entwicklung des Projekts,
- ...

Schwächen sind ...

- ... fehlende/unzureichende Fachkenntnisse für die Professionalisierung der Einrichtung bzw. des Angebots, weil sowohl dezidierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig sind als auch touristische Fachkenntnisse; die Gäste verlangen beispielsweise zunehmend eine Emotionalisierung und Inszenierung des Angebots,
- ... Zeitmangel durch Ehrenamtlichkeit (Tätigkeit wird in der Regel nach/neben der beruflichen Tätigkeit ausgeübt),
- ... oftmals eingeschränkte Weitsicht und strategische Denkweise, weil viele Projekte durch Fördergelder angestoßen wurden, ohne sich über die langfristige Entwicklung und Sicherung des Angebots nach Auslaufen der Fördermittel Gedanken gemacht zu haben,
- ... Finanzierungsprobleme durch z. B. fehlende Eigenmittel. In den 1990er-Jahren konnte beispielsweise noch der Arbeitseinsatz von ABM-Kräften anteilig als Eigenanteil verrechnet werden. Darüber hinaus verschärft sich die Lage durch eine sinkende öffentliche Budgetverfügbarkeit und damit Beteiligung der Kommunen durch eine angespannte Haushaltslage der Gebietskörperschaften.
- ... das sinkende Potenzial an Tagesausflüglern in der Folge des demografischen Wandels,
- ...

Chancen sind ...

- ... steigende Ankünfte von ausländischen Reisenden in Deutschland,
- ... Attraktivität der Einrichtungen/Angebote (Traditionen, Brauchtümer, Naturräume, Gebäude etc.),
- ... der gesellschaftliche Trend hin zu einer Rückbesinnung auf traditionelle Werte,
- ... ein steigendes Interesse an regionalen Produkten,
- ... die Zunahme der Beteiligung bzw. Anzahl an Kooperationen und dadurch Stärkung der Wettbewerbsposition der Reiseregionen („Ziehen häufiger an einem Strang“),
- ... Verschiebung der Bedeutung der Kundengruppen zugunsten der Best Ager (Generation Gold, Generation 50plus etc.) durch den demografischen Wandel,
- ... der Tagestourismus im ländlichen Raum, der nach wie vor ein unterschätztes Marktsegment darstellt,
- ...

Risiken sind ...

- ... gewachsenes gesellschaftliches/politisches Interesse an der Basis mit einem Ausdruck in bürgerlich, partizipatorischen Initiativen (Bürgerentscheide etc.). Projekte müssen sich beim Einsatz öffentlicher Mittel einer breiten Zustimmung in der örtlichen Bevölkerung sicher sein.
- ... der demografische Wandel, der mancherorts zu dramatischen Bevölkerungsrückgängen gerade im ländlichen Raum führt. Damit einher gehen Probleme wie die Sicherung und Anwerbung qualifizierten Personals, Erhalt der Verkehrsinfrastruktur als wichtige Grundlage und Zugang zu den Destinationen sowie auch die Weitergabe und damit der Erhalt von Wissen, Traditionen und Brauchtum für nachkommende Generationen.
- ... erhöhte Qualitäts- und Preis-/Leistungsorientierung der Gäste, die den Druck hin zu einer Professionalisierung des Angebots und der Strukturen verstärkt,
- ... eine Unterschätzung des Aufwandes und des langen Durchhaltevermögens für den Entwicklungsprozess,
- ... das Problem der Nachfolgeregelung in ehrenamtlichen Initiativen,
- ...

2 Rechtsformen im Vergleich

2.1 Vorbemerkungen und Aufgabenstellung

Ein wesentlicher Teil der Studie umfasste die Analyse und Darstellung von verschiedenen Rechtsformen und ihren Vor- und Nachteilen für die wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb ehrenamtlicher Tourismusstrukturen. Schwerpunkte der Untersuchung und Darstellung sollten nach Angabe des Auftraggebers folgende Rechtsformen sein:

- Verein
- eingetragene Genossenschaft (eG)
- gemeinnützige GmbH (gGmbH)
- Mini-GmbH
- Stiftung (z. B. Bürger-Stiftung)

Zusätzlich wurden weitere im Rahmen der Recherche als geeignet erachtete Rechtsformen analysiert (wie z. B. Eigenbetrieb, Regiebetrieb, Holding-Strukturen, Treuhand-Strukturen). Aufgrund der erkannten geringeren Bedeutung im Sinne der Aufgabenstellung erfolgt die Darstellung dieser Rechtsformen in Anhang 4. Darüber hinaus findet sich im Anhang eine Kurzdarstellung der Merkmale von Öffentlich-Privaten Partnerschaften (ÖPP). Für das Ziel des Projekts relevant ist die Frage, welche Rechtsformen sich besonders eignen für

- die wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb ehrenamtlicher Tourismusstrukturen,
- die teilweise Ausgliederung unternehmerisch betriebener Bereiche,
- die Kooperationen und Partnerschaften zwischen Verein und Privatwirtschaft,
- die gänzliche Ablösung ehrenamtlicher Strukturen durch ein unternehmerisches Trägermodell

bei Bewahrung und Einbindung des Engagements von Bürgern. Im nachfolgenden Kapitel werden diesbezüglich zunächst wesentliche Vor- und Nachteile dargestellt. Eine Hilfestellung für die Auswahl der geeigneten Rechtsform vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung erfolgt in Kapitel 4.



Grundsätzlich bitte beachten:

Wie in allen recht- und steuerrechtlichen Themen gilt der Grundsatz, dass die jeweilige Ausgestaltung der Organisation – auch bezogen auf die Wahl der Rechtsform – am Ende des Tages immer im Einzelfall von einem Rechtsanwalt oder Steuerberater geprüft werden muss.

2.2 Rechtsformen im Vergleich

2.2.1 Verein

Der Verein bezeichnet einen freiwilligen und auf Dauer angelegten Zusammenschluss von Personen zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks. Ein Verein ist ein körperschaftliches Gebilde und in seinem Bestand vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängig.

Es ist der nicht wirtschaftliche Verein (§ 21 BGB) von dem wirtschaftlichen (§ 22 BGB) Verein zu unterscheiden. Die Abgrenzung erfolgt danach, ob der Zweck des Vereins auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist. Der nicht wirtschaftliche Verein verfolgt einen ideellen Zweck (Idealverein), kann jedoch als Nebenzweck einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten (vgl. Abb. 3).

Gründung

Der wirtschaftliche Verein ist eine relativ selten anzutreffende Sonderform des Vereins. Sein Hauptzweck ist auf die wirtschaftliche Vorteilserlangung für seine Mitglieder gerichtet. Anders als der Idealverein erlangt er seine Rechtsfähigkeit durch eine

staatliche Verleihung. Diese wird im Regelfall jedoch nur erteilt, sofern eine andere Gesellschaftsform nicht zumutbar ist, um nicht die ansonsten relativ starken Bestimmungen für haftungsbeschränkte Rechtsformen zu vermeiden, so z. B. in der Kapitalaufbringung oder des Rechnungswesens. Die jeweilige Handhabung ist auf Länderebene unterschiedlich, regelmäßig stellt die Gründung eines wirtschaftlichen Vereins eine Ausnahme dar. Der Vorteil dieser Rechtsform ist u. a. die Ausgestaltung wie eine „kleine Genossenschaft“, der Verein wird nicht ins Vereinsregister eingetragen und führt seine Mitgliederliste selbst. Es bedarf im Gegensatz zu klassischen Gesellschaftsformen wie der GmbH nicht einer notariellen Eintragung bei einem Gesellschafter- oder Satzungswechsel. Weil diese Rechtsform heutzutage im Regelfall nur noch bei landwirtschaftlichen Betrieben Anwendung findet, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf den Idealverein.

Bei den Idealvereinen ist zwischen rechtsfähigen und nicht rechtsfähigen Vereinen zu unterscheiden. Der rechtsfähige Verein erlangt seine Rechtsfähigkeit durch Eintragung in das Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts und erhält damit den Namenszusatz „eingetragener Verein“ (e. V.), vgl. § 65 BGB. Durch die Eintragung entsteht eine rechtlich selbstständige juristische Person. Sofern ein Idealverein nicht in das Vereinsregister eingetragen wird, erlangt dieser selbst keine Rechtsfähigkeit (so kann er z. B. nicht als Grundstückseigentümer im Grundbuch eingetragen werden), auf ihn sind die Vorschriften von BGB-Gesellschaften (§ 705 ff. BGB) anzuwenden, vgl. § 54 BGB. Weil diese Form des Vereins jedoch selten anzutreffen ist, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf den rechtsfähigen Verein (e. V.).

Ein Verein kann im Regelfall gem. § 56 BGB nur ab mindestens sieben Gründungsmitgliedern ins Vereinsregister eingetragen werden. Eine Mindestmitgliederzahl von drei ist zum Erhalt der Rechtsfähigkeit notwendig.

Relevant für die Wahl der Rechtsform eines Vereins sind abgabenrechtliche Vorschriften zur **Gemeinnützigkeit**. Der Vorteil dieser Rechtsform liegt darin, dass sich dem Verein als Körperschaftssteuerliches Gebilde zahlreiche steuerliche Vergünstigungen eröffnen, sofern dieser als gemeinnützig anerkannt ist (§§ 51-68 AO). Dazu muss der Verein selbstlos in gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Weise tätig sein. Hierbei ist eine Steuerbefreiung von der Gewerbe- und Körperschaftsteuer möglich (§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG, § 3 Nr. 6 GewStG). Die erwirtschafteten Mittel sind zeitnah für Vereinszwecke einzusetzen. Ebenso können für den nichtunternehmerischen Bereich des als gemeinnützig anerkannten Vereins Vorteile auf dem Gebiet der Umsatzsteuer (USt) bestehen. Daneben kann ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bestehen. Dieser unterliegt allerdings bei Überschreiten einer Umsatzgrenze inkl. USt. von EUR 35.000 in vollem Umfang der Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer sowie der Umsatzsteuer. Grundsätzlich besteht darüber hinaus für Vereine ein Körperschafts- und gewerbesteuerlicher Freibetrag von EUR 5.000. Steuerbefreite Vereine können zur Förderung Spenden erhalten und im Rahmen des Gesetzes Zuwendungsbescheinigungen zum Abzug nach § 10b EStG ausstellen.

Organe

Notwendige Organe sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand, der den Verein im Rechtsverkehr vertritt. Zusätzliche Organe können in der Vereinssatzung vorgesehen werden. Zur Ausübung der Aufgaben der Geschäftsführung kann eine gesonderte Person berufen werden, diese kann den Verein jedoch nach außen nicht rechtswirksam vertreten.

Mitgliedschaft

- Die Mitglieder haben nach Maßgabe der Satzung das Recht, die Vereinseinrichtungen zu benutzen und Leistungen des Vereins in Anspruch zu nehmen.
- Mitglieder haben keinen Anspruch auf Anteile des Vereinsvermögens bzw. der Überschüsse, weil ansonsten ein wirtschaftlicher Verein vorläge.
- Mitglieder haben insbesondere im Rahmen der Mitgliederversammlung ein Teilnahme-, Rede- und Stimmrecht sowie Auskunftsrechte.
- Eingetragene Vereine sind mitgliedsfähig und können daher Gründungsmitglieder eines neuen Vereins sein.

Haftung

Grundsätzlich ist die Haftung eines eingetragenen Vereins auf das Vereinsvermögen beschränkt. Daneben kann eine Durchgriffshaftung¹ auf die Vertreter des Vereins, wie dem Vorstand, bei schuldhaftem Verhalten bestehen.

Verwaltung

Der Vorstand ist verpflichtet, das Vereinsvermögen zu erhalten und ordnungsgemäß zu verwalten und muss jederzeit in der Lage sein, über den Vermögensstand des Vereins Auskunft zu geben. Die tatsächliche Geschäftsführung muss den Zielen der Satzung entsprechen. Zum Beispiel muss der Vorstand im Hinblick auf § 42 Abs. 2 BGB (Insolvenz) unverzüglich bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung reagieren, um nicht selbst in Haftung genommen zu werden. Aus dieser sowie der Rechenschaftspflicht des Vorstandes leitet sich der Umfang der Finanzordnung bzw. Buchführung ab und fällt je nach Größe des Vereins unterschiedlich aus. Es bestehen keine besonderen Formvorschriften für die Aufzeichnungen des gemeinnützigen Vereins und begründen somit keine spezielle Buchführungspflicht nach dem HGB. Eine Ermittlung nach einer einfachen Einnahmeüberschussrechnung ist möglich. Für die wirtschaftlichen Geschäfts- und Zweckbetriebe eines Vereins gelten die Vorschriften des HGB zur Buchführung und Bilanzierung, sodass bei Umsätzen bis zu EUR 500.000 und einem Jahresüberschuss von bis zu EUR 50.000 eine Einnahmenüberschussrechnung ausreichend ist, während bei höheren Umsätzen eine Bilanzierungspflicht besteht (§ 238 HGB, § 341a HGB). Für die jeweiligen steuerlichen Bereiche eines Vereins erfolgt die Buchführung separat. Komplizierter gestaltet sich bei der Gemeinnützigkeit im Allgemeinen die Abgrenzung zwischen den möglichen „Sphären der Gemeinnützigkeit“.

Neben der ideellen „Sphäre“, die den gemeinnützigen Charakter des Vereins ausmacht, kann auch ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bestehen, welcher entgegen dem ideellen Bereich auf die Erzielung von Einnahmen oder auf wirtschaftliche Vorteile gerichtet ist und somit nicht steuerbefreit ist (wirtschaftliche „Sphäre“). Dazwischen besteht die Möglichkeit zu einem steuerbefreitem Zweckbetrieb, welcher zwar der unmittelbaren Verwirklichung des gemeinnützigen Zweckes dient, jedoch im Grunde ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist. Zu beachten ist, dass dieser jedoch nicht mehr als unbedingt notwendig in Konkurrenz zu anderen nicht steuerbegünstigten Steuerpflichtigen stehen darf.

Folgende Abbildung stellt die möglichen Tätigkeitsbereiche des Vereins dar.

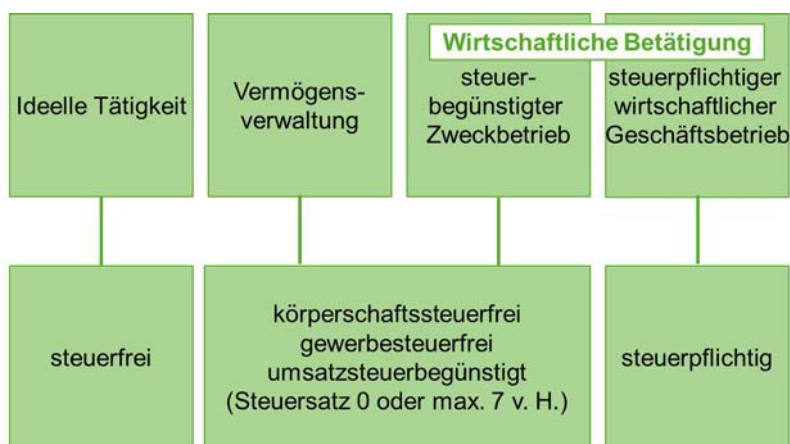


Abbildung 2: Tätigkeitsbereiche eines gemeinnützigen Vereins (Quelle: SMI 2009)

Grundsätzlich bleibt zu beachten, dass der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb nicht charakterbildend für den gesamten Verein sein darf, weil ansonsten die Gemeinnützigkeit in Frage gestellt ist. Hier ist ggf. eine Ausgliederung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs auf eine nicht steuerbefreite Tochtergesellschaft (z. B. eine GmbH) zu prüfen.

¹ Der Begriff Durchgriffshaftung bezeichnet den Fall, dass jemand persönlich und unbeschränkt haftet, obwohl die betreffende Gesellschaft eigentlich mit einer Haftungsbeschränkung ausgestattet ist.

Verhältnis von ideellem und wirtschaftlichem Bereich

Allgemein sind in einem Verein mit ideellem und wirtschaftlichem Bereich drei Formen denkbar. Diese werden mit ihren Merkmalen nachfolgend dargestellt:

- Verein mit ehrenamtlichem Vorstand (wirtschaftlicher Bereich von Hauptberuflichen geführt)
 - Vorstand kann sich auf ideelle Tätigkeit konzentrieren, der wirtschaftliche Bereich kann schnelle Entscheidungen treffen
 - ehrenamtlicher Vorstand haftet, obwohl nur relativ geringe Kontrolle über wirtschaftlichen Bereich möglich ist
 - bei wirtschaftlicher Schieflage des wirtschaftlichen Bereichs ist der ideelle Bereich in seinem Bestand gefährdet
- Verein mit hauptberuflichem Vorstand (wirtschaftlicher Bereich mitgeführt)
 - Geschäftsführung und Haftung fallen zusammen
 - relativ langsamer Entscheidungsprozess
 - möglicherweise Zurückdrängung des ideellen Bereichs
 - bei wirtschaftlicher Schieflage des wirtschaftlichen Bereichs ist der ideelle Bereich in seinem Bestand gefährdet
- Verein mit Tochter-GmbH (wirtschaftlicher Bereich komplett ausgelagert)
 - ausgelagertes und begrenztes Haftungsrisiko auf den Wirtschaftsbetrieb
 - Gefahr einer zunehmenden Verselbstständigung des Wirtschaftsbetriebs
 - höhere Kosten (z. B. Gründung, Übertragung und Kontrolle des wirtschaftlichen Bereichs)



Bspw. haben der Krabtmühle Schwarzkollm e. V. und der Besucherbergwerk Zinnkammern Pöhla e. V. in den vergangenen Jahren intensiv in den Aufbau der Infrastruktur investiert. Die Einrichtungen kommen sowohl bezogen auf zunehmende Besucherströme, Gästeansprüche und damit der Notwendigkeit weiterer Investitionen als auch dem damit verbunden erhöhten Risiko an ihre Leistungsgrenze. Notwendig und dringend angeraten ist deshalb die Überlegung einer möglichen Auslagerung z. B. des wirtschaftlichen Bereichs in eine Tochter-GmbH, um a) unlimitiert wirtschaftliche Gewinne erzielen zu können und b) ein begrenztes Haftungsrisiko zu erreichen.



Ähnliche Überlegungen hatte der Via Carolina e. V., ist in seinen Planungen jedoch bereits einen Schritt weiter. Der wirtschaftliche Betrieb des Geschichtsparks Bärnau-Tachov wird voraussichtlich 2013 in eine GmbH ausgelagert. Die strategische Planung verbleibt im Verein als 100%iger Gesellschafter der GmbH.

2.2.2 Eingetragene Genossenschaft (eG)

Die Genossenschaft ist eine Gesellschaft ohne geschlossene Mitgliederzahl mit dem Zweck, den Erwerb (z. B. Schaffung von Absatzmöglichkeiten) oder die Wirtschaft (z. B. gemeinschaftlicher Bezug von Wirtschaftsgütern) ihrer Mitglieder mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs zu fördern (vgl. § 1 Abs. 1 GenG). Der Geschäftsbetrieb der eG hat sich grundsätzlich auf den Kreis der Mitglieder zu beschränken. Eine Genossenschaft ist eine Rechtsform eigener Art und weder eine Personen- noch eine Kapitalgesellschaft, sie gilt als Kaufmann i.S.d. HGB (§ 17 Abs. 2 GenG).

Gründung

Die Gründung einer Genossenschaft ist mit der Gründung eines Vereins vergleichbar. Sie erfolgt durch Anmeldung beim Amtsgericht und, nach erfolgter Prüfung durch das Gericht, durch Eintragung in das Genossenschaftsregister, wobei mindestens drei Mitglieder vorhanden sein müssen, jedoch kein festes Kapital (Mindesteinlage in Statuten festgelegt) (§§ 4 ff. GenG).

Die Genossenschaft ist grundsätzlich unbeschränkt körpers- und gewerbsteuerpflichtig, u. U. kann sich gemäß § 5 Abs. 1 Nr. 10 oder Nr. 14 KStG eine Steuerbefreiung ergeben.



Vorteile der Genossenschaft:

- Verpflichtung zur frühen strategischen Planung (Businessplan)
- hoher Anteil der Partizipation durch dezentrale Organisation und Verteilung von Aufgaben auf verschiedene thematische Arbeitsgruppen

...

Eine Genossenschaft entfaltet erst ihre volle Rechtsfähigkeit bei Eintragung in das Genossenschaftsregister. Die Anmeldung für den Eintrag erfolgt am Ende des Gründungsprozesses. Folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Etappen, die bei der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft durchlaufen werden müssen.

Der Businessplan und die Satzung sollten vor der Gründungsversammlung erarbeitet werden, denn sie bilden die Grundlage für die Akzeptanz der Geschäftsidee und legen die wesentlichen Organisationsstrukturen fest. Während der Gründungsversammlung erfolgt die Wahl des Vorstands und ggf. des Aufsichtsrates. Gemäß § 9 Abs. 1 Satz 1 GenG kann die Genossenschaft satzungsgemäß auf einen Aufsichtsrat verzichten. In diesem Fall werden seine Rolle und Funktion von der Generalversammlung übernommen. Weiterhin wird über den Beitritt zu einem Prüfungsverband abgestimmt. Dieser hat nicht nur eine beratende Funktion, sondern prüft das Anliegen der Gründung und erstellt ein Gutachten, das für den Eintrag in das Genossenschaftsregister notwendig ist. Die Anmeldung erfolgt schließlich elektronisch in öffentlich beglaubigter Form. Konkret bedeutet das, dass die Unterlagen in gedruckter Version einem Notar übergeben, von diesem beglaubigt und an das Amtsgericht übermittelt werden.

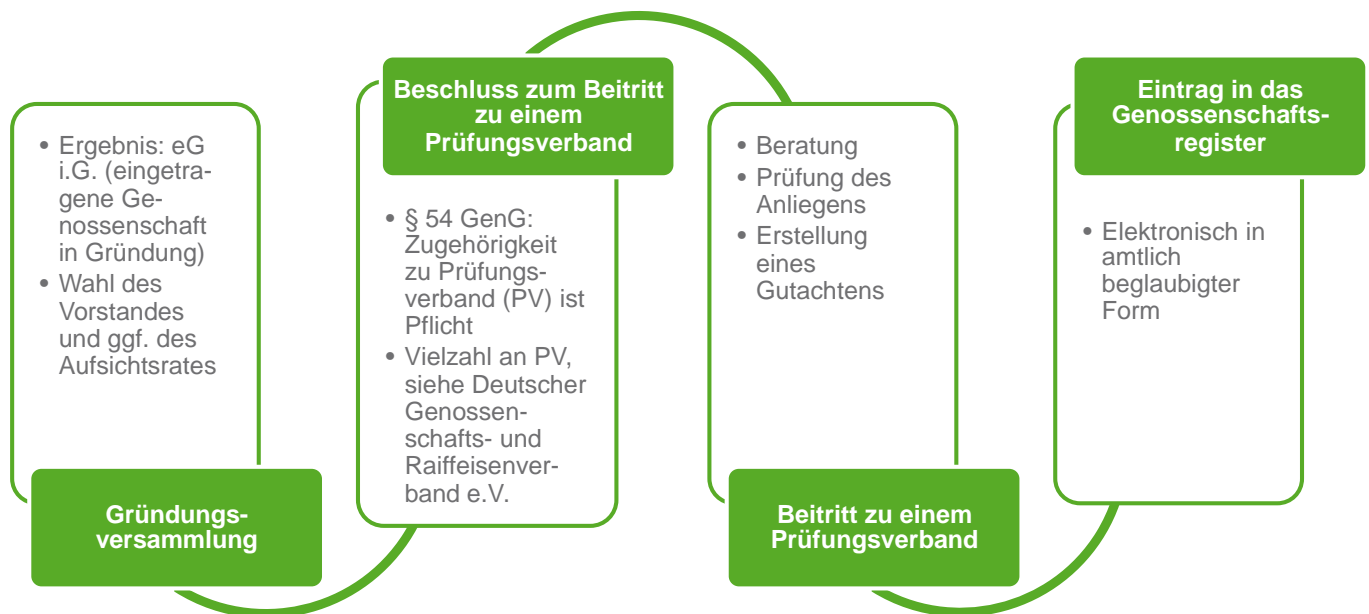


Abbildung 3: Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG)



Bolando eG Bollschweil (BW)



Rechtsform(en): eingetragene
Genossenschaft (eG)
und Förderverein

Strukturmerkmal(e): Gastronomie

Kontakt: Bolando eG Bollschweil,
c/o Karl Dischinger,
Leimbachweg 1,
D-79283 Bollschweil

Ansprechpartner:
Karl Dischinger
www.bolando.de



Foto: Bolando eG

Idee/Grund: dringender Bedarf einer örtlichen Gastronomie

Gästeszahlen: ca. 30.000 Gäste/Jahr; max. 120 Plätze im Innenbereich und 40 im Außenbereich

**Alleinstellung/
Attraktion:** erstes genossenschaftlich geführtes Gasthaus in Deutschland, fehlende andere vergleichbare gastronomische Einrichtung im Ort; Lage am Ende eines Wanderweges

Zielgruppe: 240 Genossenschaftsmitglieder (Privatpersonen und Vereine), Bevölkerung des Ortes, Tagestouristen

Entwicklung: 2006: Beginn der Initiative mit der Suche nach Mitgliedern; 2008: Eintragung ins Genossenschaftsregister; 2010: Aufnahme des Betriebs; 2007: Gründung eines Fördervereins, dessen Umwandlung in einen eingetragenen Verein gerade stattfindet

Organisationsstruktur: Genossenschaft: Aufsichtsrat, Vorstand und Geschäftsführung; Geschäftsführende Vorständin ist sowohl im Geschäftsbetrieb als auch im Ehrenamt verankert; Vorstand: Strategische Entscheidungen; Geschäftsbetrieb: operative Entscheidungen; Vorteil: breite Akzeptanz sowie Koordinierung beider Bereiche; Förderverein: Möglichkeit der geringfügigen finanziellen Beteiligung – Förderverein erwirbt von Mitgliedsbeiträgen Genossenschaftsanteile; Mitglieder haben Kulturprogramm des Gasthauses übernommen (neue Aufgabe ehrenamtlicher Mitglieder)

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb Ehrenamt: 240 Genossenschaftsmitglieder; 4 sozialversicherungspflichtige Vollzeitkräfte und 15 Aushilfskräfte

Finanzierung: Investitionskosten zu ca. 40 % aus Mitgliedsanteilen, 40 % durch Kredit und 20 % durch Fördermittel finanziert + Eigen-(Arbeits-)leistung im Ehrenamt. Fördermittel des Landes Baden-Württemberg (Landessanierungsprogramm) mit Eigenanteil der Gemeinde

Kerngruppe/Treiber: 8 Gründungsmitglieder mit unterschiedlichen, für das Projekt wichtigen Kompetenzen im Hauptberuf (Architekten, Banker, Handwerker, Gemeinderatsmitglieder etc.)

Kooperationspartner: lokale und regionale Produzenten, regionaler Tourismusverein; auch mit chinesischem Restaurant wird kooperiert, welches Übernachtungsmöglichkeiten anbietet; zwischen beiden Restaurants besteht wegen unterschiedlichem Angebot keine Konkurrenzsituation

Erfolgsfaktoren: Geschäftsführende Vorständin

**Vorhaben/
Herausforderungen:** stärkere regionale Vernetzung; Nachwuchsförderung/-gewinnung

Abbildung 4: Good-Practice-Beispiel bolando eG Bollschweil

Organe

Der Vorstand muss aus mindestens zwei, der Aufsichtsrat aus mindestens drei Personen bestehen. Gem. § 9 Abs. 2 GenG ist es erforderlich, dass die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats Genossenschaftsmitglieder sind. Daneben ist die Generalversammlung das zentrale Beschlussorgan der Genossenschaft. Eine Genossenschaft ist Pflichtmitglied in einem Prüfungsverband und muss sich je nach Geschäftsumfang jährlich bzw. alle zwei Jahre durch ihn prüfen lassen (§§ 53 ff. GenG).

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft berechtigt insbesondere zur Nutzung der gemeinschaftlichen Fördereinrichtungen und zur Verteilung des Überschusses.

Haftung

Grundsätzlich ist die Haftung auf das Vermögen der Genossenschaft beschränkt (§ 2 GenG). Für den Insolvenzfall kann eine Nachschusspflicht² der Mitglieder im Statut geregelt werden. Daneben kann eine Durchgriffshaftung auf die Vertreter der Genossenschaft bei schuldhaftem Verhalten bestehen.

Verwaltung

Jede eG ist als Kaufmann i.S.d. § 17 Abs. 2 HGB und daher nach den §§ 238 HGB buchführungspflichtig, wobei die Verantwortung für die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung beim Vorstand liegt.

2.2.3 Gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Die gemeinnützige GmbH (sog. gGmbH) ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, der besondere Steuervergünstigungen gewährt werden können, sofern die Gesellschaft als gemeinnützig anerkannt ist (vgl. Kap. 2.2.1 zur Gemeinnützigkeit eines Vereins). Hinzuweisen ist auf die Firmierung mit dem Zusatz „gGmbH“. Nach wie vor wird diskutiert, ob dieser Zusatz zur eigentlichen Gesellschaftsform der GmbH rechtmäßig ist. Nach einer Entscheidung des OLG München (13.12.2006, 31 Wx 084/06) und der herrschenden Meinung in der Literatur ist dies firmenrechtlich nicht zulässig, weil diese Bezeichnung fälschlicherweise auf eine Sonderform der GmbH hinweisen würde. Das vorangestellte ‚g‘ sollte ausgeschrieben werden, um die gemeinnützige Ausrichtung der Körperschaft nach außen hin zu verdeutlichen, ohne dabei gegen gesellschaftsrechtliche Vorgaben zu verstoßen. Es gelten die Vorschriften über die GmbH, ferner sind die Gemeinnützigkeitsvoraussetzungen der §§ 51 ff. AO anzuwenden. Gegenüber einem gemeinnützigen Verein ist einer gGmbH in ihrer Außenwirkung eine stärkere unternehmerische Komponente zuzuschreiben.

Gründung

Gründungsvoraussetzungen sind mindestens eine Person, ein notariell beglaubigter Gesellschaftsvertrag, die Eintragung in das Handelsregister und eine Stammeinlage von EUR 25.000. Die Gründung erfolgt im Wesentlichen wie die einer GmbH. Für die Gründung einer gemeinnützigen GmbH bedarf es zusätzlich einer Prüfung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt (vgl. Kap. 2.2.1 zur Gemeinnützigkeit eines Vereins). Erst dann kann die Anmeldung für den Eintrag in das Handelsregister erfolgen.

Organe

Wie die GmbH muss auch die gGmbH mindestens einen Geschäftsführer und als oberstes Organ eine Gesellschafterversammlung aufweisen. Die Vertretung der gGmbH nach außen erfolgt durch die Geschäftsführer. Die Gesellschafter bilden zwar das oberste Organ, können die gGmbH jedoch nicht vertreten. Es ist jedoch möglich, dass die Bestellung des Geschäftsführers mit der Gesellschafterstellung zusammenfällt. Man spricht in diesem Fall von der sog. Gesellschafter-Geschäftsführung.

Gesellschafter

- Jeder Gesellschafter leistet einen Anteil am Stammkapital.
- Anteile am Stammkapital können nur durch notariell beurkundeten Vertrag veräußert werden.
- Gesellschafter haben grundsätzlich einen Anspruch auf den Jahresüberschuss.

² Als Nachschusspflicht bezeichnet man die Pflicht eines Gesellschafters, über den Betrag seiner Stammeinlage hinaus noch einen Nachschuss zu leisten.

■ Gesellschafter haben Auskunfts- und Stimmrechte und unterliegen einer Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft.

Haftung

Die Haftung ist grundsätzlich auf das Gesellschaftsvermögen begrenzt. Eine Durchgriffshaftung auf den gesetzlichen Vertreter der GmbH ist bei schuldhaftem Verhalten möglich. Der Vorteil gegenüber einem reinen Verein besteht in der Haftungsbeschränkung auf einzelne Bereiche der Gemeinnützigkeit. Während ein Verein unbeschränkt haftet und somit Verluste aus dem wirtschaftlichen Bereich durch den ideellen Bereich ausgeglichen werden müssen, wäre bei einer Ausgliederung des wirtschaftlichen Bereiches in eine gemeinnützige GmbH der Verlust auf das Vermögen der gGmbH begrenzt.

Verwaltung

Gegenüber einem gemeinnützigen Verein fallen wegen der Buchführungs- und Beurkundungspflichten höhere Verwaltungskosten an. Sofern die Gemeinnützigkeitsvoraussetzungen der §§ 51 ff. AO erfüllt werden, gilt eine Befreiung von Körperschaft- und Gewerbesteuer sowie eine Berechtigung, Zuwendungsbestätigungen für Spenden auszustellen. Die gemeinnützige GmbH ist ein Rechtsgebilde am Schnittpunkt zwischen dem gemeinnützigen und dem gewinnorientierten Sektor.

2.2.4 GmbH & Co. KG

Bei der GmbH & Co. KG handelt es sich um eine Sonderform der Kommanditgesellschaft (KG). Bei der KG ist in der Gesellschafterstellung zwischen dem Komplementär³, als Vollhafter, und den Kommanditisten⁴, als beschränkt haftende Gesellschafter zu unterscheiden. Während der Komplementär persönlich mit seinem Gesamtvermögen haftet, ist die Haftung des Kommanditisten auf seine Einlage beschränkt. Bei der GmbH & Co. KG tritt an die Stelle des persönlich vollhaftenden Komplementärs eine GmbH als juristische Person. Ziel ist es, die Haftungsrisiken für die Gesellschafter zu begrenzen, weil so zwar die GmbH voll haftet, nicht jedoch die natürlichen Personen. Der Vorteil der GmbH & Co. KG ist zum einen die Haftungsbegrenzung und zum anderen die einfache Aufnahme von weiteren, ggf. kapitalgebenden, Kommanditisten, die nur mit ihrer Einlage haften.

Gründung

Die Gründung erfolgt in zwei Schritten. Neben der Gründung der KG wird eine GmbH gegründet (siehe gGmbH), um sie anschließend als persönlich haftenden Gesellschafter (Komplementär) in der KG einsetzen zu können. Für die Gründung einer KG bedarf es ebenfalls eines Gesellschaftsvertrags. Dieser unterliegt jedoch keinen formalen Bestimmungen. Darüber hinaus ist für die Gründung der KG kein Gründungskapital notwendig. Es müssen folglich zwei Gesellschaftsverträge abgeschlossen werden – einen für die GmbH und einen für die GmbH & Co. KG. Abschließend erfolgt der Eintrag in das Handelsregister.

Organe

Der Komplementär hat die Funktion der Geschäftsführung und der Vertretung der Gesellschaft nach außen. Der Kommanditist bzw. die Kommanditisten hat/haben ein Widerspruchsrecht bei ungewöhnlichen Geschäftsvorgängen, aber im Regelfall keine Mitspracherechte bei der Führung der Geschäfte. Eine abweichende Regelung kann jedoch im Gesellschaftsvertrag getroffen werden. Darüber hinaus kann im Gesellschaftsvertrag die Errichtung eines Beirats geregelt werden. Dieser kontrolliert und berät die Geschäftsführung.

³ Der Begriff Komplementär bezeichnet den in einer Kommanditgesellschaft unbeschränkt haftenden Gesellschafter.

⁴ Der Begriff Kommanditist bezeichnet den Teilhaber in einer Kommanditgesellschaft.



Kunstspeicher Friedersdorf:

Beim Kunstspeicher Friedersdorf wurde die Konstruktion Verein plus GmbH & Co. KG gewählt, um nicht zu viele Entscheidungsebenen im Gesamtprojekt zu haben. Über die Co. KG sollen sich möglichst viele Akteure aus dem Dorf finanziell an dem Projekt beteiligen und damit verantwortlich in das Projekt einbezogen werden, Teil des Projekts sein und sich diesem verpflichtet fühlen. Dies steigert die Identifikation des Dorfes mit dem Projekt. Ein Sekundäreffekt ist z. B., dass die Kommanditisten ihre Familien- und Betriebsfeiern in der Gastronomie des Getreidespeichers durchführen und damit zu einem großen Teil die Auslastung der Gastronomie sicherstellen (vgl. nähere Informationen zum Beispiel in Kapitel 4.3.3).

Gesellschafter

Wie bei einer KG müssen bei der Gründung der GmbH & Co. KG mindestens zwei Gesellschafter beteiligt sein. Während auch hier die Haftung des Kommanditisten auf seine Einlage beschränkt ist, haftet die GmbH als Komplementär der GmbH & Co. KG unbeschränkt mit ihrem Vermögen als Vollhafter. Es entfällt somit die Notwendigkeit einer natürlichen Person als persönlich haftendem Gesellschafter.

Haftung

Der Komplementär, in diesem Fall die GmbH, haftet gesamtschuldnerisch und persönlich für die Verbindlichkeiten. Der Kommanditist bzw. die Kommanditisten hingegen haften grundsätzlich nur beschränkt nach der im Handelsregister eingetragenen Haftungssumme. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit vor Eintragung der KG in das Handelsregister führt zu einem Verlust der eingeschränkten Haftung des Kommanditisten bzw. der Kommanditisten.

Verwaltung

Auf Grund der Mischrechtsform der GmbH & Co. KG müssen zwei einzelne Jahresabschlüsse erstellt werden. Die Verwaltung ist insgesamt etwas aufwändiger.

2.2.5 Mini-GmbH (Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt)

Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) wird in § 5a GmbHG geregelt und wird umgangssprachlich auch als Mini-GmbH bezeichnet. Die Unternehmergesellschaft ist keine neue Rechtsform, sondern eine GmbH mit geringerem Stammkapital (mindestens einem Euro), für die im Rechtsverkehr zusätzlich der Rechtsformzusatz „haftungsunbeschränkt“ vorgeschrieben ist (in Form von Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt oder UG (haftungsbeschränkt)). Die UG (haftungsbeschränkt) ist vor allem für Gründer kleiner Unternehmen geeignet, die ihre Haftung beschränken möchten und deren Unternehmen mit geringem Kapital auskommen. Die Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt hat ein Viertel ihres Jahresüberschusses anzusparen bis das Mindeststammkapital einer GmbH erreicht ist und die Gesellschaft in eine GmbH gewandelt wird, die Firmierung kann jedoch beibehalten werden.

Gründung

Es müssen mindestens ein Gesellschafter, ein notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag und mindestens ein Euro Stammkapital in bar vor der Anmeldung zum Handelsregister vorhanden sein. Eine Gründung durch Sacheinlage ist im Gegensatz zur normalen GmbH nicht möglich (§ 5a Abs. 2 GmbHG).

Rücklagenbildung

Mindestens 25 % des Jahresgewinns sind ausschüttungsgesperrt, bis ein Mindeststammkapital einer GmbH in Höhe von EUR 25.000 erreicht ist.

Organe

Vgl. Ausführungen zur GmbH bzw. gemeinnützigen GmbH

Gesellschafter

Vgl. Ausführungen zur GmbH bzw. gemeinnützigen GmbH

Haftung

Die Haftung ist grundsätzlich auf das Gesellschaftsvermögen begrenzt. Es besteht die Möglichkeit der Durchgriffshaftung auf den gesetzlichen Vertreter in Folge schuldhafte Verhaltens.

Verwaltung

Es besteht für die UG (haftungsbeschränkt) als Sonderform der GmbH eine handels- und steuerrechtliche Buchführungspflicht als Kaufmann (§ 238 HGB).

2.2.6 Stiftung (z. B. Bürger-Stiftung)

Eine Stiftung ist eine Einrichtung, die mit Hilfe eines Vermögens einen vom Stifter festgelegten Zweck dauerhaft verfolgt. Es handelt sich um eine verselbstständigte Vermögensmasse in Form einer juristischen Person ohne Eigentümer oder Miteigentümer, sodass die vom Stifter geschaffene Organisation mithilfe des gewidmeten Stiftungsvermögens den Stiftungszweck dauerhaft verfolgen kann. Dabei wird in der Regel das Vermögen auf Dauer erhalten und die Destinatäre⁵ können nur in den Genuss der Erträge kommen. Gemeinsamkeit aller Stiftungen ist der Fortbestand des Stifterwillens mit einem unveränderlichen Stiftungszweck.

Mögliche Rechtsformen

Stiftungen können als gemeinnützige oder privatnützige Stiftungen agieren und als öffentliche oder private Stiftung (dies bringt jedoch nur zum Ausdruck, wer Initiator der Stiftung ist). Des Weiteren sind rechtsfähige (§§ 80 ff BGB) von nichtrechtsfähigen (treuhänderischen) Stiftungen zu unterscheiden.

⁵ Mit dem Begriff Destinatär werden Personen bzw. Institutionen gemeint, die durch den Stiftungszweck begünstigt werden.



Adelegg – Netzwerk Kreuzthal (BY)



Rechtsform(en): Verein, Bürgerstiftung

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur, Kooperationsnetzwerk

Kontakt: Adelegg Verein e. V., Netzwerk Kreuzthal
Im Kreuzbachthal 81
D-87474 Buchenberg-Kreuzthal
Ansprechpartner:
Oliver Post
www.adelegg.de



© Foto: www.petertreiber.de

Grund für Wahl der Rechtsform Der Verein wurde 2003 zur Förderung des Glasmacherweges (thematischer Rad- und Wanderweg) gegründet. Dieser Weg stellte das erste Projekt des Vereins dar. Ziel der Vereinsgründung war es, die durch die Glasmacher geprägte Kulturlandschaft und somit den Lebensraum zu schützen. Um dieses Ziel auch langfristig verfolgen zu können, entschied man sich 2011 für die Gründung einer Bürgerstiftung. 46 Bürger trugen EUR 50.000 Stiftungskapital zusammen. Der Vorstand besteht mehrheitlich aus Dorfbewohnern. Größere Unternehmer fungieren als Spender und bringen ihr Know-how aus dem Hauptberuf ein. Die Stiftung ist eine geeignete Rechtsform, wenn ein langfristiges, unveränderliches Ziel mit dem Einsatz des Kapitals verbunden wird (in diesem Fall die Bewahrung der Kulturlandschaft), da der eingetragene Stiftungszweck nahezu unveränderlich und damit z. B. frei von veränderten Mehrheiten in einem Verein ist. Rein formal bestehen keine Verbindungen zwischen dem Verein und der Stiftung. Jedoch sitzen einige Vereinsmitglieder auch im Stiftungsbeirat und sorgen auf diese Weise für eine Vernetzung sowie einen Informationsaustausch.

Abbildung 5: Good-Practice-Beispiel Adelegg – Netzwerk Kreuzthal

Gründung

Rechtsfähige Stiftungen (z. B. Deutsche Bundesstiftung Umwelt [DBU]) entstehen mit der Anerkennung durch die Länder. Die dazu notwendigen Voraussetzungen sind in den jeweiligen Bundesländern unterschiedlich durch Stiftungsgesetze geregelt, § 80 Abs. 1 BGB. Sie unterliegen einer staatlichen Aufsicht durch die Länder über die Einhaltung des Stiftungszwecks.

Bei nicht rechtsfähigen Stiftungen ist der Rechtsträger des Stiftungsvermögens keine eigene juristische Person, sondern eine andere, schon vorhandene natürliche oder juristische Person (z. B. ein Verein), die das Stiftungsvermögen treuhänderisch verwaltet und an den Stiftungszweck gebunden ist. Sie entsteht durch Vertrag mit dem Stiftungsträger. Nicht rechtsfähige Stiftungen unterliegen keiner staatlichen Aufsicht.

Der Zweck der Stiftung kann im Regelfall nach Gründung nicht mehr geändert werden, grundsätzlich kommt jeder Stiftungszweck in Betracht, welcher sich nicht nach kurzer Zeit erledigt, sondern die Stiftung auf unabsehbare Zeit trägt. Stiftungen unterliegen der unbeschränkten Steuerpflicht gem. § 1 Abs. 1 Nr. 4 oder Nr. 5 KStG. Sofern die Voraussetzungen des § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG erfüllt werden (Anerkennung der Gemeinnützigkeit, vgl. Kap. 2.2.1 Ausführungen zur Gemeinnützigkeit des Vereins), kommt eine Steuerbefreiung in Betracht. Wesentliche Voraussetzungen zur Gründung einer Stiftung sind das Stiftungsgeschäft, die Satzung und ein von der jeweiligen Stiftungsbehörde festgesetztes Gründungskapital.

Organe

Die rechtsfähige Stiftung muss eine Verfassung oder eine Satzung haben. Die Vertretung der Stiftung nach außen erfolgt durch einen Vorstand.

Haftung

Die Haftung der Stiftung ist grundsätzlich auf das Gesamtvermögen begrenzt. Die gesetzlichen Vertreter können bei schuldhaftem Verhalten im Rahmen einer Durchgriffshaftung in die Pflicht genommen werden.

Verwaltung

Im Gegensatz zur GmbH fehlen jegliche Publizitätspflichten und insofern ist auch keine Buchführung oder Ähnliches vorgeschrieben. Die Stiftung ist, sofern als gemeinnützig anerkannt, von Steuern befreit und kann Spenden und Zustiftungen entgegennehmen.

2.3 Umstrukturierungen bei bestehenden Gesellschaften

Auch bestehende und gewachsene Gesellschaftsstrukturen sollten regelmäßig auf ihre Eignung hin überprüft werden. Was für eine Gesellschaft bei der Gründung seine Gültigkeit hat, kann bei einer Geschäftsfelderweiterung oder Aufgabenverlagerung schnell nicht mehr optimal sein. So sollte schon im Hinblick auf die Entscheidung zu einer Gesellschaftsform bei der Gründung beachtet werden, dass hier eine möglichst einfache und steuerneutrale Umgestaltung im Sinne einer gesellschaftsrechtlichen und steuerrechtlichen Umstrukturierung möglich ist.

Viele Klein- und Kleinstbetriebe haben längst eine Vereins- oder vereinsähnliche Struktur bei der (wirtschaftliche) Projekte in Zweckbetrieben oder im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb durchgeführt werden. Eine Überführung von einzelnen Projekten ist nicht immer ohne weiteres möglich, da auch hier zeitliche Bindungsfristen bestehen können. Darüber hinaus können auch Restriktionen bestehen, die nicht in der Struktur der Gesellschaft verankert sind – z. B. Zweckbindungsfristen von Fördermitteln oder Spenden. Grundsätzlich gilt der Grundsatz der Vermögensbindung. Das bedeutet, dass z. B. auch bei Auflösung der Körperschaft oder bei Wegfall der Gemeinnützigkeit die Mittel nur für steuerbegünstigte Zwecke verwendet werden dürfen. Im Regelfall wird dazu das Vermögen an eine andere steuerbegünstigte Körperschaft oder juristische Person des öffentlichen Rechts für ebenfalls steuerbegünstigte Zwecke übertragen.

Bei der Ausgliederung bestehender Strukturen von gemeinnützigen Vereinen auf Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH) ist zu unterscheiden, ob es sich dabei um einen sog. wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb oder um einen steuerbegünstigten Zweckbetrieb handelt. Sofern Teile des Zweckbetriebes ausgegliedert werden, ist zu beachten, dass wenn dies auf eine steuerpflichtige (Kapital-) Gesellschaft erfolgt auch hier das Vermögen zeitnah für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden muss. Neben der klassischen Ausgliederung bestehen noch weitere Möglichkeiten, einzelne Tätigkeiten aus dem Verein zu lösen – z. B. der Verkauf von Tätigkeitsbereichen oder die Einlage in eine Tochtergesellschaft.

2.4 Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen im Überblick

Einen zusammenfassenden Überblick über die Merkmale sowie Vor- und Nachteile der für die Aufgabenstellung zentralen und nach Gutachtersicht wichtigsten Rechtsformen zeigt Tabelle 2.

Tabelle 2: Überblick über die zentralen Rechtsformen und deren Vor- und Nachteile

| Organisationsform | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|--|--|---|--|
| Verein | <ul style="list-style-type: none"> ■ freiwilliger Zusammenschluss zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks ■ hohes Maß an ehrenamtlichem Engagement ■ persönliche Haftung des Vorstands ■ Organe: Vorstand, Mitgliederversammlung | <ul style="list-style-type: none"> ■ einfache Ein- und Austritte ■ steuerliche Vergünstigungen durch Gemeinnützigkeit ■ Möglichkeit der Teilnahme einer Vielzahl an Akteuren ■ positive Assoziationen zu der Rechtsform nach innen und außen ■ Langfristigkeit durch Unabhängigkeit vom Wechsel der Mitglieder ■ Ausstellen von Zuwendungsbestätigungen für Spenden möglich | <ul style="list-style-type: none"> ■ nur begrenzte wirtschaftliche Aktivität möglich ■ für die Gründung erfordert es mind. sieben Mitglieder ■ ggf. langwierige Entscheidungsprozesse durch hohe Beteiligung der Mitglieder ■ persönliche Haftung des Vorstandes ■ der wirtschaftliche Verein stellt eher eine Ausnahme dar |
| GmbH | <ul style="list-style-type: none"> ■ beschränkte Haftung ■ Organe: Geschäftsführung, Mitgliederversammlung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der wirtschaftlichen Aktivität ■ Erhalt der Vereinstätigkeit, da Verein als Gesellschafter einer GmbH auftreten kann | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stammeinlage von EUR 25.000 ■ geringe Einbindung Ehrenamtlicher in die wirtschaftliche Aktivität möglich |
| Unternehmergesellschaft (Mini-GmbH) | <ul style="list-style-type: none"> ■ beschränkte Haftung ■ Organe: Geschäftsführung, Mitgliederversammlung ■ bei Gründung mindestens 1 Euro Stammkapital ■ ¼ des Jahresüberschusses muss thesauriert werden, bis Stammkapital von EUR 25.000 erreicht ist | <ul style="list-style-type: none"> ■ analog zur GmbH ■ anfänglich geringes Stammkapital notwendig ■ für Gründer kleiner Unternehmen geeignet | <ul style="list-style-type: none"> ■ noch wenig bekannte Rechtsform ■ für Externe ist die geringe Betriebstätigkeit und die limitierte Liquidität erkennbar ■ geringe Einbindung Ehrenamtlicher in die wirtschaftliche Aktivität möglich |
| Gemeinnützige GmbH | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sonderform der GmbH, die einen Nachweis über die gemeinnützige Tätigkeit erfordert ■ je nach Unternehmenszweck (Gemeinnützigkeit) ist eine Kombination aus den steuerlichen Vorteilen des Vereins und der Möglichkeit der wirtschaftlichen Aktivität der GmbH möglich ■ beschränkte Haftung ■ Organe: Geschäftsführung, Mitgliederversammlung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der wirtschaftlichen Aktivität ■ steuerliche Vergünstigungen durch den Charakter der Gemeinnützigkeit ■ paralleles Weiterbestehen des Vereins möglich ■ Ausstellen von Zuwendungsbestätigungen für Spenden möglich | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stammeinlage von EUR 25.000 ■ geringe Einbindung Ehrenamtlicher in die wirtschaftliche Aktivität möglich ■ hohe Komplexität durch Verflechtung von Verein und GmbH und relativ hohe Verwaltungskosten |
| Genossenschaft | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenschluss von Akteuren, die ein gemeinsames Ziel verfolgen ■ jedes Mitglied verfügt über eine Stimme, ungeachtet der Höhe seiner Anteile ■ beschränkte Haftung ■ Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der wirtschaftlichen Aktivität ■ demokratische Organisationsform ■ hohe Beteiligung aller Mitglieder ■ einfache Ein- und Austritte ■ dezentrale Organisation ■ Höhe Stammkapital nicht vorgeschrieben | <ul style="list-style-type: none"> ■ ggf. langwierigere Entscheidungsprozesse durch hohe Beteiligung der Mitglieder ■ Geschäftsbetrieb auf den Kreis der Mitglieder beschränkt |

| Organisationsform | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|---|---|---|---|
| Stiftung (v. a. Bürger-Stiftung) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenschluss von Personen, die gemeinsam ein gewisses Vermögen aufbringen und ein im Stiftungszweck festgelegtes Ziel dauerhaft verfolgen ■ beschränkte Haftung ■ Organe: Vorstand | <ul style="list-style-type: none"> ■ Unveränderlichkeit des Stiftungszwecks ermöglicht eine langfristige Zweckverfolgung ■ langfristige Kapitalbindung ■ Möglichkeit des Nachweises eines gemeinnützigen Stiftungszwecks und damit Möglichkeit der Steuerbefreiung und Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen für Spenden | <ul style="list-style-type: none"> ■ langfristige Zweckverfolgung, Zweck- und Kapitalbindung ■ hohes Gründungskapital erforderlich (kann jedoch bei der Bürger-Stiftung von vielen Beteiligten gemeinsam erbracht werden) ■ geringe partizipative Mitgestaltung ■ für wirtschaftlichen Betrieb nicht geeignet |

3 Zentrale Ergebnisse der Analyse der Projektbeispiele

Im Kapitel 3 werden, bezogen auf die Zielsetzung (vgl. Kap. 1.2), die wesentlichen Ergebnisse der Analyse der Projektbeispiele zusammenfassend dargestellt. Diese konzentrieren sich auf Aussagen zu

- allgemeinen Merkmalen der Entwicklung von Projekten im Kontext der Aufgabenstellung,
- Erkenntnissen zur Finanzierung der Projekte,
- ausgewählten Aspekten der Absicherung der Partizipation des Ehrenamts bei der Ausgliederung wirtschaftlicher Strukturen.
- Die Analyse der Projektbeispiele im Hinblick auf die Absicherung der Partizipation des Ehrenamts bei der Ausgliederung wirtschaftlicher Strukturen ist eine von verschiedenen zentralen Zielstellungen in dem Projekt. In den Projekten, in denen nach der vertiefenden Analyse der Projekte tatsächlich wirtschaftliche Unternehmensformen gänzlich oder teilweise aus den zunächst ehrenamtlich initiierten Projekten ausgegliedert wurden, konnte konkret dieser Zielstellung nachgegangen werden. Drei wesentliche Fragestellungen sind hierbei relevant:

- Wie kann das Ehrenamt mit dem ausgelagerten Wirtschaftsbetrieb verzahnt oder verflochten werden?
- Wie verändern sich die Aufgabenstellung und der Zweck des Ehrenamts nach der Ausweitung bzw. Auslagerung?
- Wie wird die Arbeit zwischen Ehrenamt und wirtschaftlich betrieblichem Teil der Organisationsstruktur koordiniert?

Um Dopplungen in der Darstellung der Ergebnisse zu vermeiden, sei an dieser Stelle für weitere Ausführungen auf Kapitel 5 verwiesen. In den Handlungsempfehlungen wird im Detail auf die oben aufgeworfenen Fragen eingegangen und es werden Lösungsmöglichkeiten geboten.

3.1 Merkmale der Entwicklung

Die Entwicklung eines zunächst ehrenamtlich initiierten Projektes und die Auslagerung von Teilen der Tätigkeit in wirtschaftliche Organisations- und Rechtsformen ist ein Prozess, welcher mehrere Phasen durchläuft. Ganz grob lässt sich der Prozess in drei Entwicklungsphasen unterteilen:

1. **Initial-/Anfangsphase** beruht ausschließlich auf ehrenamtlichem Engagement.
2. **Aufbauphase** bis eine wirtschaftliche Tätigkeit neben den ehrenamtlichen Strukturen auch eine wirtschaftliche und/oder hauptberufliche Struktur bzw. Ausgliederung wirtschaftlicher Bereiche erfordert.
3. **Betriebsphase** mit hauptberuflicher und wirtschaftlicher Führung eines Geschäftsbereiches bei paralleler Weiterführung und Koordination des ehrenamtlichen Engagements.

Zwischen diesen drei Entwicklungsphasen besteht ein fließender Übergang. Je nach Phase kommen dem Ehrenamt oder dem Wirtschaftsbetrieb zentrale Aufgaben zu, die sich in Arbeitsaufwand und Verantwortlichkeit unterscheiden. Abbildung 6 stellt dies im Überblick dar.

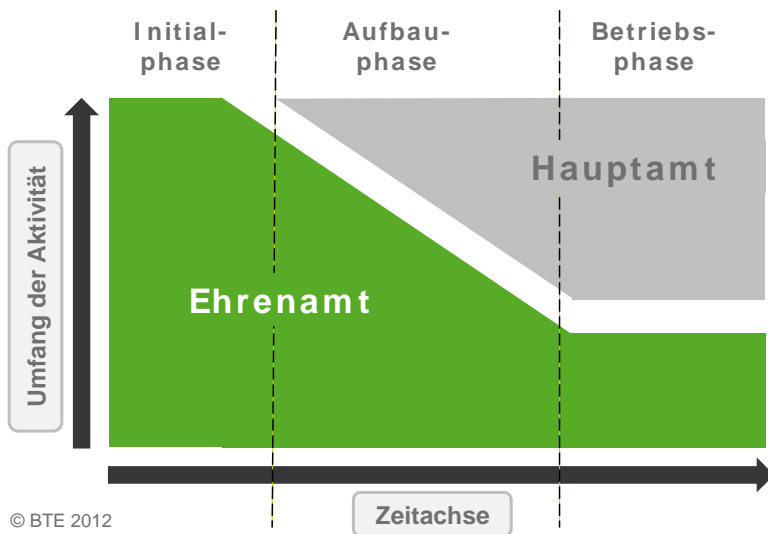


Abbildung 6: Überführung bzw. Weiterentwicklung von Ehrenamt in wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb

3.2 Finanzierung

Die Frage der Finanzierung stellt für viele Projekte den Dreh- und Angelpunkt dar. Grundlage ist ein dezidierter Businessplan als eine wichtige Voraussetzung für die Finanzierung jedes Projekts. Weiterhin sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist geplant und wie hoch sind die kalkulatorischen Kosten für die Investition und den späteren Betrieb?
- Wer kann sich am Eigenkapital beteiligen und wo gibt es Fördermöglichkeiten bzw. günstige Kredite?

Nachfolgend sind einige aus den Good-Practice-Beispielen ermittelte Erkenntnisse zusammengefasst.

- Von zentraler Bedeutung für die Finanzierung ist der im **Businessplan** verankerte **Wirtschaftsplan** mit einer Kostenkalkulation für die nächsten Jahre. Dies ermöglicht ferner ein Controlling, ob sich die Einnahmen und Ausgaben im geplanten Rahmen bewegen.
- Das **Betriebsergebnis** darf **nicht von übermäßig hohen Investitionskosten** (Kapital- oder Pachtkosten) **belastet** sein. Dies stellt gerade in den ersten Jahren eine Schwierigkeit dar, wenn hohe Abschreibungen das Betriebsergebnis negativ beeinflussen.
- Tourismus ist vor allem eine Dienstleistung und bedarf deshalb überdurchschnittlich hoher Personalressourcen. Die Art, Auswahl und der Umfang des Personals sind jedoch eine wichtige strategische Entscheidung. Die **Personalkosten** werden für den Betrieb der Infrastruktur zwischen 40 bis 60 % einnehmen. Es ist deshalb gründlich zu überlegen, welcher Bedarf besteht, um die Bedürfnisse der Gäste qualifiziert zu befriedigen, aber gleichzeitig das Betriebsergebnis nicht mit zu hohen Personalkosten zu belasten. Empfohlen wird eine Kombination aus hauptberuflichen Mitarbeitern und Aushilfskräften, ergänzt um Personen im Ehrenamt. Aus diesem Grund bedarf es hierfür auch einer eigenen Teilstrategie im Businessplan.
- Die Good-Practice-Beispiele haben gezeigt, dass die Projekte erfolgreich sind, die sich u. a. **finanziell auf mehrere Beine stellen**. So können Einnahmen aus einem Geschäftsbereich (wie z. B. Events) andere zunächst noch defizitäre Bereiche (z. B. Hofladen) kofinanzieren.

- Nicht alle Geschäftsbereiche oder Angebote müssen durch die Organisation selbst betrieben werden. Dies ist auch aus Gesichtspunkten der beschränkten Personalressourcen und des höheren Risikos nicht immer sinnvoll. Wichtig ist es, sich in der Betriebsphase (Phase 3) des Entwicklungsprozesses (vgl. Abb. 6) zu überlegen:
 - Welche Angebote sind zur Befriedigung der Gästewünsche notwendig?
 - Können die Angebote bezogen auf Investitions- und Betriebskosten finanziert werden?
 - Welche Angebote sollten durch eigene Ressourcen betrieben und welche ggf. verpachtet werden?
- Die **Verpachtung eines Angebots** (z. B. Gastronomie) sollte jedoch unter Qualitätsgesichtspunkten vertraglich an das Leitbild des Projekts gebunden und auch kontrolliert werden. Für den Gast müssen alle Angebote nach außen einer Idee/Vision bzw. einem Thema folgen.
- **Fördermittel** stellen gerade zu Beginn jedes Projekts eine wichtige Finanzierungsquelle dar. Bei der Beantragung ist jedoch zu beachten, dass für unterschiedliche Institutionen und Gesellschaftsformen unterschiedliche Fördersätze zur Verfügung stehen. Es ist daher zu prüfen, wofür welche Mittel zu welchen Konditionen beantragt werden können. Ein Problem besteht oftmals darin, dass Fördermittel zwar gewährt, jedoch erst zeitversetzt ausgezahlt werden, nachdem der Aufwand bereits angefallen ist. Die Projektträger müssen in diesen Fällen in Vorleistung gehen oder riskieren zumindest die Zahlung hoher Konto-Überziehungszinsen. Eine entsprechende Liquidität ist daher rechtzeitig sicherzustellen. Eine Lösung kann darin bestehen, dass beispielsweise der Landkreis oder die Kommune für die Summe gegenüber der Bank bürgt und damit geringere Überziehungszinsen gewährt werden. Die Kooperation mit einer Bank oder Sparkasse sowie der Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses zu allen Geldgebern ist damit eine wichtige Aufgabe.
- **Eigenmittel:** Sowohl für die Beantragung von Fördermitteln als auch für Kredite wird ein unterschiedlich hoher Eigenanteil bzw. Eigenkapital an den kalkulierten Investitionskosten benötigt. Während in den 1990er Jahren teilweise in einigen Förderprogrammen dieser Eigenanteil durch Arbeitsanteile wie z. B. ABM/SAM-Kräfte aufgebracht werden konnte, ist dies heute nur noch sehr eingeschränkt möglich. Die verschiedenen Rechtsformen haben in diesem Kontext verschiedene Vorteile (vgl. Tabelle 2). So können Mitgliedsbeiträge, Genossenschaftsanteile, Stiftungserträge etc. für Eigenanteile eingesetzt werden. Darüber hinaus sind zum Teil Kommunen oder Landkreise aufgrund der öffentlichen Bedeutung des Projekts bereit, den Eigenanteil mitzufinanzieren. Zu bedenken ist jedoch, dass es bei dem Einsatz öffentlicher Mittel zu einem öffentlichen Diskurs kommen kann. Die Bedeutung und der Nutzen des politischen Einflusses sind im Einzelfall abzuwägen. Es kommt auf die handelnden Akteure an. So kann es förderlich sein, wenn ein Politiker in den Kommunalparlamenten für z. B. den Verkauf einer Immobilie an die jeweilige Initiative wirbt oder seine Kontakte und sein Wissen in der Beantragung von Fördermitteln auf Landesebene einbringt.
- **Sponsoring:** Das Sponsoring stellt eine weitere Möglichkeit der Kofinanzierung dar. Zu bedenken ist jedoch, dass
 - a) der Sponsor zum Leitbild passen sollte und
 - b) Sponsoren einen Nutzen an der finanziellen Beteiligung erwarten.
 Ein kleineres Sponsoring z. B. bei organisierten Events ist in der Regel eher denkbar. Größere Sponsoren lassen sich vermutlich erst finden, wenn ein konkreter Businessplan und eine Marketingstrategie vorgelegt werden können und wenn höhere fünf- bzw. sechsstellige Besucherzahlen eine entsprechende Marketingwirkung erwarten lassen.
- **Einnahmen aus dem Geschäftsbetrieb:** Das Ziel der hier analysierten Projektbeispiele wie auch die im Gutachten empfohlenen Maßnahmen ist auf die Aufnahme des Geschäftsbetriebes ausgerichtet. Eine weitere wichtige Säule der Finanzierung stellen damit die Einnahmen aus dem Geschäftsbetrieb dar, wie z. B. Eintrittsgelder, Verkauf von Souvenirs, Einnahmen aus dem gastronomischen Betrieb, der Organisation von Events oder aus bestehenden Pachtverträgen. Für eine unternehmensorientierte und nachhaltige Entwicklung des Projekts sind fachlich fundierte Kosten-/Nutzen-Kalkulationen sowie ein damit einhergehendes Controlling unerlässlich. Nach Auslaufen der zum Aufbau der Infrastruktur eingesetzten Fördermittel müssen die Einnahmen aus dem Geschäftsbetrieb ausreichen, um sowohl die Personal- und Sachkosten zu decken als auch Rücklagen für Reparaturen und weitere Investitionen bilden zu können.



Verpachtung von Geschäftsbereichen oder Betriebsteilen:

Fast die Hälfte der untersuchten Good-Practice-Beispiele verpachtet einen oder mehrere Geschäftsbereiche (vgl. Tabelle 3). Bei der Mehrzahl dieser Beispiele handelt es sich um die Rechtsform des eingetragenen Vereins (ausgenommen Fortuna Bernstein GmbH, welche die gastronomische Einrichtung und Räumlichkeiten verpachtet). Oftmals handelt es sich um den gastronomischen Betrieb, der ausgelagert wird. Die Ursache könnte in den relativ hohen Personal- und Fixkosten liegen. Häufig verfügen die Vereinsmitglieder auch nicht über die erforderlichen Fachkenntnisse in der Gastronomie oder sind durch ihren Beruf zeitlich nicht in der Lage, den gastronomischen Bereich zu betreuen. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der steuerlichen Behandlung. Betreibt der Verein die Gastronomie selbst, ist diese Tätigkeit steuerpflichtig. Verpachtet er nun jedoch das Gebäude bzw. Grundstück, erzielt er Einnahmen aus Vermögensverwaltung. In § 14 AO ist die Vermögensverwaltung definiert. Sie liegt „in der Regel vor, wenn Vermögen genutzt, zum Beispiel Kapitalvermögen verzinslich angelegt oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird.“ Die Vermögensverwaltung (vgl. Abb. 3 und Kapitel 4.2) ist für Vereine jedoch körperschafts- und gewerbesteuerfrei. Außerdem muss die Vermögensverwaltung nicht satzungsbezogen sein. Der Verein generiert also steuerfreie Einnahmen und reduziert gleichzeitig die Komplexität seiner Aktivitäten.

Eine weitere Fragestellung bestand in der Klärung, welche **Wertschöpfungseffekte** die Good-Practice-Beispiele auslösen und allgemein abgeleitet werden können. Für eine detaillierte Beantwortung der Frage wären ausführliche Untersuchungen der Organisationen notwendig gewesen. Allgemein lässt sich jedoch feststellen – und dies haben auch die Interviews mit den Geschäftsführern und Vorsitzenden ergeben –, dass die erfolgreichen Projekte aus folgenden Gründen einen besonderen Wert für die Lebensqualität im ländlichen Raum haben:

1. Es werden sozialversicherungspflichtige Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze geschaffen.
2. Von der Planung und dem Bau/Umbau der Infrastruktur profitieren Architekten, Handwerker, Bauunternehmen etc.
3. Die neue touristische Infrastruktur ist im Betrieb auf Vorleistungen zur Erstellung des Produktes angewiesen. So benötigt z. B. ein Gasthaus Lebensmittel (Fleisch, Gemüse, Wein etc.), die gern von lokalen und regionalen Produzenten bezogen werden.
4. Die neu geschaffene Infrastruktur trägt zu einer Belebung der Orte bei, weil sie sowohl von Einwohnern als auch von Gästen genutzt werden kann. Hiervon profitieren wiederum andere Gewerbetreibende (Gasthäuser, Bäcker etc.). Darüber hinaus kann z. B. ein angegliederter Dorfladen mit regionalen Produkten eine Lücke in der örtlichen Infrastruktur durch das Fehlen eines Supermarktes schließen. Die Vernetzung des Tourismus mit der Regionalentwicklung wird hierbei im Sinne einer Stärkung der Nahversorgung deutlich.
5. Die Attraktivierung des Ortes – z. B. durch die Renovierung eines leerstehenden Gebäudes oder den Bau einer neuen Infrastruktur – führt auch dazu, dass z. B. die Grundstücks- und Immobilienpreise steigen können und damit der Wert des Eigentums der Ein- und Mehrfamilienhäuser.
6. Des Weiteren ist die Erhöhung des „weichen“ Standortfaktors (Sozial- und Kulturleben) durch ein attraktiveres Lebensumfeld möglich. Hierdurch werden ggf. jüngere Familien angezogen und andere Familien/Bürger bleiben dem Ort erhalten.
7. Das touristische Angebot in der Region wird gestärkt und lockt ggf. mehr Touristen für einen Urlaub in die Reiseregion. Hiervon profitieren lokale und regionale Akteure, weshalb eine kooperative Zusammenarbeit unbedingt notwendig ist.
8. Und schließlich fördert die neue Infrastruktur das Vereins- und Ortsleben und den Generationenaustausch. Ein Wert, der monetär nicht darstellbar ist und oftmals leider vergessen wird.



Rechtsform(en): eingetragener Verein (e. V.)
geplant: Geschichtspark Gastro GmbH
und eine gemeinnützige GmbH
(gGmbH)

Strukturmerkmal(e): Freilichtmuseum/Museumsdorf

Kontakt: Via Carolina e. V.,
Geschichtspark Bärnau
Naaber Straße 6
D-95671 Bärnau

Ansprechpartner:
Dr. Benjamin Zeitler

www.geschichtspark.de

Idee/Grund: lebendige und anschauliche Vermittlung von Wissen über das Mittelalter in der Region, grenzüberschreitendes Projekt

Gästeszahlen: im Eröffnungsjahr 2011 ca. 12.500 Besucher (Eröffnung 30. Juli 2011)

Alleinstellung/Attraktion: Freilandmuseum mit experimenteller und erlebbarer Archäologie (Nachbau eines slawischen Dorfes um 1000 n. Chr.); spezielle Events; gastronomische Einrichtung, parkähnliche Anlage

Zielgruppe: Tagestouristen, Schulklassen, Eventbesucher

Entwicklung: 2001: Initiative aus grenzüberschreitenden Vereinsaktivitäten (Mittelalterfest); 2009: Fördermittelbescheid nach einigen Rückschlägen (Bürgerentscheid gegen finanzielle Beteiligung der Kommune); 2011: Aufnahme des Betriebs; geplante Gründung einer (vermutlichen) gemeinnützigen GmbH in 2013; Projekt mit einer Laufzeit für Infrastrukturmaßnahmen bis 2013

Organisationsstruktur: „Via Carolina e. V.“ als Trägerverein + geplante gemeinnützige GmbH: Verein mit wissenschaftlichem Beirat aus internationalen Mitgliedern

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: Verein: 50-70 regionale Mitglieder; Darsteller vom Mittelalterfest: 400 weitere Mitglieder (Fördermitglieder); 2 sozialversicherungspflichtige Vollzeitkräfte (Leitung), 2 Teilzeitbeschäftigte; Leitung teilen sich ein hauptberuflicher Projektleiter für den Betrieb (Wirkung/Aufgaben stärker nach außen zu den Wirtschaftskontakten) und ein wissenschaftlicher Leiter (Wirkung/Aufgaben stärker nach innen und zu den Bildungseinrichtungen).

Finanzierung: über Fördermittel, eigenerwirtschaftete Mittel (derzeit 30 %)

Kerngruppe/Treiber: Vorsitzende des Trägervereins, Wissenschaftlicher Leiter sowie Betriebsleiter + kleine Gruppe an sehr Engagierten, die sich auch finanziell beteiligt haben und aus dem Hauptberuf bestimmte wichtige Kompetenzen einbringen (Architekten, Bauunternehmer, Landschaftsplaner etc.)

Kooperationspartner: externe Bildungseinrichtungen

Erfolgsfaktoren: sehr frühe strategische Überlegungen: Businessplan, Bebauungsplan etc.; Wissenschaftlicher Leiter koordiniert auch ehrenamtliche Aktivitäten; Verein ist Eigentümer des Grundstückes und damit vom Einfluss der Kommune unabhängig; grenzüberschreitende wissenschaftliche Anerkennung für Konzept und Umsetzung; Lehrerfortbildung in Schulen etc. Privatanleihen zur Vorfinanzierung der Grundstückskäufe

Vorhaben/Herausforderungen: Anknüpfung an überregionalen Radweg und Tourismusregion, Bau, Auslagerung und Verpachtung des gastronomischen Bereiches



Quelle: Geschichtspark Bärnau-Tachov

Abbildung 7: Good-Practice-Beispiel Geschichtspark Bärnau-Tachov

4 Eignung verschiedener Rechtsformen

4.1 Wahl der geeigneten Rechtsform

Die Wahl der jeweils geeigneten Rechtsform ist eine zentrale Entscheidung im Entwicklungsprozess eines Projekts. Sie hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hilfreich ist die Beantwortung verschiedener Fragen, die in der Aufbauphase (Phase 2) im Rahmen der Leitbildentwicklung bereits thematisiert werden sollten wie z. B.:

- Was wollen wir erreichen?
- Welche Ziele verfolgen wir mit dem Projekt?
- Welche Partner sind an dem Projekt beteiligt (wenige oder viele) und wen müssen wir einbeziehen?
- Welches Kapital benötigen wir? Über welchen Zugang zu Finanzierungsquellen verfügen wir? Welche Auflagen an die Rechtsformen ergeben sich daraus? Welche steuerlichen Konsequenzen sind damit verbunden?
- Welche Interessen werden mit dem Projekt verfolgt (gemeinsames Interesse oder unterschiedliche Interessen) und welche Priorität wird bei der Interessenverfolgung gesetzt?

Es lässt sich keine „Schwarz-Weiß-Aussage“ treffen, dass die eine Rechtsform besser ist als die andere, um ehrenamtlich initiierte Projekte teilweise oder gänzlich in wirtschaftlich orientierte Unternehmensformen zu überführen. Vielmehr ist es immer eine Einzelfallentscheidung vor dem Hintergrund der Ausgangssituation und der Zielsetzung des Projekts, weshalb an dieser Stelle nochmals eine frühzeitige strategische Orientierung empfohlen wird.



Wichtig ist folgender Merksatz:

Erst Aufgaben und Zielsetzung klären, dann die geeignete Organisationsstruktur und Rechtsform wählen.

Die Analyse der verschiedenen Good-Practice-Beispiele hat gezeigt, dass die Auswahl der jeweils geeigneten Rechtsformen bzw. die Vorteile der Rechtsformen in der Regel von den dabei verfolgten prioritären Zielen abhängig sind und meist in der Kombination verschiedener Rechtsformen liegen. Die nachfolgende Abbildung versteht sich als erste Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung, indem sie einen systematischen Überblick über Entscheidungsstrukturen im Rahmen eines Projektentwicklungsprozesses gibt.

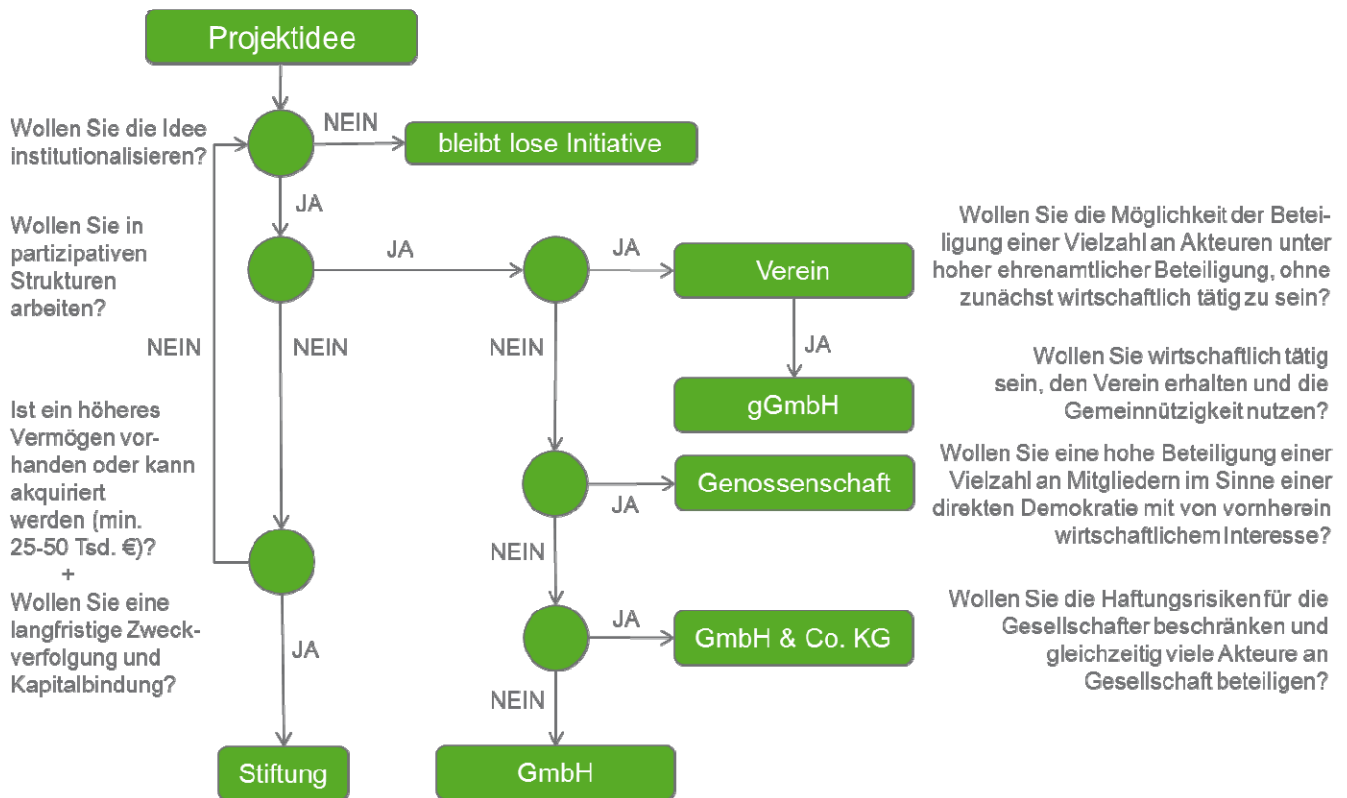


Abbildung 8: Entscheidungsbaum zur Wahl der geeigneten Rechtsform

Die Auswahl der geeigneten Rechtsform zur Realisierung der Projektidee und Projektziele ist von unterschiedlichen Frage- und Zielstellungen abhängig.

- Zunächst stellt sich die Frage, ob nach dem Aufkommen der Projektidee und anfänglicher Initiative die **Idee** überhaupt **institutionalisieren** werden soll. Wenn dies nicht gewünscht oder gewollt ist, bleibt die Idee und die Kooperation der Akteure eine lose Initiative. Ohne Rechtsform stehen auch keine Möglichkeiten und Instrumente zur Verfügung, um finanzielle Mittel einzuwerben. Alternativ besteht die Möglichkeit, die Idee einem bereits bestehenden Träger anzubieten und diesem zu überantworten (öffentlicher oder privater Träger).
- Wenn die Idee institutionalisiert **und** in partizipativen Strukturen arbeiten soll, unter Mitbestimmung an den Projektzielen einer Vielzahl an Akteuren, bieten sich verschiedene Rechtsformen an.
- Meist stellt ein **Verein** die Basis für erste organisatorische Entwicklungen dar. Im Verein können zunächst die Interessen der Akteure organisiert werden und damit eine breite Einbindung lokaler oder regionaler Akteure erfolgen. Auch ein Verein kann wirtschaftlich tätig sein, jedoch nur eingeschränkt im Rahmen der Vereinsziele und insbesondere dann, wenn der Verein nicht über die Gemeinnützigkeit verfügt. Allerdings ist der Verein mit seinem Vermögen haftbar, was bei wachsendem Umfang der Geschäftstätigkeit ein Risiko darstellt, welches von den organisierten Akteuren – insbesondere dem Vorstand – in der Regel nicht mehr getragen werden will. Spätestens, wenn
 - das Risiko für den Verein sowie die Komplexität der Einnahmen generierenden Aktivitäten zu hoch werden,
 - die Geschäftstätigkeit über den ideellen Vereinszweck hinausgeht und
 - die Einnahmen und Finanzierungsmöglichkeiten mit der Rechtsform des Vereins zu limitiert erscheinen,

kommt der Verein mit seinen der Rechtsform innewohnenden Nachteilen an seine Grenzen. Eine mit den Vereinszwecken kombinierbare und ergänzende Rechtsform stellt deshalb oftmals die gemeinnützige GmbH (s. u.) als 100%ige Tochter des Vereins dar (Verein als 100%iger Gesellschafter der GmbH). Der Verein bleibt erhalten und sichert die ehrenamtliche Tätigkeit. Er nutzt die Vorteile des Ehrenamts (breite partizipatorische Einbindung und z. B. Möglichkeit der Akquise von Fördermitteln und Spendengeldern) und lagert die risikoorientierten Geschäftsbereiche an die gemeinnützige GmbH aus.

- Die **gemeinnützige GmbH** übernimmt vom Verein den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Der Vorteil besteht im Schutz des Vereinsvermögens vor wirtschaftlichen Risiken und der Möglichkeit der organisatorischen Differenzierung sowie Besetzung der Geschäftsführung mit fachspezifischer Kompetenz und qualifiziertem hauptberuflichen Personal. Darüber hinaus sichert eine GmbH die Langfristigkeit des aufgebauten und finanzierten Projekts auch bei wechselnden Mehrheiten im Verein und damit im Ernstfall einer fehlenden Entscheidungsfindung oder sogar dem Risiko einer Auflösung des Vereins. Die Gemeinnützigkeit muss jedoch vom Finanzamt anerkannt werden (vgl. Kap. 2.2.1 zur Gemeinnützigkeit eines Vereins).
- Als Alternative zur gemeinnützigen GmbH besteht die Gründung einer „reinen“ GmbH oder einer GmbH & Co KG.
 - **GmbH:** Eine „reine“ GmbH wird gewählt, wenn mit dem Betrieb des Unternehmens kein gemeinnütziger Zweck verfolgt wird und die Gesellschafter einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aufbauen wollen. Eine breite partizipative Mitbestimmung einer Vielzahl an Akteuren ist für den Geschäftsbetrieb nicht gewünscht.
 - **GmbH & Co KG:** Der Vorteil und Grund für die Entscheidung zugunsten einer GmbH & Co KG liegt vor allem in der Minimierung der Haftungsrisiken der verantwortlichen Akteure, die bei einer „reinen“ Kommanditgesellschaft bestehen. Im Fall der GmbH & Co. KG agiert die GmbH als Komplementär und trägt die volle Haftung. Durch die Rechtsform der GmbH wird jedoch nur mit dem Gesellschaftsvermögen gehaftet und nicht mit dem Privatvermögen der Komplementäre. Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit der Beteiligung einer Vielzahl an Personen als Kommanditisten. Die Rechtsform der KG ist vergleichsweise formlos und unbürokratisch.
- Die **Genossenschaft** wird zumeist gewählt, wenn die Genossenschaftsmitglieder ein gleiches Interesse am Ziel der Organisation und Initiative haben. In dieser Rechtsform haben alle Mitglieder unabhängig von dem Anteil der gezeichneten Anteile eine Stimme. Durch diese direkte demokratische Organisationsform besteht andererseits auch ein hoher Abstimmungsbedarf. Allerdings wird hierdurch weitestgehend sichergestellt, dass immer nach der für alle Mitglieder „besten“ Lösung gesucht wird und damit die Entscheidungen auch breit getragen werden. Die Rechtsform und die damit organisierten Projekte erfreuen sich eines hohen Identifikationsgrades. Damit einher geht das Merkmal einer hohen Selbstverantwortung und Selbstverwaltung der organisierten Mitglieder. Die Aufgabenbereiche müssen und sollen auf viele „Schultern“ verteilt werden. Jedes Mitglied trägt zum Gelingen des Projekts bei. Ein weiterer Vorteil besteht in der bereits frühen Verpflichtung, sich über die Strategie des Projekts Gedanken zu machen. Ein Businessplan ist zwingende Voraussetzung, um vom Genossenschaftsverband aufgenommen und anerkannt zu werden. Darüber hinaus bestehen nicht die Nachteile eines Vereins bezogen auf das Haftungsrisiko. Die Genossenschaft verbindet damit die Vorteile eines Vereins mit der einer GmbH. Mit dem Zusammenschluss der Mitglieder wird allerdings bereits bei der Gründung ein wirtschaftliches Interesse verfolgt. Ein begleitender Verein ist nicht notwendig, da sich die Genossenschaftsmitglieder bereits in der Genossenschaft auch ehrenamtlich engagieren können. Am Beispiel von dem genossenschaftlich geführten Gasthaus „bolando“ (vgl. Abb. 4) zeigt sich allerdings, dass ein begleitender Förderverein zweckmäßig sein kann, um
 - bestimmte ehrenamtliche Aktivitäten zu organisieren oder
 - sich Akteuren zu öffnen, die durch ihren Mitgliedsbeitrag für den Förderverein Genossenschaftsanteile erwerben und
 - Spenden zu akquirieren und Spendenquittungen auszustellen.
- Soll nicht in partizipativen Strukturen gearbeitet werden – im Sinne einer breiten Mitbestimmung beim Einsatz der finanziellen Ressourcen – bietet sich eine Stiftung an. Eine **Stiftung** kommt vor allem dann in Frage, wenn das Ziel des Projekts langfristig ausgerichtet und das angeworbene Kapital auch langfristig gebunden werden soll. In einer Stiftung lässt sich der Stiftungszweck in der Regel kaum mehr ändern und ist deshalb geschützt von individuellen Interessen und wechselnden Mehrheiten wie z. B. in einem Verein oder in einer Genossenschaft. Im Rahmen einer Bürger-Stiftung besteht auch die Möglichkeit, über das Einsammeln kleinerer Beträge von vielen Stiftern das Mindestvolumen von EUR 25.000 bis 50.000 zu erzielen. Sofern der Stiftungszweck etwas weiter gefasst ist, kann über den Vorstand – im Gegensatz zum Verein oder der Genossenschaft – eingeschränkt der Einsatz der Mittel gestaltet werden. Die Materie der Stiftung mit ihren verschiedenen Formen ist komplex. An dieser Stelle wird auf den Anhang 1 mit einem Entscheidungsbaum und mit Kontrollfragen verwiesen. Das Beispiel „Adelegg – Netzwerk Kreuzthal“ soll ergänzend und exemplarisch die Entscheidung pro Gründung einer Stiftung erläutern (vgl. Abb. 5).

4.2 Indikatoren für den Wechsel der Rechtsform bzw. Auslagerung von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben

Insbesondere aus steuerrechtlichen Gesichtspunkten lassen sich verschiedene Indikatoren benennen, die für einen Wechsel der Rechtsform bzw. die Auslagerung von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben sprechen. Die Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf den Verein als grundlegende Rechtsform. Folgende Indikatoren sind hier zu nennen:

- Indikator 1: „**Wirtschaftliche Tätigkeit gibt dem Verein das Gepräge**“. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb darf aus vereinsrechtlichen Gründen nicht Hauptzweck des Vereins sein. Als untergeordnete Tätigkeit ist eine wirtschaftliche Betätigung jedoch zulässig.
- Indikator 2: **Umsatzgröße** des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes steht unabhängig vom Gepräge des Vereins in keinem finanziellen Verhältnis zur restlichen Finanzstruktur des Vereines (d. h., dass der Umsatz aus dem Wirtschaftsbetrieb wesentlich höher ist als der aus dem Zweckbetrieb).
- Indikator 3: betriebswirtschaftliche Aspekte zur **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**. Dies basiert auf der Annahme, dass ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb gewinnorientierter arbeiten kann, wenn er unter der wirtschaftlich-orientierten Rechtsform agieren kann.
- Indikator 4: **Mitglieder fordern Erträge des Vereines ein**: die Mitglieder des Vereins sind nicht mehr bereit, die Erträge des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes den ideellen Zwecken des Vereins zukommen zu lassen bzw. die Mitglieder des Vereins wünschen eine Beteiligung an den Erträgen des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes. Der Hintergrund hierfür ist der Grundsatz der Selbstlosigkeit aus dem Gemeinnützigkeitsrecht. Im gemeinnützigen Verein dürfen den Mitgliedern keine Zuwendungen gemacht werden. Sie dürfen keine Anteile erwirtschafteter Mittel erhalten.
- Indikator 5: **Senkung der Steuerlast**. Beispielsweise könnte anstatt einer eigenen Durchführung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes (z. B. Vereinsgaststätte) eine Vermietung oder Verpachtung in Erwägung gezogen werden. Die Steuerpflicht im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb wird damit gegen Entgelt an Dritte verlagert.
- Indikator 6: **Haftungsbeschränkung** für ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder. Die Auslagerung risikobehafteter Wirtschaftsbereiche bedeutet die Senkung des Haftungsrisikos für ehrenamtlich tätige Vorstände.
- Indikator 7: **regionale Verselbstständigung** vormals regional wirkender Sparten im Verein bzw. regional wirkender einzelner wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe.
- Indikator 8: Es entsteht eine **Konkurrenzsituation** des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes des Vereins zu einem Gewerbe bzw. einer Firma auf dem freien Markt. Der Verein darf mit seinem Nebenzweck, dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, „nicht in größerem Umfang in Konkurrenz zur freien Wirtschaft treten“ (vgl. § 65 Abs. 3 AO). Sobald es einen anderen Anbieter in unmittelbarer Nähe auf dem freien Markt gibt, muss der Verein sich zurückziehen bzw. den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb in eine andere Rechtsform überführen.
- Indikator 9: **Neubeurteilung des bis dato Zweckbetriebs** als nunmehr wirtschaftliche Aktivität durch die Finanzbehörden. Abgrenzung von steuerlich begünstigtem Zweckbetrieb und wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ist in der Praxis schwierig. Eine Neubeurteilung durch die Finanzbehörden kann erfolgen.



Schließlich bleibt noch zu erwähnen, dass eine Auslagerung wirtschaftlicher Aktivitäten **nicht in jedem Falle eine rechtliche Ausgliederung erfordert**. Auch durch Vermietung oder Verpachtung an Dritte können risikobehaftete Tatbestände entschärft werden (z. B. Werberechte vergeben, Verpachtung Vereinsgaststätte) (vgl. Anwendungserlass AO §§ 64). Darüber hinaus ist das **Erreichen der Umsatzgrenze von EUR 35.000** im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb **kein Indikator zur Rechtsformänderung**. Ab einem Umsatz von EUR 35.000 im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb entsteht eine Steuerpflicht; Steuerpflicht impliziert keine Rechtsformänderung; auch ein gemeinnütziger Verein kann steuerpflichtig mit seinem zulässigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sein.

4.3 Beispiele für das Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen

Nachfolgende Tabelle zeigt auf, dass man sich häufig nicht nur für eine Rechtsform, sondern eine Kombination aus mehreren Rechtsformen entscheidet.

Tabelle 3: Kombination verschiedener Rechtsformen in den Projektbeispielen

| Nr. | Name | Ehrenamt | Rechtsform wirtschaftliche Tätigkeit | unterstützende Struktur | eigener, wirtschaftlicher Geschäftsbereich | verpachteter Geschäftsbereich | Überführung vollzogen |
|-----|---|--------------|--|----------------------------|---|---|--|
| 1 | Baruther Glashütte | Verein | Verein | Stiftung | Museumsbetrieb Veranstaltungen/Lehrgänge | Häuser im Dorf an Kunst- handwerker und Künstler | nein |
| 2 | Besucherbergwerk Zinnkammern Pöhla e. V. | Verein | Verein | | Betrieb des Besucherbergwerks | - | nein |
| 3 | Bolando eG Bollschweil | eG Verein | eG | | Betrieb des Gasthauses | - | Die Genossenschaft wurde eigens für das Gasthaus gegründet. (ja) |
| 4 | Fortuna Bernstein | Verein | GmbH | | Betrieb des Besucherbergwerks | Gastronomie | ja |
| 5 | Gabreta | Verein | gGmbH | | Betrieb des Erlebnisparks | - | ja |
| 6 | Geschichtspark Bärnau-Tachov | Verein | Verein | | Betrieb des Geschichtsparks | in Planung: Gastronomie | nein |
| 7 | Krabatmühle Schwarzkollm | Verein | Verein | | Betrieb des Erlebnishofs | - | nein |
| 8 | Kultur- und Heimatverein Sörnowitz | Verein | Verein | | Betrieb des Gasthauses und der Pension | Betrieb eines weiteren Gasthauses | nein |
| 9 | Kunstspeicher Friedersdorf | Verein | GmbH & Co. KG | | Ausstellungsbetrieb SpeicherLaden Wirtshaus | - | ja |
| 10 | Landfrauenverein „Mittleres Oder- bruch“ e. V. | Verein | an externe GbR verpachtet | | Service Essen auf Rädern; Biblio- thek; Tourist-Information | Betrieb des Cafés und der Pension | Ja und nein, da zwischen Ehrenamt und GbR „nur“ Pachtverhältnis besteht. |
| 11 | Landschafts-Förderverein Nuthe- Nieplitz-Niederung e. V. | Verein | gGmbH | Stiftung | Betrieb des Besucherzentrums und des Wildgeheges | Gastronomie im Besu- cherzentrum | ja |
| 12 | Adelegg - Netzwerk Kreuzthal | Verein | | Stiftung | - | Ziegenhof mit touristischer Infrastruktur | nein |
| 13 | Schäferhof Langenstein | Verein | GmbH | | Betrieb des Hotels, Restaurant, Hofladen, Kreativwerkstatt und Hoffeste | - | ja |
| 14 | Stadthaushotel Hamburg | Verein | gGmbH | | Betrieb des Hotels und Cafés | - | ja |
| 15 | Witus eG | eG | | | | | ja |

4.3.1 Zusammenspiel von Stiftung und Verein



Das Beispiel Adelegg – Netzwerk Kreuzthal (BY) zeigt auf, wie ein Zusammenspiel zwischen einem eingetragenen Verein und einer Bürger-Stiftung erfolgen kann. Seit 2003 gibt es im Kreuzthal einen Verein, der sich zunächst nur zur Entwicklung eines Rad- und Wanderweges (Glasmacherweg) gebildet hatte. Der Verein verfolgte zunächst das Ziel, die im Gebirgsmassiv des Adelegg erhaltene Kulturlandschaft zu schützen. Im März 2011 wurde darüber hinaus eine Stiftung gegründet, um den Fortbestand des Natur- und Kulturraumes langfristig und nachhaltig zu sichern. Die Adelegg Stiftung findet zwar ihren Ursprung im Verein, arbeitet jedoch formal vollkommen losgelöst von diesem. Die mittlerweile geringe Einwohnerzahl des Dorfes begünstigt jedoch ein informelles Netzwerk, in dem der Verein und die Stiftung sich gegenseitig unterstützen. Die Stiftung erfordert laut ihrer Satzung einen Beirat mit Vertretern aus dem Dorf. In der Folge sind der Verein und die Stiftung über diesen Beirat verknüpft, da sich die Mitglieder in beiden Organisationen engagieren. Dennoch erfolgt eine klare Aufgabenteilung. Während sich der Verein dem operativen Geschäft widmet und kleinere Projekte umsetzt (wie z. B. einen geplanten Dorfladen bzw. Markt zum Verkauf regionaler Produkte), gibt die Stiftung den übergeordneten Rahmen und die langfristige Zielsetzung vor. In 2012 soll der Bau eines Ziegenhofes umgesetzt werden, welcher wiederum mithilfe eines Bewirtschaftervertrages von einer externen Person betrieben wird. Eigentümer des Grund und Bodens sowie der baulichen Infrastruktur ist die Stiftung. Die Rückflüsse aus der Bewirtschaftung dienen der Finanzierung des Kredites zum Kauf des Grundstückes und Bau des Hofes und damit der Erhaltung des Stiftungskapitals. Der Betreiber des Ziegenhofes kann den Hof zu vergünstigten Konditionen betreiben, muss sich dafür jedoch an klare Auflagen halten, die dem Stiftungszweck unterliegen.



Abbildung 9: Zusammenspiel von eingetragenen Verein und Stiftung am Beispiel Adelegg – Netzwerk Kreuzthal

4.3.2 Zusammenspiel von Verein, gemeinnütziger GmbH und GmbH



Ein weiteres Beispiel für eine Kombination der Rechtsformen ist der Geschichtspark Bärnau-Tachov (BY). Für die Realisierung des Projekts und die Beantragung von Fördermitteln wurde zunächst ein Verein gegründet – der Via Carolina e. V. Im Vorfeld gab es einen Kulturverein, der im Via Carolina e. V. aufgegangen ist.

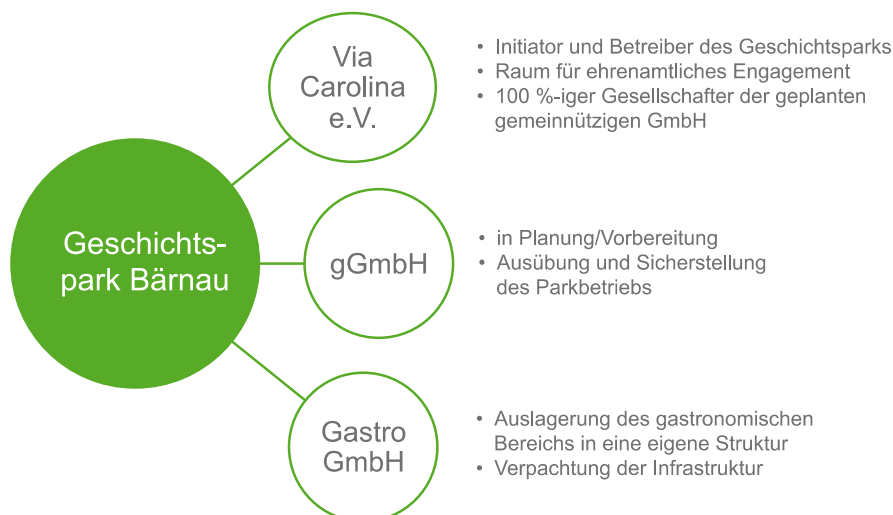


Abbildung 10: Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen am Beispiel Geschichtspark Bärnau-Tachov

Der Verein hat das Grundstück des Geschichtsparks (6,5 ha) gekauft und ist damit unabhängig vom politischen Einfluss der Kommune. Das Projekt ist bis 2013 zunächst durch verschiedene Fördermittel abgesichert. Frühzeitig wurde jedoch über die teilweise Überführung der ehrenamtlichen Struktur in eine wirtschaftliche Unternehmensform nachgedacht. Geplant ist, den

Betrieb des Geschichtsparks an eine gemeinnützige GmbH auszulagern. Der Via Carolina e. V. wird 100%iger Gesellschafter. Über den Verein werden die ehrenamtliche Tätigkeit und die langfristige strategische Planung organisiert. Der operative Betrieb liegt zukünftig in den Händen der gGmbH. Darüber hinaus ist eine Auslagerung des gastronomischen Bereiches in eine Geschichtspark Gastro GmbH in Vorbereitung, um den Verein zu entlasten und die beiden Geschäftsbereiche klar zu trennen. Die Geschichtspark Gastro GmbH wird von einem externen Anbieter betrieben, die Infrastruktur an diesen verpachtet und somit Pachtzinsen erzielt.

4.3.3 Zusammenspiel von Verein und GmbH und Co. KG



Der Verein Freundeskreis Friedersdorf e. V. (BB) entstand 1992, lange vor der Gründung der GmbH & Co. KG. Letztere wurde zum wirtschaftlichen Betrieb des Wirtshauses und des SpeicherLadens gegründet. Die Gemeinde hat das Speichergebäude an den Verein verpachtet und dieser verpachtet wiederum zwei Etagen des Kunstspeichers an die GmbH & Co. KG, die dort das Wirtshaus und den SpeicherLaden betreibt. Die Rechtsform der GmbH & Co. KG war für dieses Projekt besonders geeignet, weil möglichst viele örtliche Akteure in das Projekt eingebunden werden sollten. Die finanzielle Grundlage wurde von einigen wenigen Leuten bereitgestellt. Diese gründeten eine GmbH, die als Komplementär agiert. Darüber hinaus wurden weitere örtliche Partner als Kommanditisten in die KG einbezogen. Auf diesem Weg konnte sich eine Vielzahl an Gemeindemitgliedern in dem Projekt engagieren und die Akzeptanz des Projekts seitens der Dorfbewohner wurde erhöht. Ein weiterer Vorteil dieser Rechtsform liegt in ihrer Haftungs- und Organisationsstruktur. Der Geschäftsführer der GmbH ist auch Geschäftsführer der KG. Die GmbH als Komplementär haftet zwar unbeschränkt mit ihrem Vermögen, die Gesellschafter der GmbH allerdings nur mit ihren Stammeinlagen. Die Kommanditisten haften nur mit ihrer jeweiligen Einlage. Der eingetragene Verein und die GmbH & Co. KG sind formal nur dahingehend miteinander verknüpft, als dass der Verein der GmbH & Co. KG den Speicher verpachtet und seine Aktivitäten durch diese Einnahmen finanziert.

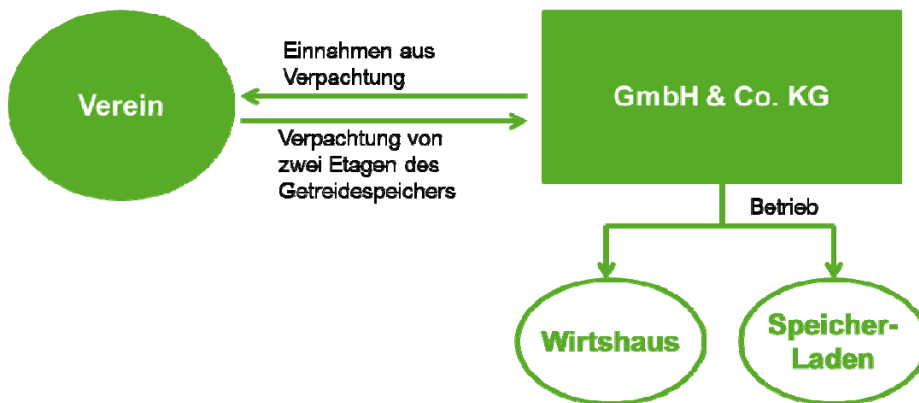


Abbildung 11: Zusammenspiel verschiedener Rechtsformen am Beispiel Kunstspeicher Friedersdorf

5 Ableitung von Empfehlungen

Aus den Ergebnissen der Analyse der Projektbeispiele lassen sich wichtige Erfolgsfaktoren und verschiedener Phasen einer idealtypischen Entwicklung von der Projektidee bis hin zur Evaluierung des realisierten Projekts (Kapitel 5.2) ableiten. In Kapitel 4.1 wurden Empfehlungen zur Auswahl der geeigneten Rechtsform mit Hilfe des Entscheidungsbaums und der Kontrollfragen dargestellt. Diese Empfehlungen werden im Kapitel 5 nicht wiederholt.

5.1 Erfolgsfaktoren

An Hand der untersuchten Beispiele sind folgende Erfolgsfaktoren für die Überführung ehrenamtlicher Strukturen in Unternehmensformen zu benennen:

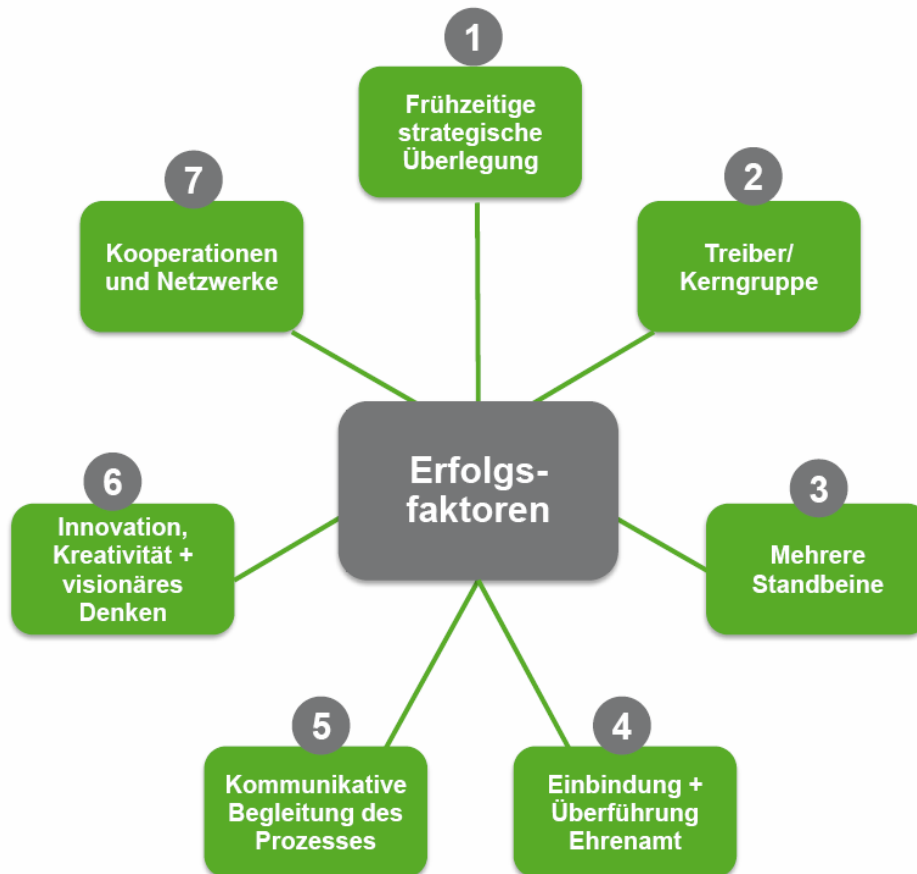


Abbildung 12: Erfolgsfaktoren für die Überführung ehrenamtlicher Tourismusstrukturen in wirtschaftliche Unternehmensformen

Erfolgsfaktor 1:

Frühzeitige strategische Überlegungen, die am besten in einen Businessplan münden. Sehr frühzeitig muss es strategische Überlegungen geben, in welche Richtung sich das Projekt entwickeln soll. Darüber hinaus ist die Vorlage eines Businessplans bei Fördermittel- wie Kreditgebern und auch Sponsoren eine zwingende Voraussetzung. Orientiert an der Nachfrage und den Gästeansprüchen sind regelmäßige Weiterentwicklungen und Anpassungen der Strategie unerlässlich.

Erfolgsfaktor 2:

Treiber bzw. Kerngruppe des Projekts: In den Good-Practice-Beispielen hat sich gezeigt, dass eine kleine Kerngruppe an Visionären, Innovatoren oder Leaders⁶ einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. Zu dieser Gruppe gehören oft auch Personen, die im Hauptberuf verantwortungsvolle Positionen innehaben und für das Projekt aufgrund ihrer Fähigkeit einen besonderen Nutzen besitzen (Banker, Architekten, Unternehmer, Bürgermeister etc.). Wenn diese Personen nicht von vornherein mit im Projekt involviert sind, sollte gezielt nach **geeigneten Kandidaten** gesucht und diese angesprochen werden. Von zentraler Bedeutung ist, dass diese Visionäre nicht nur Ideen einbringen oder aus der Gruppe an aktiven Mitwirkenden aufnehmen, sondern diese auch realisieren bzw. durch die Überführung in wirtschaftliche Unternehmensformen kommerzialisieren.

Die Leader zeichnen sich durch verschiedene Eigenschaften wie Spontaneität, Offenheit, Realitätssinn, Durchhaltevermögen und eine gewisse Risikobereitschaft aus. Sie bringen sowohl ein unternehmerisches Gespür als auch die Motivation mit, sich für die Werte und Ziele des ehrenamtlich motivierten Projekts einzusetzen.

⁶ aus dem Englischen von leadership = Führung/Leitung

Erfolgsfaktor 3:

Mehrere Standbeine für Kofinanzierung und finanzielle Absicherung: Es hat sich gezeigt, dass nicht einer, sondern mehrere finanzielle „Standbeine“ ein Erfolgskriterium darstellen. Hierzu gehören Fördermittel, Gesellschafter- oder Genossenschaftsanteile, Mitgliedsbeiträge, Stiftungs-, Sponsoren- oder Spendengelder, eigene Einnahmen aus organisierten Events, Eintrittsgelder etc. Verschiedene Geschäftsideen und Geschäftsbereiche mit den Vorteilen der verschiedenen Rechtsformen können sich somit gegenseitig finanziell unterstützen und zum Gelingen der Projektidee beitragen.

Erfolgsfaktor 4:

Einbindung und Überführung Ehrenamt nach Aufnahme Geschäftsbetrieb sowie Koordination des Ehrenamts durch fest angestellte Mitarbeiter: Das Ehrenamt ist für die Entwicklung des Projekts auch nach dessen Überführung in eine wirtschaftliche Unternehmensform von Bedeutung. Die Verzahnung von Ehrenamt und hauptberuflichem Geschäftsbetrieb kann beispielsweise durch die Führung des Geschäftsbetriebes, die gleichzeitig als Mitglied im Vorstand des Vereins oder der Genossenschaft ist, erfolgen. Gleichzeitig sollte ein fachlich fundiertes Ehrenamtsengagement angestrebt werden. Fortbildungen sind dafür eine wichtige Voraussetzung.

Erfolgsfaktor 5:

Kommunikative Begleitung des Prozesses nach innen wie nach außen. Innen: die Mitwirkung sehr vieler Personen benötigt eine offene und ehrliche Kommunikation untereinander, speziell bei besonderen Entwicklungsschritten (z. B. Auslagerung eines Geschäftsbereichs des Zweckbetriebs in eine wirtschaftlich orientierte Rechtsform). Außen: die mediale Begleitung des Prozesses (Print, Hörfunk, TV, Internet) informiert alle Interessengruppen und hilft, Vorurteile, Befindlichkeiten und Ängste abzubauen und weitere Unterstützer des Projekts zu gewinnen.

Erfolgsfaktor 6:

Innovation, Kreativität und visionäres Denken: In allen Good-Practice-Beispielen hat sich gezeigt, dass die sehr unterschiedlichen Probleme immer durch individuelle und kreative Ideen gelöst wurden. Gefragt und notwendig ist es deshalb, eine kreative Atmosphäre für diese Ideen zu schaffen, die Meinungen vieler einzubinden und den Prozess zur Lösungsfindung entsprechend zu moderieren. Dieser Erfolgsfaktor korrespondiert mit dem Erfolgsfaktor 2 (Treiber bzw. Kerngruppe des Projekts).

Erfolgsfaktor 7:

Kooperationen und Netzwerke aufbauen und pflegen: Nicht nur innerhalb eines kooperativ und partizipatorisch initiierten Projekts ist Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Entwicklung. Auch Kooperation mit anderen Partnern stellt einen Erfolgsfaktor dar. Hierzu sind sowohl Kooperationen im Rahmen der Vorleistung zur Erstellung des eigenen Produktes zu verstehen (Einkauf regionaler Produkte z. B. für ein Gasthaus oder einen Dorfladen) als auch die vertriebs- und kommunikationsorientierte Kooperation mit z. B. Tourismusorganisationen oder Bildungseinrichtungen.

5.2 Idealtypische Projektentwicklung

Die bereits in Kapitel 3.1 aufgezeigten und beschriebenen groben Phasen der Entwicklung lassen sich in weitere idealtypische, aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte untergliedern. Dies ist als modellhafte Darstellung und Empfehlung zu verstehen, die auf der Erfahrung der analysierten Good-Practice-Beispiele basiert. Die Phasen können sich im Einzelfall überschneiden oder sogar überlappen und sicher auch von dieser Darstellung abweichen. Die grün unterlegten Kästen sind als Kontrollfragen zu verstehen.

Die in Abbildung 13 dargestellte und im Folgenden erläuterte idealtypische Vorgehensweise soll eine Orientierung bieten, bisher nicht realisierte Schritte nachzuholen bzw. ein Projekt von Beginn an richtig zu planen.

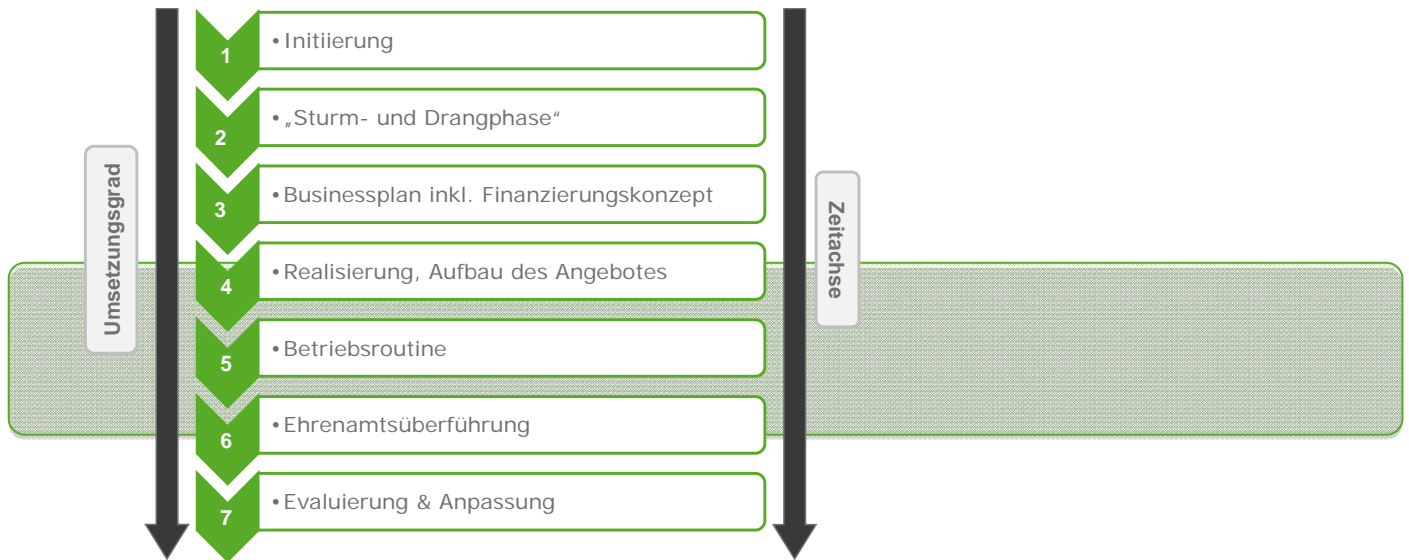


Abbildung 13: Phasenmodell der Entwicklung

Phase 1: Initiierung

Eine Idee entsteht und engagierte Menschen finden zueinander auf der Basis einer Frage- oder Problemstellung (fehlendes gastronomisches Angebot vor Ort; Hebung des kulturellen Erbes: Instandsetzung eines leerstehenden Gebäudes; Belebung einer Tradition etc.). Zumeist besteht der Kreis an Initiatoren aus einer kleinen Personengruppe.

Initiierung und Entwicklung des Projekts ist mit erheblichem Arbeits- und Zeitaufwand verbunden. Es erfordert ein langes Durchhaltevermögen und das Bewusstsein, dass sich der Erfolg nicht von heute auf morgen einstellt. Die Zusammenarbeit basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Integrität und Zuverlässigkeit. Es geht um die ersten Zusammenkünfte und die Klärung elementarer Fragen:

- Was wollen wir?
- Wozu sind wir zusammengekommen?
- Kann ich hier dazugehören?
- Was erwarte ich von der Zusammenarbeit?
- Was wird von mir erwartet?
- Was kann ich einbringen?

Phase 2: Gründung, „Sturm- und Drangphase“

Die Klärung und endgültige Verteilung von Rollen sowie die Festlegung von Abläufen bestimmen die Gründungsphase. Die Gruppe findet zu einander und beginnt nach ihren Möglichkeiten zu kooperieren. Wichtig ist die Entwicklung eines Leitbildes bzw. Vereinsziels, welches eine Orientierung vorgibt und folgende Fragen beantworten hilft:

- Was sind unsere Ziele?
- Wie wollen wir diese erreichen?
- Welche Schritte sind dafür notwendig?

Hierbei erfolgt auch die **Verteilung von Aufgaben** auf verschiedene Verantwortungs- und Kompetenzträger sowie eine **zeitliche Zuordnung**. Die Frage nach dem Kooperationszweck kann in zwei Richtungen beantwortet werden:

- a) Das Projekt soll rein ehrenamtlich realisiert werden oder
- b) eine wirtschaftliche Unternehmensstruktur ist denkbar bzw. notwendig.

Frühzeitig sollte deshalb überlegt werden, ob ein wirtschaftlicher Betrieb des Angebots oder eines Geschäftsbereiches vorgesehen ist. In diesem Fall bedarf es weiterer, über das Ziel des Leitbildes hinausgehender, strategischer Planungen (Phase 3). Das Leitbild (bzw. Vereinsziel/Satzung) unterstützt die weitere Mitgliedergewinnung, welche auch in nachfolgenden Phasen fortgesetzt wird. Die Mitglieder sind oftmals auch im Finanzierungsgerüst ein wichtiger Faktor (Stichwort: Finanzausstattung, Eigenanteil bei Förderprojekten). Darüber hinaus sollten wichtige Kompetenzträger gefunden werden, die Fachwissen in das ehrenamtliche Engagement hineinbringen können (vgl. Erfolgsfaktor 2, Kap. 5.1).

Phase 3: Geschäftsplan (Businessplan) inkl. Finanzierungskonzept

Für die Beantragung von Fördermitteln oder Krediten und die zielorientierte Entwicklung von Projekten mit Wertschöpfungszielen ist ein Geschäftsplan (Businessplan) von essentieller Bedeutung. Dieser beinhaltet mehr als nur ein Finanzierungskonzept. Der Businessplan ist vielmehr als umfassende „Gesamtstrategie“ zu verstehen. Wichtig sind folgende Punkte:

- Beschreibung der Ausgangslage (Potential und Wettbewerbsanalyse, Zielgruppenanalyse etc.)
- Bereichsstrategien (Organisationsstruktur, Finanzierung, Produktentwicklung, Vertrieb, Kommunikation, Personal etc.)
- Erfolgsrechnung
- Risikobewertung
- Maßnahmen, Meilensteine und Verantwortlichkeiten

Neben den zuvor in Phase 2 erarbeiteten, eher allgemeinen **Projektzielen** gilt es nun, verschiedene und eindeutige **unternehmerische Ziele** zu entwickeln. Sie bilden die Richtschnur für das weitere Handeln und setzen sich zusammen aus den Zielsetzungen für die verschiedenen Bereiche, wie Organisationsstruktur, Finanzierung, Produktentwicklung etc. Für die mit der Wahl der Organisationsstruktur verbundene Zielsetzung bietet der Entscheidungsbaum in Kapitel 4.1 eine wertvolle Orientierung.

Ein entscheidender Erfolgsmoment für die Weiterentwicklung eines bisher ehrenamtlich geführten Projekts in eine wirtschaftlich tragfähige Struktur, ist die Suche und Verpflichtung von **qualifiziertem Personal**. Erforderlich ist die Entwicklung von **Personalprofilen**. Es geht demnach nicht darum, per se Stellen für bisher ehrenamtliche Personen zu schaffen, die auch zumeist in ihrem eigentlichen Beruf zeitlich eingebunden sind. Es sollte sich vielmehr an den entwickelten Stellenprofilen orientiert werden, um den professionellen Erfordernissen des Wirtschaftsbetriebes gerecht zu werden. Die **Geschäftsführung** sollte deshalb unbedingt über **betriebswirtschaftliche Kenntnisse** verfügen. Darüber hinaus sind für verschiedene andere **Führungspositionen** (wie z. B. Küchenchef in der Gastronomie) bestimmte **Fachkenntnisse und -qualifikationen** erforderlich. Für die Entwicklung der Stellenprofile stehen in den Bundesländern die Handwerkskammern beratend zur Seite. Diese Chancen sollten genutzt werden.

Folgende Stellenprofile werden üblicherweise benötigt, wobei die verschiedenen Profile durch einzelne Personen oder mehrere Profile durch eine Person abgedeckt werden müssen. Die **Anforderungsprofile** sind gleichfalls jedoch auch von der Dimension wie von den finanziellen Möglichkeiten des Projekts abhängig.

- Anforderungsprofil Geschäftsführer oder Projektmanager
- Anforderungsprofil Finanzmanagement
- Anforderungsprofil Marketing
- Anforderungsprofil Ehrenamtsmanagement
- Anforderungsprofile Fachkräfte (Köche, Service, Gästeführer etc.)

Aus den Unternehmenszielen werden geeignete Handlungsstrategien zur Zielerreichung abgeleitet. Hat Ihre Initiative beispielsweise das Ziel, eine Freizeitattraktion zu entwickeln, so wären folgende mögliche **Handlungsstrategien und Ziele** denkbar:

- Entwicklung von zielgruppenorientierten Produkten (Familien, Schulklassen, Tagesgäste etc.)
- Gewinnung von 25.000 Besuchern im Jahr 1 mit einer Steigerung der Zahlen um X Prozent in den Folgejahren
- Aufbau von Kooperationen zu regionalen Tourismusorganisationen, Bildungseinrichtungen etc.
- Aufbau einer auf Tagesgäste ausgerichteten Internetseite sowie Nutzung relevanter Marketingangebote der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen (Einbindung in das Kooperationsmarketing)

Die Festlegung der unternehmerischen Ziele stellt einen zentralen und wichtigen Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung dar. Die Unternehmensziele bilden den roten Faden für die Projektgemeinschaft und Organisation. Aus ihnen werden später nach Aufbau der Infrastruktur (Phase 4) die Marketingziele und Marketingstrategien (Phase 5) entwickelt.

Phase 4: Realisierung, Aufbau des Angebots (Infrastrukturmaßnahme, Kooperationsaufbau etc.)

Nach der Sicherstellung der Finanzierung erfolgt der Aufbau des Angebots, das später die touristische Attraktion darstellen soll. In dieser Phase ist ein gemeinsames und koordiniertes Handeln aller Akteure erforderlich. In dieser Phase wächst das Vertrauen in der Gruppe und es entsteht oft eine Gruppenidentität. Ersichtlich wird hierbei, dass das Ehrenamt organisiert sein muss und eine klare Struktur mit Verteilung von Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten benötigt:

- Wer erledigt welche Aufgabe bis wann?
- Nach der Erfüllung einer Aufgabe muss das Erreichen des Teilzieles auch kommuniziert werden. Dies ist wichtig für die Wertschätzung der geleisteten Arbeiten. Die Kommunikation von Teilerfolgen der Arbeit/Erreichung des Zieles erhöht die Motivation und wirkt identitätsstiftend.
- Veränderte Aufgabenbereiche machen neue Zielsetzungen notwendig!

Eine Möglichkeit der **Koordination** besteht in der Verteilung der Kompetenzen und des Engagements auf „Experten- oder Kompetenzteams“, die sich mit Teilprojekten beschäftigen (Finanzierung, Mitgliedergewinnung, Betriebsplanung, Bau etc.).

Phase 5: Betriebsroutine

In dieser Phase geht es darum, den Betrieb der entwickelten Infrastruktur aufzunehmen und diesen zu stabilisieren. Aus den Unternehmenszielen werden nun **Marketingziele** und eine **Marketingstrategie** entwickelt. Diese umfasst mehrere Stufen mit folgenden Elementen:

- Situationsanalyse (geeignete Produkte, Konkurrenz, Zielgruppen, Einzugsgebiet ggf. bisheriges Marketing etc.)
- Definition der Marketingziele
- Entwicklung geeigneter Marketingstrategien und -maßnahmen (inkl. Verantwortlichkeiten und Aufgabenträger)

Es muss sich eine Betriebsroutine im Ablauf einstellen. Es werden entwickelte Controllingssysteme feinjustiert. Darüber hinaus erfolgen die Kommunikation von Teilerfolgen sowie die Einleitung von weiteren Veränderungen. Diese können sowohl die Infrastruktur als auch den Prozessablauf betreffen. Ein wichtiger, sich mit der Phase 5 überschneidender Veränderungsschritt ist die Phase 6 (Ehrenamtsüberführung).

Phase 6: Ehrenamtsüberführung

Durch die Aufnahme des wirtschaftlichen Betriebs besteht die große Herausforderung, die zuvor in Ehrenamtsfunktion geleisteten Aufgaben teilweise in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse zu überführen. Dennoch ist weiteres ehren-

amtliches Engagement richtig und wichtig. Es müssen jedoch Aufgaben im Ehrenamt und im Rahmen des Wirtschaftsbetriebes voneinander abgegrenzt und ggf. neue Betätigungsfelder und Aufgaben definiert werden. Darüber hinaus bedarf es einer Koordination der Aufgaben (z. B. durch eine/n Ehrenamtskoordinator/in). Neue Aufgabenfelder könnten beispielsweise in der Gründung und dem Engagement eines unterstützenden, ehrenamtlich geführten Fördervereins liegen. Der Förderverein bietet aufgrund der Rechtsform z. B. die Möglichkeit, Spendengelder zu akquirieren und durch kulturelle Aktivitäten das aufgebaute touristische Angebot weiter zu bereichern.

In diesem Entwicklungsschritt befindet sich das Ehrenamt demnach in einer kritischen Transformationsphase. Es geht um die Weiterentwicklung der Gruppe, nachdem grundlegende Aufgaben erfüllt sind, und um eine Neudefinition des Gruppenzwecks, -ziels und der Gruppenstruktur. Dies sollte sensibel unter Einbeziehung aller relevanten Akteure geschehen. Folgende beispielhafte Fragen sollten gestellt werden:

- Welche neuen Aufgabenfelder nach Aufnahme des wirtschaftlichen Bereiches gibt es?
- Welche Leistungen sind durch Marktpreise nicht realisierbar?
- Wie kann das Ehrenamt die Aufgaben der festangestellten Mitarbeiter unterstützen?
- Welche Ideen kommen von den Mitgliedern?
- Wie kann durch wen das Ehrenamt koordiniert und mit dem Wirtschaftsbetrieb verzahnt werden?
- Welche Befindlichkeiten müssen bei ehrenamtlichen und fest angestellten Mitarbeitern berücksichtigt werden?
- Wie kann ich durch nach innen gerichtete Kommunikationsinstrumente eine partizipative und positiv gestimmte Arbeit der Ehrenamtlichen unterstützen?

Mit der Aufnahme des Betriebes kommt es ferner zu einer Zunahme an Komplexität. Dies macht regelmäßige Treffen von ehrenamtlichen und festangestellten Akteuren erforderlich, um Aufgaben abzustimmen, einander über Teilerfolge zu berichten und damit die Motivation hoch zu halten und zu einer kontinuierlichen Identitätsstiftung beizutragen.



Deshalb: Auch nach der Betriebsaufnahme sind die ehrenamtlichen Aufgaben wichtig und müssen weiter gewürdigt werden. Das Ehrenamt behält weiter seine Berechtigung – wenn auch in veränderter Funktion. Ziele und Aufgabengebiete müssen neu definiert werden.

In der Analyse der Good-Practice-Beispiele konnte herausgearbeitet werden, dass die Koordination der ehrenamtlichen Arbeit durch fest angestellte Mitarbeiter eine effektive Arbeitserleichterung für das Ehrenamt mit sich bringt und eine bessere Aufgabenteilung gewährleistet. So sind beispielhaft folgende Varianten denkbar.

- a) Die Geschäftsführung/Leitung des Wirtschaftsbereiches ist auch Mitglied im Beirat/Vorstand des Vereins. Dies erweist sich als vorteilhaft für die bessere Verankerung der fest angestellten Mitarbeiter im Ehrenamt bzw. umgekehrt, kann aber auch zu Interessenskonflikten führen.
- b) Fest angestellte Mitarbeiter koordinieren bzw. organisieren das ehrenamtliche Engagement auch ohne eine Verankerung in der ehrenamtlichen Gremienstruktur.

Phase 7: Evaluierung und Anpassung

Eine weitere wichtige Entwicklungsphase ist die Evaluierung bereits geleisteter Aktivitäten nach einem vereinbarten Zeitraum (z. B. fünf Jahre). Rückblickend sowie nach Diskussion der weiteren Ziele lassen sich die Effektivität, der Erfolg der Maßnahmen oder z. B. die Kommunikation nach innen und außen beurteilen sowie weitere Maßnahmen planen und Anpassungen vornehmen. Zentrale Fragen der Evaluierung sind beispielhaft folgende:

- Haben wir unsere selbst gesteckten Ziele erreicht? Wenn nein, warum nicht?
- Wie können wir das Projekt weiterentwickeln?
- Welche weiteren Maßnahmen sind nötig?
- Wie müssen die Projektziele und unternehmerischen Ziele angepasst werden?

6 Zusammenfassung

In den touristischen Projekten der Dörfer der Landtourismus-Initiative „Sachsens Erlebnisdörfer“ ist ein hoher Anteil an Ehrenamt und Vereinstätigkeit zu verzeichnen. Dabei zeigt sich, dass mit Anwachsen der Nachfrage oftmals ein Punkt erreicht wird, an dem das touristische Angebot nicht mehr allein im Ehrenamt in der erforderlichen Qualität und Quantität aufrechterhalten werden kann.

Diese kritische Entwicklungsphase zu erkennen und entsprechende strategische Überlegungen in Richtung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes auf den Weg zu bringen, steht im Mittelpunkt der Untersuchung. Die vorliegende Studie dient der Recherche und Untersuchung vergleichbarer touristischer Projekte, die bereits ihren Wirtschaftsbetrieb neu organisiert haben. Die Erfahrungen aus den untersuchten Beispielen sind verallgemeinert und bieten eine Anleitung beim Bewältigen derartiger Transformationsprozesse. Einleitend sind die möglichen Rechtsformen sowie deren Vor- und Nachteile bei der Kombination von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und Ehrenamt dargestellt.

Aus 70 touristischen Projektbeispielen wurden die ausgewählt, die beispielgebend mit ihren Organisationsstrukturen sind und typische touristische Strukturgruppen (Beherbergung, Gastronomie u. a.) repräsentieren. Dem schlossen sich Vor-Ort-Befragungen von 15 vertieft zu untersuchenden Beispielen zu Entwicklungsabschnitten, Entscheidungsschwerpunkten, Indikatoren und Erfolgsfaktoren an.

Die untersuchten Praxisbeispiele zeigen: Es gibt mehrere richtige Wege und auch mehrere richtige Rechtsformen, um ehrenamtlich initiiertes Engagement mit wirtschaftlichen Organisations- und Rechtsformen zu kombinieren, ohne hierbei den partizipativen Charakter und die Motivation der Ehrenamtlichen zu beschneiden. Zum Erhalt eines historischen Getreidespeichers als Kunstspeicher mit Gastronomie und Speicherladen hat man sich in Friedersdorf (Brandenburg) für das Konstrukt Verein und GmbH & Co. KG entschieden.

Die Orientierung an verschiedenen Entwicklungsschritten (Phasen) sowie an den Vor- und Nachteilen der Rechtsformen bieten eine Grundlage, vor dem eigenen Projekthintergrund die richtigen Entscheidungen zum passenden Zeitpunkt zu treffen. Von zentraler Bedeutung ist eine frühzeitige strategische Orientierung und Fixierung der Planungen in einem Leitbild und Businessplan. Um die örtliche Gastronomie und ein ortsbildprägendes Gebäude zu erhalten, wurde in Bollschweil (Baden-Württemberg) von Anfang an das Genossenschaftsmodell favorisiert (2006). Zwischenzeitlich ist das erste genossenschaftliche Dorfgasthaus ein tagestouristischer Anziehungspunkt in der Region.

Darüber hinaus stellt der Prozess der Auslagerung von Aufgaben in eine wirtschaftlich betriebene Unternehmensform einen wichtigen und kritischen Transformationsschritt und damit eine Belastungsprobe für das ehrenamtliche Engagement dar. Die fortwährende Kommunikation nach innen und außen trägt wesentlich zum Gelingen des Projektes bei.

Die Good-Practice-Beispiele haben belegt: Es geht nicht um ein „entweder/oder“, sondern um die Kombination und Koordination von Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb. Eine abgestimmte und transparente Vorgehensweise dient beiden Seiten.

Die analysierten Praxisbeispiele stellen zumeist Good-Practice-Beispiele dar. Das schließt mit ein, dass in allen Beispielen Probleme in dem Prozess der Entwicklung des Angebots auftraten und nicht alle bisher den erforderlichen Schritt – die Auslagerung bestimmter Leistungen in einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb – vollzogen haben. Idealtypische Beispiele sind bei

derart komplexen Prozessen auch nicht zu erwarten. Dennoch konnten aus allen Beispielen gute Erfahrungen und Lösungsansätze für immer wieder auftauchende Problemstellungen abgeleitet werden.

Für die Anschubfinanzierung waren bei den untersuchten Beispielen zumeist Fördermittel notwendig. Erfolgreiche Projekte haben jedoch alsbald eigene Einnahmen generiert.

Der vorliegende Bericht gibt Orientierung auf dem Weg der Kombination von ehrenamtlicher Tätigkeit und wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb. Er ersetzt nicht die Prüfung des eigenen Konzeptes durch einen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Gastronomieberater oder Gutachter.

Abschließend bleibt festzustellen, dass im Ergebnis des zunächst umfangreichen ehrenamtlichen Engagements im Tourismus Wertschöpfungseffekte im ländlichen Raum erzielt werden können und die Lebensqualität nicht nur für den Gast verbessert wird.

Anhang

Anhang 1: Entscheidungsbaum Stiftungsidee

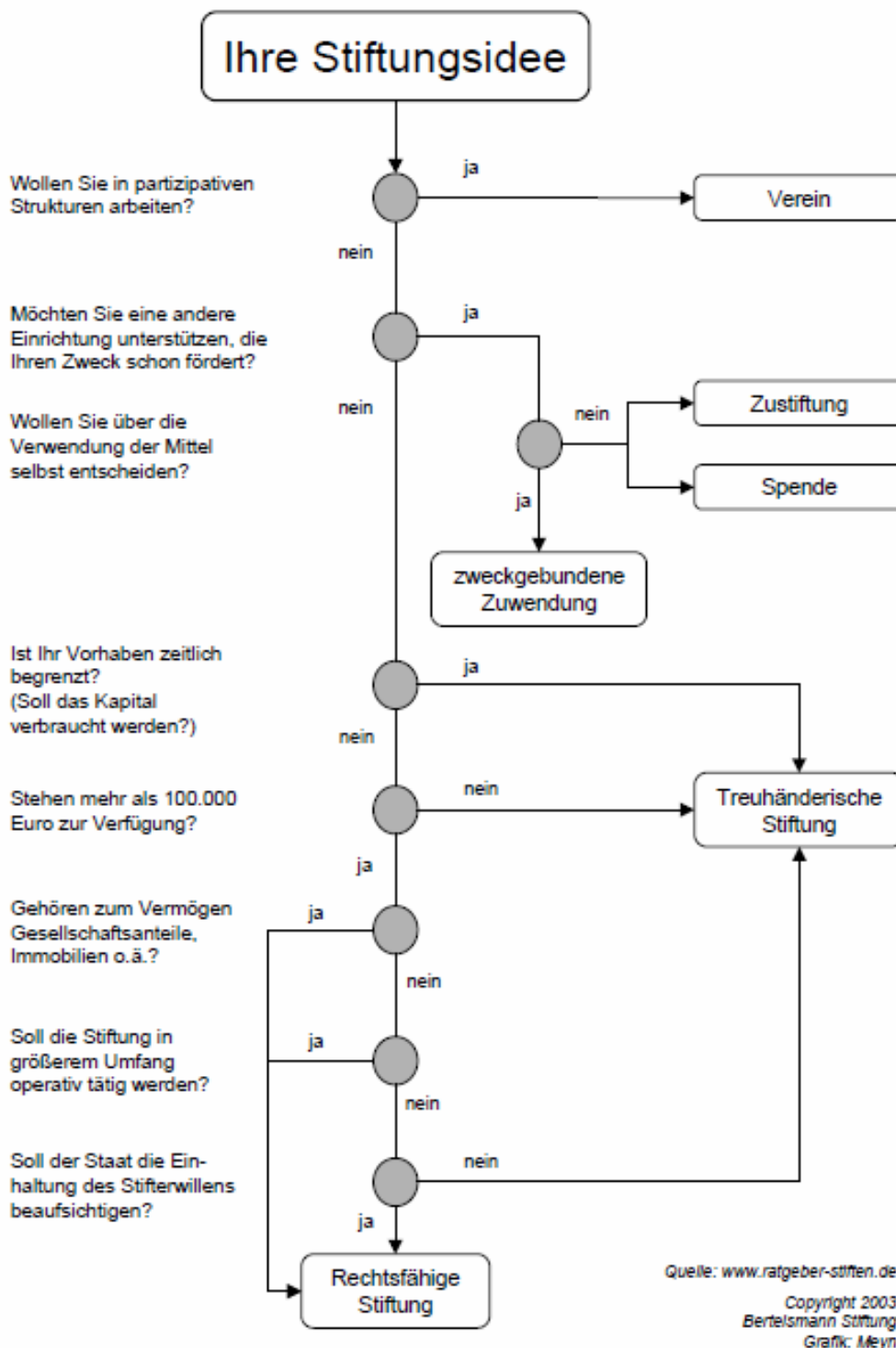


Abbildung 14: Entscheidungsbaum Stiftungsidee

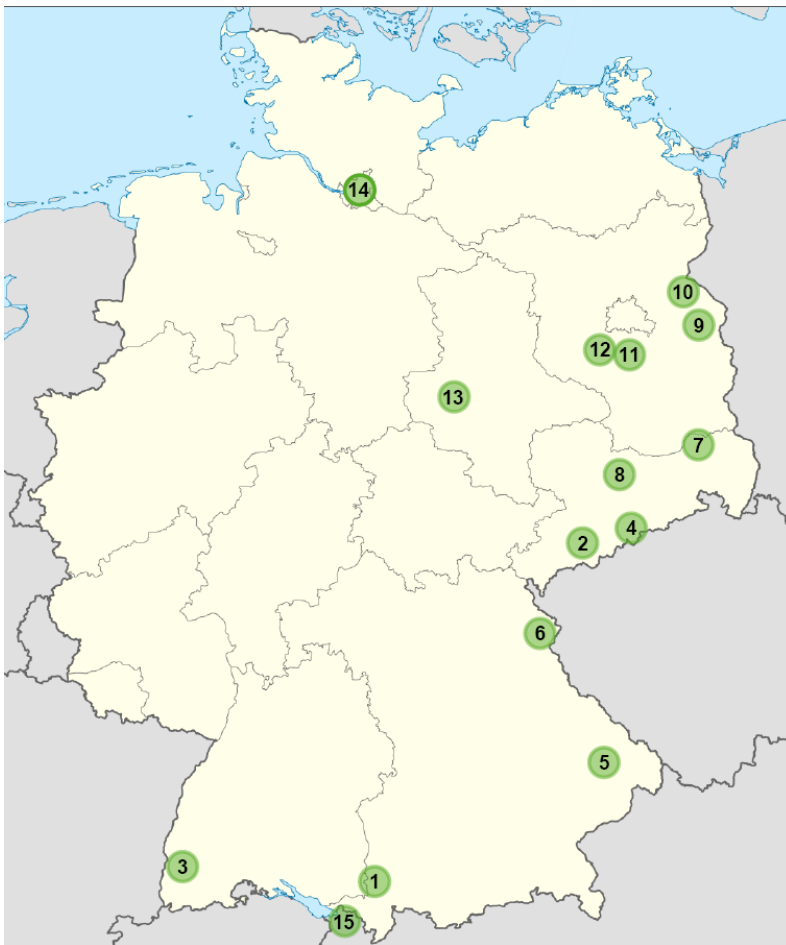
Quelle: www.ratgeber-stiften.de © 2003 Bertelsmann Stiftung, Grafik Meyn

Anhang 2: Synopse der Projektbeispiele

Tabelle 4: Synopse der untersuchten Projektbeispiele

| Nr. | Organisation | Rechtsformen | | | | | | Strukturmerkmale | | | | | | |
|-----|--|--------------|----------|------|-------|-----|----------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| | | Verein | Stiftung | GmbH | gGmbH | GbR | Genossenschaft | Aktiengesellschaft | Beherbergung | Gastronomie | Museen, Bildungseinrichtung | Freizeiteinrichtung, -infrastruktur | Event, Erlebnisangebote | Kooperationsverbund |
| 1 | Adelegg – Netzwerk Kreuzthal | X | X | | | | | | X | | | X | | |
| 2 | Besucherbergwerk Zinnkammern Pöhla e. V. | X | | | | | | | | | | X | | |
| 3 | Bolando eG Bollschweil | | | | | | X | | | X | | | | |
| 4 | Fortuna Bernstein | | | X | | | | | | | X | | X | |
| 5 | Gabreta – der archäologische Erlebnispark | X | | | X | | | | | | X | | X | |
| 6 | Geschichtspark Bärnau-Tachov | X | | (X) | (X) | | | | | | | | | |
| 7 | Krabatmühle Schwarzkollm | X | | | | | | | | | | X | | |
| 8 | Kultur- und Heimatverein Sörnowitz e. V. | X | | | | | | | X | X | X | | | |
| 9 | Kunstspeicher Friedersdorf | X | | X | | | | | | | | X | | |
| 10 | Landfrauenverein „Mittleres Oderbruch“ e. V. | X | | | | X | | | X | X | | | | |
| 11 | Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. | X | X | | X | | | | | | | X | | |
| 12 | Museumsdorf Baruther Glashütte | X | X | | | | | | | | X | | | |
| 13 | Schäferhof Langenstein | X | | X | | | | | X | | | | | |
| 14 | Stadthaushotel Hamburg | X | | | X | | | | X | | | | | |
| 15 | Witus eGen | | | | | | X | | | | | | | X |

Anhang 3: Übersichtskarte der untersuchten Projektbeispiele



- 1 Adelegg – Netzwerk Kreuzthal
- 2 Besucherbergwerk Zinnkammern Pöhla
- 3 Bolando eG Bollschweil
- 4 Fortuna Bernstein GmbH
- 5 Gabreta – der archäologische Erlebnispark
- 6 Geschichtspark Bärnau-Tachov
- 7 Krabatmühle Schwarzkollm
- 8 Kultur- und Heimatverein Sörnewitz
- 9 Kunstspeicher Friedersdorf
- 10 Landfrauenverein „Mittleres Oderbruch“ e. V.
- 11 Museumsdorf Baruther Glashütte
- 12 Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V.
- 13 Schäferhof Langenstein
- 14 Stadthaushotel Hamburg
- 15 Witus eGen

Abbildung 15: Übersichtskarte der untersuchten Projektbeispiele

Anhang 4: Synopse weiterer Untersuchungsbeispiele

Tabelle 5: Synopse weiterer Untersuchungsbeispiele

| Nr. | Organisation | Rechtsformen | | | | | | Strukturmerkmale | | | | | | |
|-----|--|--------------|----------|------|-------|-----|----------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| | | Verein | Stiftung | GmbH | gGmbH | GbR | Genossenschaft | Aktiengesellschaft | Beherbergung | Gastronomie | Museen, Bildungseinrichtung | Freizeiteinrichtung, -infrastruktur | Event, Erlebnisangebote | Kooperationsverbund |
| 1 | AGZ Rügen eG | | | | | | X | | | | | | | X |
| 2 | Allgäuer Bergbauernmuseum | X | | | | | | | | X | | | | |
| 3 | Allgäuer Freilichtbühne Altusried GmbH | | | X | | | | | | | X | | | |
| 4 | Ambrossgut Schönbrunn | X | | | | | | X | X | | | | X | |
| 5 | Arche Nebra – Himmelscheibe | | | X | | | | | | | X | | | |
| 6 | Charlottenhof – Kultur- und Tagungshaus | X | | | | | | | | | | | X | |
| 7 | Deutschordensmuseum Bad Mergentheim | | | X | | | | | | X | | | | |
| 8 | Expowal – eine unglaubliche Kirche | X | | | X | | | | | | | | X | |
| 9 | Furka-Bergstrecke: Dampfbahn | X | X | | | | | X | | | X | | | |
| 10 | Hohentwiel Schifffahrtsgesellschaft m.b.H. | | | X | | | | | | | X | | | |
| 11 | Origen Festival Cultural | X | X | | | | | | | | | | X | |
| 12 | Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund | | | | X | | | | | X | | | | |
| 13 | Slawenburg Raddusch | X | | | | | | | | X | | | | |
| 14 | Stiftung LandZunge Biberach | | X | | | | | | | | X | | | |
| 15 | Strobelmühle Pockau CVJM | X | | | | | | | | | X | | | |
| 16 | Ukranenland | X | | | | | | | | X | | | | |
| 17 | Umweltzentrum Drei Eichen in Buckow | X | | | | | | X | | | | | | |

Anhang 5: Kurzprofile der untersuchten Projektbeispiele



Adelegg – Netzwerk Kreuzthal (BY)

Rechtsform(en): eingetragener Verein (e. V.)
Stiftung

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur, Beherbergung

Kontakt: Adelegg Verein e. V.,
Netzwerk Kreuzthal
Im Kreuzbachthal 81
D-87474 Buchenberg-Kreuzthal
Ansprechpartner:
Oliver Post
www.adelegg.de



Quelle: www.petertreiber.de

Idee/Grund: Gründung des Vereins zum Erhalt der Natur- und Kulturlandschaft der Region

Gästezahlen: k.A.

Alleinstellung/Attraktion: Glasmacherweg, besondere Natur- und Kulturlandschaft des Adelegg

Zielgruppe: Tagesgäste, Schulklassen

Entwicklung: 2003: Gründung des Vereins rund um den Glasmacherweg; 2011: Gründung einer Stiftung, um einen langfristigen Fortbestand des Vereinszwecks zu gewährleisten.

Organisationsstruktur: Verein und Stiftung organisieren das Ehrenamt; Auslagerung wirtschaftlicher Aktivitäten durch Bewirtschafterverträge an Externe

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: bisher wird Projekt rein im Ehrenamt geführt

Finanzierung: Stiftungskapital als Eigenanteil für Kredite; zukünftig Einnahmen aus Bewirtschaftervertrag des Ziegenhofes; Fördermittel über Verein für Glasmacherweg

Kerngruppe/Treiber: Dorfbewohner; in der Stiftung engagieren sich viele Unternehmer, die ihr fachspezifisches Know-How einbringen können

Kooperationspartner: Isny Marketing, Heimatgemeinde, andere Vereine, örtliches Tourismusbüro, Bildungseinrichtungen; Kooperationen allerdings noch im Aufbau

Erfolgsfaktoren: Realisierung des Glasmacherweges; großes Engagement der Bürger, Know-How der Mitglieder aus ihrem jeweiligen Beruf

Vorhaben/Herausforderungen: Bau eines Ziegenhofs durch die Stiftung mit weiteren touristischen Angeboten, wie bspw. einer Käserei; Eröffnung eines Dorfladens; Ausbau der Kooperationen



Adelegg – Netzwerk Kreuzthal (BY)

| | |
|---|--|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein, Stiftung |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Nicht vorhanden |
| Überführung/Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Nein |
| Gründe | <p>Überführung ist bei derzeitiger Projektstruktur und den -zielen nicht vorgesehen. Verein arbeitet nach wie vor rein ehrenamtlich. Wichtig war den Akteuren die langfristige Kapital- und Zweckbindung in einer Rechtsform. Die Akteure sind darüber hinaus sehr in ihren Hauptberuf eingebunden. Die Bewirtschaftung des Ziegenhofes mit den zugehörigen und für das Adelegg typischen Steilhängen ist zunächst ein erstes als realisierbar eingeschätztes Ziel. Mögliche weitere Projekte können folgen. Hierfür sind ggf. Überlegungen hinsichtlich anderer Rechtsformen möglich. Auch ein für 2012 geplanter Hofladen bzw. der Verkauf regionaler Produkte soll nicht sofort errichtet werden. Geplant ist zunächst die Organisation eines samstäglichen Marktes im Dorfzentrum. Hier sollen Produkte der Region verkauft und somit die Nahversorgung unterstützt werden. Darüber hinaus wird mit Tagesbesuchern und damit weiteren Kunden gerechnet. Sollte sich die Idee als erfolgreich herausstellen, kann der Markt sukzessiv weiter ausgebaut und ggf. später ein eigener Hofladen errichtet werden. Es ist demnach ein überlegter Weg der kleinen Schritte.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Für die Stiftung wurde sich aus dem bereits mehrfach genannten Grund der langfristigen Zweck- und Kapitalbindung entschieden. Erklärtes Projektziel ist der nachhaltige Erhalt des Natur- und vor allem Kulturraums des Adelegg. Bei der Bindung des Kapitals an eine Genossenschaft oder an den Verein wurde die Gefahr gesehen, dass durch wechselnde Mehrheiten der Zweck und das Projektziel verwässert oder abgeändert werden könnten. Darüber hinaus befindet sich die sehr peripher gelegene Region derzeit noch in der touristischen Entwicklung. Bestehende Angebote müssen erst geschaffen werden, bevor Einnahmen, zum Beispiel durch touristische Dienstleister, erwirtschaftet werden können. Die Wahl der Rechts- und Organisationsform ist vor dem Hintergrund der Angaben deshalb als realistische einzuschätzen und scheint wohl überlegt.</p> |

Rechtsform(en): eingetragener Verein (e. V.)

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Kontakt: Besucherbergwerk
Zinnkammern Pöhla e. V.
Luchsachtal 19
D-08340 Schwarzenberg
OT Pöhla
Ansprechpartner:
Frank Weißflog
www.zinnkammern.de



Quelle: www.zinnkammern.de/presse.cfm

Idee/Grund: Erhalt und Pflege des Bergwerks und des Brauchtums

Gästeszahlen: 14.100 Gäste/Jahr

Alleinstellung/Attraktion: größter begehbare Zeitzeuge der Wismutbergleute; Führungen und Veranstaltungen im ehemaligen Bergwerk und dem größten aufgeführten Zinnkammernkomplex; alle ausgestellten technischen Geräte sind in Betrieb

Zielgruppe: Tagesgäste aus aller Welt, Eventbesucher

Entwicklung: 1991: Planung einer Besucherroute; 1992: Eröffnung des Besucherbergwerks, Beschäftigte des Bergwerks führen die Besucher neben ihrer alltäglichen Arbeit durch das Bergwerk als Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Wismut GmbH; 1996: Schließung der Besucherroute, Gründung des Vereins zur Wahrung und Förderung des erzgebirgischen Brauchtums; 2006: Rückzug der Wismut GmbH und Zerfall des Vereins; 2007: Neugründung des Vereins und Wiedereröffnung des Besucherbergwerks

Organisationsstruktur: 35 Vereinsmitglieder sind als Bergführer zertifiziert und übernehmen die Führungen; Grubenunterhaltung als Aufgabe des Vereins; Fördermitglieder

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: Eine sozialversicherungspflichtige Vollzeitkraft, 5 Minijobber zu Stoßzeiten, 64 Vereinsmitglieder; Besucherbergwerk wird vor allem ehrenamtlich betrieben

Finanzierung: Einnahmen aus Verpachtungen, eigenerwirtschaftete Mittel; vereinzelt Fördermittel

Kerngruppen/Treiber: ehemalige Bergleute, Kontakte in die kommunale Verwaltung

Kooperationspartner: Tourismusverband, Stadt Schwarzenberg

Erfolgsfaktoren: verschiedene Erzlagerstätten erreichbar durch nur einen Zugang; Betrieb und Erhalt des Besucherbergwerks durch ehrenamtliches Engagement, obwohl viele dies für unmöglich hielten (großes ehrenamtliches Engagement und Erfolge führten zu hoher Identifikation), viele Events namhafter Unternehmen

Vorhaben/Herausforderungen: Nachwuchsförderung; Erreichen der Belastungsgrenze durch zunehmenden Gästezuspruch führt zu der Überlegung, neue Strukturen zu schaffen

Rechtsform Ehrenamt Eingetragener Verein

**Rechtsform Wirtschafts-
betrieb** Nicht vorhanden

**Überführung/Kombination
Ehrenamt und Wirt-
schaftsbetrieb vollzogen** Nein

Gründe Der Verein befindet sich derzeit am Scheideweg zur teilweisen Überführung der bestehenden Struktur in eine wirtschaftliche Unternehmensform. Die Tätigkeiten können mit den bestehenden Personalressourcen nur noch eingeschränkt aufrechterhalten werden, da sich das Besucherbergwerk eines zunehmenden Besucherzuspruchs und damit wachsender Gästezahlen erfreut. Auf den Verein treffen die bereits im Bericht aufgeführten Nachteile der Rechtsform zu. Das Bergwerk müsste wirtschaftlich betrieben werden. Dazu ist der Verein aufgrund des erhöhten Risikos nicht in der Lage.

**Einschätzung und Bewer-
tung der Wahl der Orga-
nisationsstruktur und
Rechtsform** Es treffen verschiedene andere Erfolgsfaktoren auf das Projekt zu. Es gab bereits früh ambitionierte Treiber bzw. eine Kerngruppe um die ehemaligen Bergleute (Erfolgsfaktor 2), die innovativ und sehr kreativ mit den Möglichkeiten eines ehrenamtlich geführten Vereins das Angebot aufgebaut und immer weiterentwickelt haben (Erfolgsfaktor 6). Darüber hinaus bestehen bereits zahlreiche Kooperationen und es wird sich in den Bereichen Tourismus, Politik, Bildung sowie anderen Wirtschaftsbereichen aktiv vernetzt (Erfolgsfaktor 7). Das Verständnis für eine notwendige Veränderung ist bereits vorhanden. Es fehlt nun an strategischen Überlegungen (Businessplan und Machbarkeit), wie Teile des Besucherbergwerkes in eine wirtschaftliche Unternehmensform überführt werden können.



Rechtsform(en): eingetragene
Genossenschaft (eG)
und Förderverein

Strukturmerkmal(e): Gastronomie

Kontakt: Bolando eG Bollschweil,
c/o Karl Dischinger,
Leimbachweg 1,
D-79283 Bollschweil

Ansprechpartner:
Karl Dischinger
www.bolando.de



Foto: Bolando eG

Idee/Grund: dringender Bedarf einer örtlichen Gastronomie

Gäitezahlen: ca. 30.000 Gäste/Jahr; max. 120 Plätze im Innenbereich und 40 im Außenbereich

**Alleinstellung/
Attraktion:** erstes genossenschaftlich geführtes Gasthaus in Deutschland, fehlende andere vergleichbare gastronomische Einrichtung im Ort; Lage am Ende eines Wanderweges

Zielgruppe: 240 Genossen (Privatpersonen und Vereine), Bevölkerung des Ortes, Tagestouristen

Entwicklung: 2006: Beginn der Initiative mit der Suche nach Mitgliedern; 2008: Eintragung ins Genossenschaftsregister; 2010: Aufnahme des Betriebs; 2007: Gründung eines Fördervereins, dessen Umwandlung in einen eingetragenen Verein gerade stattfindet

Organisationsstruktur: Genossenschaft: Aufsichtsrat, Vorstand und Geschäftsführung; Geschäftsführende Vorständin ist sowohl im Geschäftsbetrieb als auch im Ehrenamt verankert; Vorstand: Strategische Entscheidungen; Geschäftsbetrieb: operative Entscheidungen; Vorteil: breite Akzeptanz sowie Koordinierung beider Bereiche; Förderverein: Möglichkeit der geringfügigen finanziellen Beteiligung – Förderverein erwirbt von Mitgliedsbeiträgen Genossenschaftsanteile; Mitglieder haben Kulturprogramm des Gasthauses übernommen (neue Aufgabe ehrenamtlicher Mitglieder)

**Verhältnis von Ehrenamt
zu Wirtschaftsbetrieb** Ehrenamt: 240 Genossenschaftsmitglieder; 4 sozialversicherungspflichtige Vollzeitkräfte und 15 Aushilfen

Finanzierung: Investitionskosten zu ca. 40 % aus Mitgliedsanteilen, 40 % durch Kredit und 20 % durch Fördermittel finanziert + Eigen-(Arbeits-)leistung im Ehrenamt. Fördermittel des Landes Baden-Württemberg (Landessanierungsprogramm) mit Eigenanteil der Gemeinde.

Kerngruppe/Treiber: 8 Gründungsmitglieder mit unterschiedlichen, für das Projekt wichtigen Kompetenzen im Hauptberuf (Architekten, Banker, Handwerker, Gemeinderatsmitglieder etc.)

Kooperationspartner: lokale und regionale Produzenten, regionaler Tourismusverein; auch mit chinesischem Restaurant wird kooperiert, welches Übernachtungsmöglichkeiten anbietet; zwischen beiden Restaurants besteht wegen unterschiedlichem Angebot keine Konkurrenzsituation

Erfolgsfaktoren: Geschäftsführende Vorständin

**Vorhaben/
Herausforderungen:** stärkere regionale Vernetzung; Nachwuchsförderung/-gewinnung



Rechtsform Ehrenamt Eingetragene Genossenschaft, Förderverein

Rechtsform Wirtschaftsbetrieb Eingetragene Genossenschaft

Überführung/Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen Ja

Gründe Die Genossenschaft wurde eigens für den Aufbau und den Betrieb des Gasthauses gegründet. Der Anstoß für das Projekt war jedoch nicht wirtschaftlicher Natur. Im Vordergrund stand die Errichtung einer örtlichen Gastronomie, die es bis dahin nicht gab. Das Gasthaus ist deshalb in erster Linie für die ortsansässige Bevölkerung entstanden und hat heute eine regionale Ausstrahlung und zieht damit auch zunehmend tagestouristische Gäste an. Für den wirtschaftlichen Betrieb eines Gasthauses wurden gleich zu Beginn des Projekts Rechtsformen wie der Verein ausgeschlossen. Gleichzeitig bestand die Zielsetzung, möglichst viele Akteure vor Ort sowohl inhaltlich als auch finanziell einzubinden. Deshalb hat man sich für die Rechtsform der Genossenschaft entschieden.

Ein großer Vorteil für die erfolgsorientierte Entwicklung des Projekts besteht bei der Gründung einer Genossenschaft in der frühzeitigen Verpflichtung einen Businessplan zu erstellen. Dieser ist eine Voraussetzung für die Eintragung in das Genossenschaftsregister. Darüber hinaus wurden Gutachten zur Machbarkeit eines Gastronomiebetriebes erstellt.

Zunächst wurde auch versucht, das Gasthaus mit ehrenamtlichen sowie fest angestellten Kräften zu betreiben. Die Zielsetzung bestand allerdings darin, einen qualitäts- und gästeorientierten Betrieb aufzubauen. Durch das zunächst vollzogene Vorgehen konnten diese Ziele nicht erreicht werden. Unstimmigkeiten führten letztlich zu Veränderungen im Vorstand und schließlich zu der Trennung von Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb: Die Verantwortlichkeit der strategischen Orientierung verbleibt im Vorstand, die Verantwortung für den operativen Betrieb hat die hauptberufliche Geschäftsführung. Es hat sich ferner die Erkenntnis durchgesetzt, dass es für einen professionellen operativen Betrieb der externen Einwerbung und Einstellung von Fachkräften (Geschäftsführerin, Küchenchef, Servicekräfte) bedarf. Dies hat sich als erfolgreich herausgestellt.

Das ehrenamtliche Engagement war vor allem in der Aufbauphase des Gasthauses intensiv. Somit bestand das Risiko, dass sich die Ehrenamtlichen nach Aufnahme des Betriebes als „überflüssig“ empfinden. Dieses Problem wurde dadurch gelöst, dass ein begleitender Förderverein gegründet wurde. In diesem können zahlreiche Akteure aktiv werden, um z. B. kulturelle Veranstaltungen in den Räumlichkeiten des Gasthauses zu organisieren. Darüber hinaus übernimmt der ehrenamtliche Vorstand der Genossenschaft das strategische Marketing. Mit einer geschäftsführenden Vorständin wurde ferner eine optimale Lösung gefunden, um den Wirtschaftsbetrieb mit dem Ehrenamt zu verzahnen und somit auch zu einer breiteren Akzeptanz untereinander beizutragen. Schließlich half die mediale Aufmerksamkeit, die das erste genossenschaftlich geführte Gasthaus in Deutschland erregte, eine hohe Identifikation in der Bevölkerung und unter den Genossenschaftsmitgliedern zu erreichen. Unterstützt wurde dies durch eine intensive interne Kommunikation zu der die Rechtsform der Genossenschaft verpflichtet.

Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform Das genossenschaftlich geführte Gasthaus bolando ist ein Good-Practice-Beispiel, wie ein Projekt auf Grundlage des im Gutachten dargestellten Entwicklungsweges mit seinen verschiedenen Phasen realisiert werden kann. Darüber hinaus scheint die Überführung bzw. die Verzahnung von Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb als besonders geglückt.

Rechtsform(en): GmbH, eingetragener Verein (e. V.)

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen, Events bzw. Erlebnisangebote

Kontakt: Fortuna Bernstein GmbH
Deutschkatharinenberg 14
D-09548 Deutschneudorf
Ansprechpartnerin:
Ramona Preißler
www.fortuna-berstein.de



Quelle: www.fortuna-berstein.de

Idee/Grund: zufälliger Fund zum Schacht des Bergwerks; Gründung der GmbH zum Ausbau und Betrieb des Besucherbergwerks mit Huthaus auf Anregung der Gemeinde

Gästeszahlen: 10.000 Gäste/Jahr im Bergwerk und zu den Veranstaltungen (2/3 Bergwerk)

Alleinstellung/Attraktion: Besucherbergwerk mit Huthaus; Im Bergwerk werden Teile des Bernsteinzimmers vermutet; Events

Zielgruppe: Familien, Bergbau-Interessierte, Schulklassen, Vereine, Motorrad- und Autoliebhaber etc.

Entwicklung: Fund des Zugangs zum Bergwerk 1998 und anschließender Ausbau des Besucherbergwerks; Gründung der GmbH für Aufbringen der Eigenanteile im Rahmen eines Förderprojekts, Träger war die Gemeinde.

Organisationsstruktur: Eigentümer des Bergwerks ist die Gemeinde. Gemeinde hat einen Betreibervertrag mit der GmbH, ist jedoch kein Gesellschafter; GmbH betreibt das Besucherbergwerk. In der GmbH sind heute 3 in Teilzeit beschäftigte Mitarbeiter tätig. Für die Organisation der Freiwilligenarbeit wurde 2006 ein gemeinnütziger Verein gegründet. 5 Gesellschafter sind Vereinsmitglieder; Verein übernimmt unterstützende Rolle bei einzelnen Projekten (Bsp.: Kinderbetreuung); gastronomischer Bereich ausgelagert an einen Pächter.

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: 3 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, 14 Personen im Ehrenamt (Führungen, Kinderbetreuung, etc.); Fest angestellte Mitarbeiter koordinieren das Ehrenamt

Finanzierung: Anfangs mit Hilfe von Fördermitteln; derzeit Finanzierung über eigenerwirtschaftete Mittel (Eintrittsgelder, Souvenirverkauf, Verpachtung für Events an örtlichen Gastronom)

Kerngruppe/Treiber: Bürgermeister; Gesellschafter, die über den Hauptberuf Wissen und ihr Netzwerk in Projekt einbringen

Kooperationspartner: tschechisches Bergwerk, Tourismusverbände, Gemeinde, umliegende Hotels und Touristinformationen, Verein ist Mitglied in Bergbauorganisationen/-verbänden

Erfolgsfaktoren: großes Engagement der Beteiligten, Bürgermeister

Vorhaben/Herausforderungen: Ansprache der tschechischen Gemeinden in Grenznähe; Installation einer neuen Heizanlage, mehr Kooperationen mit Bildungseinrichtungen

Rechtsform Ehrenamt Eingetragener Verein

**Rechtsform Wirtschafts-
betrieb** GmbH

**Überführung/ Kombina-
tion Ehrenamt und Wirt-
schaftsbetrieb vollzogen** Ja

Gründe Die Gründung der GmbH erfolgte in erster Linie, um den Eigenanteil für ein später realisiertes Förderprojekt zu sammeln. Eine umfassende strategische Orientierung, Planung und Machbarkeit im Rahmen eines umfassenden Businessplans blieb auf Basis der gutachterlichen Kenntnisse aus.

Die Geschäftsführung zeigte angesichts der peripheren geografischen Lage – welches sich hinderlich auf die Erreichbarkeit und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation auswirken kann – sehr kreativ in der Lösung auftauchender Probleme. So wurde zunächst beispielsweise das Vorhalten eines eigenen gastronomischen Angebots angestrebt. Dies erwies sich allerdings als nicht wirtschaftlich. Die gastronomische Infrastruktur (Küche) wird heute von einem Gastronomen aus dem Nachbarort für größere Events genutzt und somit Einnahmen aus der Pacht erzielt.

Auch in diesem Projektbeispiel ist das ehrenamtliche Engagement im Verein organisiert und der Betrieb des wirtschaftlichen Angebots erfolgt über die GmbH. Verschiedene Leistungen, sowohl im Bereich des Gästeservice als auch in der Instandhaltung, erfolgen über unterstützendes ehrenamtliches Engagement. Ohne diese Tätigkeiten wäre der Betrieb zu Marktpreisen vermutlich nicht wirtschaftlich zu führen. Bei den Personalverträgen wurden ebenfalls Behelfskonstruktionen gefunden. So ist die Geschäftsführung neben ihrer Tätigkeit in der GmbH mit einer halben Stelle in dem gastronomischen Betrieb angestellt.

**Einschätzung und Be-
wertung der Wahl der
Organisationsstruktur
und Rechtsform** Die Fortuna Bernstein GmbH arbeitet nach eigenen Angaben an der Grenze zur Wirtschaftlichkeit. Es ist deshalb fraglich, ob von einem Good-Practice-Beispiel im engeren Sinne der Studie gesprochen werden kann.



Gabreta - der archäologische Erlebnispark (BY)

Rechtsform(en): gemeinnützige GmbH (gGmbH) des Trägers bfz

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen, Events bzw. Erlebnisangebote

Kontakt: Archäologischer Erlebnispark im bfz Gabreta
Lichtenau 1a
D-94160 Gabreta
Ansprechpartner:
Stefan Geis
www.gabreta.de



Quelle: www.gabreta.de

Idee/Grund: Anlass für die Errichtung des Archäologieparks war der Fund von keltischen Scherben in der Region durch einen Landwirt

Gästezahlen: 15-20.000 Besucher/Jahr, hauptsächlich Schulklassen

Alleinstellung/Attraktion: Keltendorf mit verschiedenen Häusern, Einblicke in das keltische Handwerk, die Kleidung und Waffen; Veranstaltungen zum Thema

Zielgruppe: Schulklassen, Tagesgäste und Eventbesucher, verschiedene europäische Keltengruppen

Entwicklung: Gründung des Fördervereins lief nicht parallel mit der Erarbeitung des Konzepts für den Erlebnispark; Verein wirkt unterstützend und hat die Aufgabe, das ehrenamtliche Engagement zu organisieren

Organisationsstruktur: Berufliches Fortbildungszentrum der Bayerischen Wirtschaft Vilshofen/Passau (bfz) gemeinnützige GmbH als Träger des Erlebnisparks, Förderverein als unterstützende Einrichtung

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: durchschnittlich 3 geringfügig Beschäftigte, 2 Festangestellte

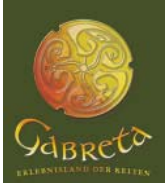
Finanzierung: Aufbau durch Fördermittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), Betrieb zu 50 % aus eigenwirtschafteten Mitteln; vom Förderverein eingenommene Spenden, Deckungslücke getragen vom beruflichen Fortbildungszentrum der bayerischen Wirtschaft Vilshofen/Passau

Kerngruppe/Treiber: Berufliches Fortbildungszentrum der Bayerischen Wirtschaft Vilshofen/Passau (bfz), Professor an der Universität Passau, Bürgermeister

Kooperationspartner: auf regionaler Ebene mit verschiedenen touristischen Leistungsträgern (bspw. Baumwipfelpfad), Tourismusverband, Freilichtmuseen, Gemeinde, Nationalpark, Keltengruppen; auf überregionaler Ebene mit einem Archäologiepark in der Tschechischen Republik

Erfolgsfaktoren: k.A.

Vorhaben/Herausforderungen: Schaffen einer größeren Akzeptanz im Ort; stärkere Ansprache des tschechischen Marktes; im Park: Errichtung eines Erlebnispfads, Entwicklung von Audioguides speziell für Kinder in deutscher und tschechischer Sprache



Gabreta – der archäologische Erlebnispark (BY)

| | |
|---|--|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein (Förderverein) |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Gemeinnützige GmbH des Trägers |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Nein |
| Gründe | <p>Die Entstehung des Projekts geht auf eine Initiative des Beruflichen Fortbildungszentrums der Bayerischen Wirtschaft Vilshofen/Passau (bfz) als arbeitsmarktpolitische Maßnahme zurück. Es erfolgte die parallele Gründung eines (Förder-)Vereins. Die gemeinnützige GmbH ist damit nicht aus der Vereinstätigkeit hervorgegangen. Im Verein werden vor allem ehrenamtliche Aufgaben organisiert, wie z. B. bestimmte Renovierungsarbeiten auf dem Gelände oder die Organisation von Ausflügen zu Einrichtungen vergleichbarer Art.</p> <p>Eigentliches Ziel war es, dass der Park nach Errichtung an die Gemeinde übergeben wird. Die Gemeinde hat sich im Laufe des Prozesses von dieser Entscheidung distanziert, weshalb heute das bfz den Park weiterhin betreibt.</p> <p>Es bestehen Überlegungen, den Park in eine eigene, selbstständige Betreibergesellschaft zu überführen. Die Planungen sind noch nicht über die ersten Überlegungen hinaus gekommen.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Der archäologische Erlebnispark „Gabreta“ steht nicht auf eigenen wirtschaftlichen Füßen, sondern ist eine Außenstelle des Beruflichen Fortbildungszentrums der Bayerischen Wirtschaft Vilshofen/Passau (bfz). Entscheidungen im strategischen und operativen Marketing werden deshalb nicht vom Park selbst, sondern vom bfz getroffen. Für den Betrieb des Parks wird eine hauptberufliche Fachkraft (wissenschaftlicher Projektleiter) bereitgestellt, die auch beim bfz angestellt ist. Das Personal für den Kassenbereich wird aus einem festen Stamm an örtlichen, saisonalen Hilfskräften rekrutiert. Diese identifizieren sich auch ideell mit dem Projekt und unterstützen dieses. Der archäologische Geschichtspark Gabreta kann nach gutachterlicher Einschätzung aufgrund des fehlenden ausgelagerten wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes nicht als Good-Practice-Beispiel im engeren Sinne gewertet werden.</p> |

Rechtsform(en): eingetragener Verein (e. V.)
geplant: Geschichtspark Gastro GmbH
und eine gemeinnützige GmbH
(gGmbH)

Strukturmerkmal(e): Freilichtmuseum/
Museumsdorf

Kontakt: Via Carolina e. V.,
Geschichtspark Bärnau
Naaber Straße 6
D-95671 Bärnau

Ansprechpartner:
Dr. Benjamin Zeitler
www.geschichtspark.de



Quelle: Geschichtspark Bärnau-Tachov

Idee/Grund: lebendige und anschauliche Vermittlung von Wissen über das Mittelalter in der Region, grenzüberschreitendes Projekt

Gästezahlen: im Eröffnungsjahr 2011 ca. 12.500 Besucher (Eröffnung 30. Juli 2011)

Alleinstellung/Attraktion: Freilandmuseum mit experimenteller und erlebbarer Archäologie (Nachbau eines slawischen Dorfes um 1000 n. Chr.); Angebot besteht aus Freilandmuseum, speziellen Events und gastronomischer Einrichtung sowie parkähnlicher Anlage.

Zielgruppe: Tagestouristen, Schulklassen, Eventbesucher

Entwicklung: 2001: Initiative aus grenzüberschreitenden Vereinsaktivitäten (Mittelalterfest); 2009: Fördermittelbescheid nach einigen Rückschlägen (Bürgerentscheid gegen finanzielle Beteiligung der Kommune); 2011: Aufnahme des Betriebs; geplante Gründung einer (vermutlichen) gemeinnützigen GmbH in 2013; Projekt mit einer Laufzeit für Infrastrukturmaßnahmen bis 2013

Organisationsstruktur: „Via Carolina e. V.“ als Trägerverein + geplante gemeinnützige GmbH: Verein mit wissenschaftlichem Beirat aus internationalen Mitgliedern

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: Verein: 50-70 regionale Mitglieder; Darsteller vom Mittelalterfest: 400 weitere Mitglieder (Fördermitglieder); 2 sozialversicherungsbeschäftigte Vollzeitkräfte (Leitung), 2 Teilzeitbeschäftigte; Leitung teilen sich ein hauptberuflicher Projektleiter für den Betrieb (Wirkung/Aufgaben stärker nach außen zu den Wirtschaftskontakten) und ein wissenschaftlicher Leiter (Wirkung/Aufgaben stärker nach Innen und zu den Bildungseinrichtungen)

Finanzierung: über Fördermittel, eigenerwirtschaftete Mittel (derzeit 30 %)

Kerngruppe/Treiber: Vorsitzende des Trägervereins, wissenschaftlicher Leiter sowie Betriebsleiter und eine kleine Gruppe an sehr engagierten, die sich auch finanziell beteiligt haben und aus dem Hauptberuf bestimmte wichtige Kompetenzen einbringen (Architekten, Bauunternehmer, Landschaftsplaner etc.)

Kooperationspartner: externe Bildungseinrichtungen

Erfolgsfaktoren: sehr frühe strategische Überlegungen: Businessplan, Bebauungsplan etc.; Wissenschaftlicher Leiter koordiniert auch ehrenamtliche Aktivitäten; Verein ist Eigentümer des Grundstückes und damit vom Einfluss der Kommune unabhängig; grenzüberschreitende wissenschaftliche Anerkennung für Konzept und Umsetzung; Lehrerfortbildung in Schulen etc.; Privatanleihen zur Vorfinanzierung der Grundstückskäufe

Vorhaben/Herausforderungen: Anknüpfung an überregionalen Radweg und Tourismusregion, Bau, Auslagerung und Verpachtung des gastronomischen Bereiches

| | |
|---|--|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Gemeinnützige GmbH sowie GmbH in Vorbereitung |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | In Planung |
| Gründe | <p>Der Geschichtspark Bärnau-Tachov befindet sich derzeit noch im Aufbau. Das vor allem mit Ziel 3-Fördermitteln finanzierte Infrastrukturprojekt ist mit einer Laufzeit bis 2013 angelegt. Trotz der noch nicht vollständig realisierten infrastrukturellen Maßnahmen wurde bereits der Betrieb und damit die Öffnung für Gäste Ende 2011 vollzogen. Es ist die Gründung einer gemeinnützigen GmbH für das Jahr 2013 in Planung, um den Verein aus der Haftung zu bringen und die Abhängigkeit vom Verein zu reduzieren. Ein weiterer Grund für die Gründung der gemeinnützigen GmbH liegt darin, dass der Verein nur eingeschränkt – im Rahmen seines Satzungszweckes – Erträge erwirtschaften darf. Darüber hinaus bestehen Restriktionen für Infrastrukturen, die mit Fördermitteln finanziert wurden. Deshalb wird hierfür eine eigene wirtschaftlich orientierte Rechtsform benötigt. Der Verein wird 100 %iger Gesellschafter der gemeinnützigen GmbH.</p> <p>Im Rahmen der Maßnahmen wird ebenfalls eine gastronomische Infrastruktur aufgebaut. Das Angebot soll aber nicht durch die gemeinnützige GmbH betrieben werden. Der Verein verpachtet die Infrastruktur an einen externen Betreiber, der hierfür eine eigene GmbH gründet.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Der Geschichtspark Bärnau-Tachov ist ein weiteres Good-Practice-Beispiel, wie ein Projekt auf Grundlage des im Gutachten dargestellten Entwicklungsweges mit seinen verschiedenen Phasen realisiert werden kann. Darüber hinaus scheint die Überführung bzw. die Verzahnung von Ehrenamt und hauptberuflichen Mitarbeitern durch die Doppelspitze von hauptberuflichen Projektleiter und wissenschaftlichem Leiter als besonders geglückt.</p> <p>Obwohl sich das Projekt noch in der Entwicklung befindet, scheint es auf einem erfolgreichen Weg zu sein. Hierfür wurde allerdings vor allem in der strategischen Orientierung und durch die permanente Evaluierung und das Controlling der Maßnahmen einiges getan. Die Zielsetzung besteht darin, das Projekt mit Auslaufen der Fördermittel auf eigene Beine zu stellen und hierbei auch die Qualität des Angebots z. B. durch ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu gewährleisten.</p> <p>Das Projekt überzeugt durch seine Ideen in der Einwerbung von Förder- und Eigenmitteln ebenso wie durch die Erwirtschaftung eigener Erträge. Somit versucht sich der Geschichtspark schon frühzeitig finanziell auf mehrere Standbeine zu stellen. Noch ist der Anteil der Fördermittel hoch. Eigenmittel werden heute aber bereits vor allem durch organisierte Events, Verkäufe von Eintrittskarten und Souvenirs erwirtschaftet. Zukünftig werden die Pachterträge durch die Gastronomie eine weitere wichtige regelmäßige Stütze in den Finanzflüssen darstellen.</p> <p>Darüber hinaus sind aus gutachterlicher Sicht die Verzahnung von Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb sowie die Organisation des Ehrenamts besonders gelungen. Die Leitung teilen sich ein hauptberuflicher Projektleiter für den Betrieb (Wirkung/Aufgaben stärker nach außen zu den Wirtschaftskontakten) und ein wissenschaftlicher Leiter (Wirkung/Aufgaben stärker nach Innen und zu den Bildungseinrichtungen). Der wissenschaftliche Leiter organisiert die ehrenamtlichen Aktivitäten und ist selbst zusätzlich ehrenamtlich aktiv. Trotzdem gibt es gelegentlich Probleme im Verständnis des Nutzens der hauptberuflich angestellten Mitarbeiter: diese werden für ihre Leistungen bezahlt, die ehrenamtlich Tätigen nicht. Deshalb sind intensive Kommunikationsbemühungen notwendig, die betonen, dass die Arbeit der Ehrenamtlichen einen wertvollen Beitrag zum Gelingen des Projekts darstellt.</p> |



Krabatmühle Schwarzkollm (SN)

| | | |
|---|---|--|
| Rechtsform(en): | eingetragener Verein (e. V.), UG (Mini-GmbH) in Vorbereitung |  |
| Strukturmerkmal(e): | Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur | |
| Kontakt: | Krabatmühle Schwarzkollm Dorfstraße 75 D-02977 Hoyerswerda OT Schwarzkollm Ansprechpartner: Tobias Zschieschick www.krabatmuehle.de | |
| Idee/Grund: | Erhalt und Wiederbelebung der historischen und vielfach in der Literatur verankerten „Schwarzen Mühle“ (KRABAT-Mühle); Vermittlung der Krabatsage, des Brauchtums, der Traditionen und des Handwerks der Sorben; Besucher aus den alten Bundesländern auf der Suche nach Krabat und der Mühle im Koselbruch; Kino-Filminitiative verstärkte den Handlungsbedarf | |
| Gästeszahlen: | ca. 30.000 Besucher/Jahr (2011) | Quelle: Krabatmühle Schwarzkollm |
| Alleinstellung/ Attraktion: | historischer Standort der Mühle in Schwarzkollm; Schwarze Mühle mit Mühlentechnik und Originalrequisiten aus dem Kinofilm Krabat (2008); Ensemble aus mehreren denkmalgeschützten Gebäuden bildet den Erlebnishof; Schwarzer Müller als Botschafter der Oberlausitz; Events (Open Air-Kino, Krabat-Festspiele, Ernte-Dank-Fest) | |
| Zielgruppe: | Tagesausflügler aus der Region (50 %), Ausflügler aus Berlin, Dresden, Chemnitz, Görlitz; Besucher aus den alten Bundesländern, der Schweiz und den Niederlanden (10-15 %) | |
| Entwicklung: | 2005: Gründung des Fördervereins, zuvor gab es ein Leader Projekt „Krabat Region“; die Drehvorhaben für eine Verfilmung der Krabatgeschichte waren ein wichtiger Impuls für die Entwicklung | |
| Organisationsstruktur: | ca. 100 Vereinsmitglieder im Ehrenamt; Verein ist Eigentümer des Grundstücks und der Gebäude, Stadt Hoyerswerda ist Eigentümer des Parkplatzes | |
| Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: | reines Ehrenamtsprojekt, Unternehmungsgesellschaft (UG) in Vorbereitung zur Auslagerung des Imbiss in einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb | |
| Finanzierung: | durch Sponsoren (v. a. lokale Unternehmen), Fördermittel, kommunale Zuschüsse, eigenerwirtschaftete Mittel | |
| Kerngruppe/Treiber: | ein Kreis kommunaler Akteure (Bürger aus Schwarzkollm) | |
| Kooperationspartner: | Stadt Hoyerswerda, Landkreis Bautzen, Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft sowie Kultus, Ostsächsische Sparkasse Dresden, Bildungsträger, Unternehmen, Sponsoren; Mitglied im Krabat e. V., Tourismusverband Oberlausitz-Niederschlesien e. V. und dem Domowina-Regionalverband „Handrij Zejler“ Hoyerswerda, Lausitzer Seenland e. V. | |
| Erfolgsfaktoren: | großes ehrenamtliches Engagement; Dorf, das hinter dem Projekt steht und es unterstützt; Einbindung von ABM- und SAM-Kräften; Partnerschaften und Netzwerke | |
| Vorhaben/ Herausforderungen: | Schaffung neuer Strukturen, da das Ehrenamt an seine Grenzen stößt; Abschluss der Baumaßnahmen; Organisation von Veranstaltungen (Krabat-Festspiele 2012); Ausbau und Entwicklung des Erlebnischarakters sowie Aufnahme eines Museumsbetriebs | |



Krabatmühle Schwarzkollm (SN)

| | |
|---|--|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein |
| Rechtsform Wirtschafts- betrieb | Eingetragener Verein (nur im Rahmen des Vereinszweckes) |
| Überführung/Kombination Ehrenamt + Wirtschafts- betrieb vollzogen | Nein |
| Gründe | Das Projekt wurde bisher komplett ehrenamtlich und durch das hohe Engagement einer Vielzahl von Einwohnern von Schwarzkollm und der Region getragen. Der aktuelle Entwicklungsstand und der Erfolg des Projekts machen eine Überführung in einen Wirtschaftsbetrieb jedoch nötig. Das Ehrenamt erreicht seine Belastungsgrenze, dies betrifft insbesondere die Betreuung der immer zahlreicher werdenden Besucher. |
| Einschätzung und Bewer- tung der Wahl der Orga- nisationsstruktur und Rechtsform | Der Verein Krabatmühle Schwarzkollm e. V. befindet sich derzeit gerade an dem Punkt, an dem das Ehrenamt seine Grenzen erreicht. Die jahrelangen Bemühungen des Vereins und der Entwicklungsstand des Projekts werden dahingehend belohnt, dass sich die Krabatmühle einer stetig wachsenden Anzahl von Gästen erfreut. Die zunehmende Bekanntheit der Krabatmühle, unterstützt durch den Krabat-Kinofilm und die Erstpräsentation des Films vor Ort, und die hohe mediale Präsenz der Krabatmühle ziehen mehr und mehr Besucher und Interessierte an. Mit dem Start der „KRABAT-Festspiele“ im Juni 2012 wird diese Nachfrage noch einmal einen großen Impuls erhalten. Dann sind die jetzigen Öffnungszeiten und die wachsende Nachfrage durch das Ehrenamt nur noch schwerlich zu leisten. Auch nehmen die Dimension der wirtschaftlich zu führenden Projektbestandteile zu (Gastronomie, Führungen, Veranstaltungen, Festspiele, etc.). Die Etablierung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs ist daher dringend erforderlich und auch geplant. Es gibt Überlegungen, in welche Rechtsformen das Projekt überführt werden sollte, um den Bürgern weiterhin eine Basis für ihr Engagement zu bieten, dabei jedoch gleichzeitig den Besuchern ein Angebot vorzuhalten, das ihren Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Bisher gibt es noch keinen Festangestellten in dem Projekt. Erste Gespräche mit einem Steuerberater haben stattgefunden. Durch den weiteren Ausbau des Krabatmühle-Ensembles und die stetige touristische Aufwertung wächst das wirtschaftlich zu betreibende Angebot ständig. Mit der Rechtsform des Vereins ist ein wirtschaftlicher Betrieb nur eingeschränkt möglich. Es droht der Verlust der steuerlichen Gemeinnützigkeit. Auch wächst das persönlich zu tragende Risiko des Vereinsvorstandes ständig. Eine Risikobegrenzung und eine differenzierte Aufgliederung und Strukturierung des Projekts in durch wirtschaftliche Betriebsformen und in durch Ehrenamt weiter zu führende Teile ist daher dringend erforderlich. Die Krabatmühle ist ein sehr gutes Beispiel was durch ehrenamtliches Engagement und dem festen Glauben an eine Projektidee geleistet werden kann. Voraussetzung dafür ist allerdings auch ein ehrenamtliches „Milieu“, das im sorbisch geprägten Dorf Schwarzkollm durch eine etablierte Vereinsstruktur gegeben ist. Der Schritt der Überführung bzw. Ergänzung der ehrenamtlichen Strukturen durch wirtschaftliche Strukturen steht noch bevor. In dieser Hinsicht ist die Krabatmühle noch kein Beispiel. Aktuell ist jedoch die Auslagerung des Imbiss in eine haftungsbeschränkte Unternehmersgesellschaft (UG) als Mini-GmbH in Vorbereitung. Dies ist ein kleiner Schritt in Richtung wirtschaftlicher Orientierung und Senkung des Haftungsrisikos. Als umfassendes Konzept zur Lösung drängender wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Fragen ist dies jedoch nicht zu bewerten. |

Kultur- und Heimatverein Sörnewitz e. V. (SN)

| | |
|---|--|
| Rechtsform(en): | eingetragener Verein (e. V.) |
| Strukturmerkmal(e): | Pension, Gastronomie, Veranstaltungen, Raumvermietung |
| Kontakt: | Kultur- und Heimatverein Sörnewitz e. V. OT Sörnewitz Dresdner Straße 303 D-01640 Coswig Ansprechpartner: Lutz Stimpel www.soernewitz.info/heimatverein/verein.html |
| |  |
| | (Foto: Markus Thieme) |
| Idee/Grund: | Erhalt, Sanierung und Umnutzung vorhandener ortsbildprägender Bausubstanz (2 Gebäude eines Dreiseithofes, ehemaliges Rathaus) zur Schaffung eines Dorfgemeinschaftszentrums, „Handwerkerhof“ mit Herberge und Veranstaltungsräumen sowie einer Gaststätte mit Hotel und Biergarten im ehemaligen Rathaus |
| Gästezahlen: | k.A. |
| Alleinstellung/ Attraktion: | Dorfgemeinschaftshaus „Handwerkerhof“ mit vielfältig nutzbaren, klimatisierten Räumen für Veranstaltungen, Ausstellungen, Tagungen (ausgestattet und buchbar sowohl für Eigenversorgung als auch mit Komplettservice); Lage in einem reizvollen Weindorf in landschaftlich reizvoller Lage direkt an der Sächsischen Weinstraße und am Elberadweg; preiswerte Übernachtungsmöglichkeiten direkt im Haus |
| Zielgruppe: | Einwohner des Ortes und der Umgebung (vielfältige Veranstaltungen, Theateraufführungen, Seniorensport, Chorgemeinschaft); Besucher und (Rad-)Touristen (Übernachtung); Tagungsteilnehmer (Vermietung der Säle) |
| Entwicklung: | 1994 Gründung des Kultur- und Heimatvereins als Träger des Projekts (einschließlich Erwerb der städtischen Gebäude in Erbpacht); anfängliche Führung durch geförderte wirtschaftliche Strukturen bewährte sich nicht (Verlustwirtschaft); Geschäftsführung ging deshalb an das Ehrenamt über mit dem Ziel der konsequenten Sparsamkeit; ein Objekt (ehemaliges Rathaus) wurde verpachtet (dauerhafte Verpachtung ist existenzielles Erfordernis für wirtschaftliche Tragfähigkeit) |
| Organisationsstruktur: | Verein mit Vorstand und Geschäftsführung für den „Handwerkerhof“ |
| Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: | ca. 20 aktive Mitglieder und 60 Fördermitglieder Im Verein; ein verlustfreies Bewirtschaften der Objekte ist nur durch zusätzlichen Einsatz ehrenamtlicher Arbeit möglich; Ehrenamt unterstützt die eigene Geschäftsführung |
| Finanzierung: | anfangs durch Fördergelder; später bis heute Finanzierung ohne Fördergelder über Einnahmen aus Vermietung, Verpachtung und Eintrittsgelder; „Handwerkerhof“ trägt sich nur unter Einsatz ehrenamtlicher Arbeit und mit Verpachtung des „Rathauses“; Mitgliedsbeiträge, gelegentliche Spenden; keine Gelder für Investitionen vorhanden |
| Kooperationspartner: | Stadt Coswig; sonst keine Kooperationen |
| Erfolgsfaktoren: | Erfahrung und Kenntnis der Bedürfnisse der Einwohner und Gäste; eigenes Engagement aus Überzeugung vom sozialen Nutzen |
| Vorhaben/ Herausforderungen: | dauerhafter Erhalt des Betriebs und seiner Qualität durch Aufbringen der dafür erforderlichen finanziellen Mittel und des zeitlichen Einsatzes ehrenamtlicher Arbeit |

Kultur- und Heimatverein Sörnewitz (SN)

| | |
|---|---|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Eingetragener Verein (nur im Rahmen des Vereinszweckes) |
| Überführung/Kombination Ehrenamt + Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Nein |
| Gründe | <p>Der Verein hat die von der Stadt im Erbpachtrecht übernommene Infrastruktur (zwei Gebäude und Hofanteil eines Dreiseithofes sowie ehemaliges Rathaus) mit ehrenamtlichem Engagement und ABM-Kräften sowie durch massive finanzielle Unterstützung im Rahmen von Fördermitteln wieder aufgebaut. Es bestand in den 1990er-Jahren jedoch keine Strategie für die Zeit nach dem Auslaufen der Fördermittel und der Bewirtschaftung.</p> <p>Rücklagen konnten und können aus den Einnahmen (Pacht, Miete, Eintrittsgelder) nicht gebildet werden, da zunächst die Fix-Kosten (Erbpacht, Versicherungen) aufgebracht werden müssen. Für teilweise notwendige Umbaumaßnahmen, um den aktuellen Anforderungen besser gerecht zu werden, fehlen die Gelder bzw. der notwendige Eigenanteil bei einer evtl. Förderung.</p> <p>Im Dorf selbst sowie im benachbarten Meißen und Coswig bestehen zudem viele Konkurrenzbetriebe.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Eine fehlende frühe strategische Orientierung ist der Grund dafür, dass heute ein massiver Investitionsstau in der Infrastruktur besteht. Dem ehrenamtlichen Engagement der neuen Geschäftsführung ist es zu verdanken, dass der Verein nicht bereits liquidiert wurde. Über genau diesen Gesichtspunkt wird derzeit sogar nachgedacht. Es besteht offensichtlich ein Interessenkonflikt zwischen Verein und Kommune als Pächter hinsichtlich der Zielsetzung und Zweckbestimmung des Vereins. Weiterhin besteht ein offensichtlicher Konflikt in der Zielsetzung des Projekts. Einerseits soll das Gebäude den Bürgern als Anlaufstelle im Dorfzentrum zur Verfügung stehen und ihnen mit moderaten Preisen einen Raum für Veranstaltungen aber auch Begegnungen bieten. Auf der anderen Seite müssen jedoch Einnahmen erzielt werden, die die laufenden Kosten decken und für weitere Investitionen genutzt werden können. Nach gutachterlicher erster Einschätzung ist das Gebäude des Drei-Seiten-Hofes unter derzeitigen Nutzungsbedingungen nicht wirtschaftlich zu führen. Gleichzeitig ist die Einrichtung eine wichtige, örtliche und soziale Begegnungsstätte und verdient öffentliche Unterstützung (meritorisches Gut). Diese finanzielle Unterstützung fehlt. Der Wegfall der Einnahmen aus Verpachtung ist eine ständige Gefahr für den Fortbestand des Vereins.</p> |



Kunstspeicher Friedersdorf (BB)

Rechtsform(en): eingetragener Verein (e. V.), GmbH & Co. KG

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Kontakt: Kunstspeicher Friedersdorf
Frankfurter Straße 39
D-15306 Vierlinden
OT Friedersdorf

Ansprechpartner:
Hans-Georg von der Marwitz

Regina Kursawe

www.kunstspeicher-friedersdorf.de



Quelle: www.kunstspeicher-friedersdorf.de

Idee/Grund: Ziel des Projekts war der Erhalt eines historischen Getreidespeichers und dessen Entwicklung zu einem Kulturzentrum und Museum

Gästeszahlen: 70 % Stammgäste; 30 % Durchreisende

Alleinstellung/Attraktion: Kunstspeicher mit Ausstellungen, SpeicherLaden und Wirtshaus, technisches Denkmal, Veranstaltungen

Zielgruppe: v. a. die einheimische Bevölkerung und überregionale Gäste

Entwicklung: 1991: Konzept für Kulturzentrum und Museum; 1992: Gründung des Freundeskreises Friedersdorf e. V., Kauf des Speichers durch die Gemeinde, Verein erlangte das Nutzungsrecht gegen einen symbolischen Betrag; 2003: Gründung der GmbH & Co. KG

Organisationsstruktur: Freundeskreis Friedersdorf e. V. verpachtet zwei Etagen des Kunstspeichers an die Dorfgut Friedersdorf GmbH & Co. KG, die den SpeicherLaden und das Wirtshaus betreibt

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: Verein: 41 Mitglieder; GmbH & Co. KG (6 Komplementäre, 29 Kommanditisten): 10 Beschäftigte

Finanzierung: Verein: Einnahmen aus Verpachtung; GmbH & Co. KG: eigene Einnahmen aus dem Wirtschaftsbetrieb

Kerngruppe/Treiber: Geschäftsführer: Hans-Georg von der Marwitz; Hausleitung: Regina Kursawe

Kooperationspartner: k.A.

Erfolgsfaktoren: Identifizierung aller Beteiligten mit dem Projekt; Zusammenarbeit vieler unterschiedlicher Akteure

Vorhaben/Herausforderungen: Erweiterung des Gastraums, um mehr Plätze zu gewinnen; neue Projekte: Veranstaltungsscheune und Brauerei



Rechtsform Ehrenamt Eingetragener Verein

**Rechtsform Wirtschafts-
betrieb** GmbH & Co. KG

Überführung/Kombination Ja, frühzeitig

**Ehrenamt + Wirtschafts-
betrieb vollzogen**

Gründe

Der unter Denkmalschutz stehende Getreidespeicher, als Teil des alten Gutshofes Friedersdorf, wurde vor 20 Jahren von der Treuhand durch die Kommune erworben und an den Verein Freundeskreis Friedersdorf gegen einen symbolischen Betrag verpachtet. Auf Initiative des nach der Wende in die alte Heimat der Familie zurückgekehrten Hans-Georg von der Marwitz und der damaligen Bürgermeisterin von Friedersdorf, Regina Kursawe, wurde das Projekt als Kulturzentrum und Museum konzipiert. Unter Trägerschaft von Gemeinde und Freundeskreis Friedersdorf e. V. wurde der Getreidespeicher mit seinen 5 Etagen restauriert und unter dem Namen "Kunstspeicher" für kulturelle Veranstaltungen genutzt. Der hohe Bekanntheitsgrad und stetig steigende Besucherzahlen führten zur Überlegung, das Angebot weiter auszubauen und den Speicher um einen Laden mit regionalen Produkten (Oberlandladen), ein Gasthaus, eine Bäckerei sowie einen Küchenneubau zu erweitern. Für die Bewirtschaftung des Kunstspeichers wurde dann (2003) die neu gegründete Dorfgut GmbH & Co. KG (Geschäftsführer: Hans-Georg von der Marwitz) gegründet, die heute mit 9 festen Mitarbeitern und 2 Auszubildenden arbeitet. Langfristiges Ziel ist der weitere Ausbau des Dorfguts mit einer engen Verbindung zur regionalen Landwirtschaft (u. a. Brauerei, Hofscheune, Landtechnikmuseum).

Die Konstruktion e. V. plus GmbH & Co. KG wurde gewählt, um nicht zu viele Entscheidungsebenen im Gesamtprojekt zu haben. Über die Co. KG sollen sich möglichst viele Akteure aus dem Dorf finanziell an dem Projekt beteiligen und damit verantwortlich in das Projekt einbezogen werden, Teil des Projekts sein und sich diesem verpflichtet fühlen. Dies ist auch gelungen. Zitat von der Marwitz: „Der Erfolg braucht viele Väter/Mütter“. Ein Sekundäreffekt ist z. B., dass die Kommanditisten ihre Familien- und Betriebsfeiern in der Gastronomie des Getreidespeichers durchführen und damit zu einem großen Teil die Auslastung der Gastronomie sicherstellen. Touristen spielen für die Auslastung nur eine nachgeordnete Rolle. Gleichzeitig wird damit die Akzeptanz des Projekts im Dorf gesteigert. In der GmbH sind keine Vereinsmitglieder sondern 6 Personen aus dem Dorf, die auch gleichzeitig Kommanditisten sind.

Obwohl die Herangehensweise sehr professionell erscheint, lag ihr kein betriebswirtschaftliches Konzept zugrunde, es wurde „hemdsärmelig rangegangen“ und die Fakten nur grob überschlagen. Heute trägt sich das Projekt und es werden Erweiterungen geplant.


Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform

Das Projekt ist ein sehr gut gelungenes Beispiel für die Kombination aus ehrenamtlichen und wirtschaftlichen Strukturen. Durch die Einbindung als Kommanditisten sind viele Einwohner auch finanziell mit dem Projekt verbunden, was zentral für die Identifikation des Dorfes mit dem Projekt ist.

Der Verein profitiert von der GmbH durch den Erhalt von Mieteinnahmen, aus denen eine ½-Stelle für den Verein finanziert werden kann. Die Aktivitäten rund um den Kunstspeicher werden zu 50 % durch GmbH-Geschäftsführer (wirtschaftliche Teile, wie Gastronomie, Laden, etc.) und zu 50 % durch Vereinsstellen (ehrenamtliche Teile, Kulturveranstaltungen, Feste, etc.) gemanagt. Der Kunstspeicher ist heute Dreh- und Angelpunkt des Dorflebens.



Landfrauenverein „Mittleres Oderbruch“ e. V. (BB)

| | | |
|---|--|--|
| Rechtsform(en): | eingetragener Verein (e. V.), Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) |  |
| Strukturmerkmal(e): | Beherbergung, Gastronomie | |
| Kontakt: | Landfrauencafé und Pension Groß Neuendorf Straße der Freundschaft 12 D-15324 Letschin OT Groß Neuendorf Ansprechpartnerin: Ramona Melchert www.gross-neuendorf- landfrauen.de | |
| Idee/Grund: | Vereinsgründung zur Nutzung eines ungenutzten Gebäudes; heute Mittelpunkt des Dorfs: neben dem gastronomischen Betrieb auch Bibliothek, Essen auf Rädern, Tourist-Information und Unterstützung des örtlichen Handwerks | |
| Gästeszahlen: | steigende Gästezahlen durch Radfahrer (Lage am Europaradweg R1) und die fortschreitende Tourismusentwicklung in der Region | |
| Alleinstellung/ Attraktion: | Café und Pension; liegt direkt am Euroradweg R1 an der Oder | Quelle: www.ferien-im-oderbruch.de |
| Zielgruppe: | Radfahrgäste, auch international aus den Niederlanden, der Schweiz, Frankreich, der Tschechischen Republik etc. | |
| Entwicklung: | 1998: Vereinsgründung und Eröffnung des gastronomischen Betriebs; Aufnahme des Services „Essen auf Rädern“ für ältere und hilfsbedürftige Menschen; Eröffnung von drei Fremdenzimmern, einer Bibliothek und einer Tourist-Information; 2011: Auslagerung des wirtschaftlichen Bereichs auf die GbR | |
| Organisationsstruktur: | Verein ist formal nicht mit der GbR verknüpft, Verein tritt als Verpächter auf und einige Vereinsmitglieder sind in der GbR tätig; GbR verantwortlich für Gastronomie und Beherbergung; Verein betreibt weiterhin das Essen auf Rädern, die Bibliothek, die Tourist-Information, führt Buchprojekte durch und bietet Angebote für Kinder | |
| Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: | Verein: 20 Mitglieder und 5 sozialversicherungspflichtige Teilzeitkräfte/geringfügig Beschäftigte; GbR: 5 sozialversicherungspflichtige Arbeitskräfte | |
| Finanzierung: | anfangs Nutzen von Fördermitteln für die Einrichtung; Verein erzielt Einnahmen aus Verpachtung an die GbR | |
| Kerngruppe/Treiber: | damalige Bürgermeisterin Frau Rindfleisch | |
| Kooperationspartner: | Tourismusverband, Oder Culinarium, ortsansässige Vereine und Gewerbetreibende; Landesverband der Landfrauen, Bauernverband | |
| Erfolgsfaktoren: | großes Engagement der Vereinsmitglieder | |
| Vorhaben/ Herausforderungen: | viele Ideen (bspw. Ausbau zu einer Begegnungsstätte, barrierefreie Bibliothek), aber fehlende finanzielle Mittel im Verein; Einsatz für die Rechte der Frauen; Pflege und Erhalt der Kultur durch Veranstaltungen und Feste; Erhalt des lokalen Handwerks | |



Landfrauenverein „Mittleres Oderbruch“ e. V. (BB)

| | |
|---|---|
| Rechtsform Ehrenamt | Eingetragener Verein |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Ja |
| Gründe | <p>Der Zweck des Landfrauenvereins „Mittleres Oderbruch“ e. V. Groß Neuendorf ist die Förderung von Kultur, Bildung, Kunst und Erziehung sowie die Unterstützung hilfsbedürftiger Personen. Dazu gehören u. a. die Pflege von Brauchtum und ländlicher Tradition im Oderbruch, die Jugendarbeit, der Betrieb der Gemeindebibliothek, ein Mahlzeiteservice für ältere und behinderte Bürger sowie die Initiierung und die Trägerschaft von geförderten Projekten, die von öffentlichem Interesse sind. Die Aufgabe des Vereins ist es, den Tourismus der Gemeinde Letschin zu fördern. Dies geschieht durch regionale und überregionale Tourismuswerbung, Betrieb eines zertifizierten Tourismusinformationszentrums und die Aufklärung der einheimischen Bevölkerung über Anforderungen und Chancen im regionalen Tourismus. Ursprünglich wurde die Struktur durch den NABU, die Lebenshilfe und den örtlichen Sportverein aufgebaut. Neben der Tourismusinformation existiert ein "Landfrauencafe" sowie eine Pension mit drei Doppelzimmern.</p> <p>Das Ehrenamt stieß an seine Grenzen. Die Fülle der Aufgaben im ländlichen Raum, die durch den Verein abgedeckt wurden, konnten nicht mehr geleistet werden. Durch Verpachtung der Pension und des Cafés an eine GbR erfolgte eine Entlastung des Vereins und gleichzeitig können nun Einnahmen aus der Verpachtung erzielt werden. Der Verein betreibt weiterhin das Essen auf Rädern, die Bibliothek und die Tourist-Information und konnte durch diese Auslagerung die eigene Struktur wieder schlanker und weniger komplex machen.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Das Landfrauencafé ist ein Beispiel für die komplette Ausgliederung der wirtschaftlichen Geschäftsbereiche (Café und Pension) durch Verpachtung an eine externe Gesellschaft (GbR). Der Verein tritt als Verpächter auf und konzentriert sich auf die Betreuung einer Bibliothek, den Service „Essen auf Rädern“ und die Tourist-Information. Die Ausgliederung erfolgte auch, um die steuerliche Gemeinnützigkeit nicht zu verlieren. Das Beispiel zeigt eine zweckmäßige und pragmatische Lösung für die Anpassung der Organisationsstrukturen an die inhaltlichen und personellen Möglichkeiten des Vereins und seiner Mitglieder.</p> |



Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. (BB)

| | |
|----------------------------|---|
| Rechtsform(en): | Verein (e. V.), gemeinnützige GmbH (gGmbH), Stiftung |
| Strukturmerkmal(e): | Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur |
| Kontakt: | Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. Zauchwitzer Str. 51 D-14552 Michendorf Ansprechpartnerin: Gerlinde Heuer www.naturpark-nuthe-nieplitz.de |



Quelle: www.naturpark-nuthe-nieplitz.de

| | |
|---|---|
| Idee/Grund: | Vereinsgründung nach der Wende zum Schutz der Natur und Flächen; Kommunen, Kreise und Landwirtschaftsbetriebe waren von Beginn an Mitglieder im Verein |
| Gästeszahlen: | Besucherzentrum: ca. 18.000 Besucher/Jahr; Wildgehege: 13.000-14.000 Besucher/Jahr; überwiegend aus den Regionen um Potsdam, Rehbrücke, Teltow, Kleinmachnow, Berlin Zehlendorf und Berlin Steglitz |
| Alleinstellung/ Attraktion: | Wildgehege Glau, Vogelbeobachtungstürme und ornithologische Führungen durch den Naturpark |
| Zielgruppe: | Tagestouristen, Naturfreunde, Wanderer |
| Entwicklung: | 1991: Gründung des Landschafts-Fördervereins Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V.; 1999: Gründung der Glau gGmbH (Verein hält 100 % der Anteile) und der Stiftung Naturlandschaften Brandenburg (Verein Mitstifter), Eröffnung des Wildgeheges; 2004: Errichtung der Viola-Pfeifer-Stiftung |
| Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: | Verein: ca. 60 Vollmitglieder, 200 Fördermitglieder und 200 Projekt-Paten; 7 fest angestellte Mitarbeiter, gGmbH: 4 Mitarbeiter; Stiftung Naturlandschaften Brandenburg: 2 Mitarbeiter und eine Projektstelle in Lieberose; Viola-Pfeifer-Stiftung: Ehrenamt |
| Finanzierung: | Zweckbetrieb; Projektfördermittel; Zuwendungen der Stiftung; Einnahmen aus Verpachtung |
| Kerngruppe/Treiber: | k.A. |
| Kooperationspartner: | Tourismusverband, pro agro, Leadergruppen, Deutscher Verband für Landschaftspflege, Leibniz-Institut für Agrartechnik Bornim, Bioenergie-Region Ludwigsfelde |
| Erfolgsfaktoren: | Trennung von Strategie und operativem Geschäft |
| Vorhaben/ Herausforderungen: | Überführung des Vereinsvermögens in eine Stiftung; Unterstützung des neuen Tourismuskonzeptes (Förderung des Naturtourismus); Klimaschutz durch Moorschutz |



Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. (BB)

| | |
|---|--|
| Rechtsform Ehrenamt | eingetragener Verein, Stiftung |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Eingetragener Verein (nur im Rahmen des Vereinszweckes) + gemeinnützige GmbH |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Ja |
| Gründe | <p>1991 wurde der Verein Naturpark Nuthe Nieplitz e. V. als gemeinnütziger Verein gegründet. Die Mitglieder des Vereins sind Gemeinden, Naturschützer, Landwirte, Gewerbetreibende etc. Darunter sind ordentliche und fördernde Mitglieder. Der Verein hat in der Vergangenheit verschiedene große Projekte realisiert bei denen es vor allem um Flächenkauf in Kombination mit in diesem Raum realisierten Projekten ging, wie z. B. „Integrierte Landfrauen machen sich selbstständig“. Die Mitarbeiter wurden vor allem für die Landnutzung und den Tourismus eingesetzt. Es wurde überlegt, wie die sehr vielen, vor allem als ABM-Kräfte eingesetzten Mitarbeiter in festangestellte Arbeitskräfte überführt werden könnten. Hierfür wurde eine gGmbH gegründet (100% Tochter des Vereins) mit der Aufgabe, sich um alle „außen“ stattfindenden Aufgaben zu kümmern (Landschaftspflege, Forstwirtschaft, Landwirtschaft etc.). Die gGmbH bewirtschaftet ca. 300 ha landwirtschaftliche Fläche und betreibt mittlerweile auch das Wildgehege Glau (160 ha) sowie das Umfeld des Besucherzentrums. Eine Reihe von Fördermitgliedern entschieden sich ferner dazu, eine Stiftung zu gründen, um verschiedene Erbschaften sinnvoll einzusetzen. Gegründet wurde aus diesem Grund die Viola-Pfeifer-Stiftung, die den Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. regelmäßig unterstützt (ca. EUR 30.000 jährlich). Die Mitarbeiter der Stiftung sind auch weiterhin ehrenamtlich tätig. 7 Mitarbeiter arbeiten heute für den Verein, 4 Mitarbeiter für die gGmbH, 2 Mitarbeiter für die Stiftung Naturlandschaften, an der der Förderverein als Stifter beteiligt ist. Keine Mitarbeiter hat die Viola-Pfeifer-Stiftung. Ende der 90er Jahre hatte der Verein einen Haushalt von 5 Mio. EUR, heute (2012) von ca. 1,7 Mio. EUR.</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Der Landschafts-Förderverein Nuthe-Nieplitz-Niederung e. V. ist ein besonders gelungenes und anschauliches Beispiel, wie mit einem großen Haushalt (und damit Verantwortung) und einer Vielzahl von Aufgaben, die im Laufe der Jahre auf den Verein zukamen, immer wieder neue und für den jeweiligen Zweck geeignete Rechtsformen gewählt wurden. Neben dem Landschafts-Förderverein bestehen eine gemeinnützige GmbH und zwei Stiftungen, die unterschiedliche Aktivitäten verfolgen und voneinander unabhängig wirtschaften. Einig sind sie in dem gemeinsam verfolgten Ziel, der Gemeinnützigkeit. Der Verein fungiert als Regionalentwicklungsagentur. Er ist über eine Vielzahl von Kooperationen (LEADER Gruppen, DVL, regionaler Tourismusverband, pro agro, NABU, etc.) mit der Region und Landeseinrichtungen verbunden.</p> <p>Die hauptberuflichen Mitarbeiter organisieren das Ehrenamt, was dieses enorm entlastet und den Ehrenamtlichen ermöglicht, sich mit einem Minimum an organisatorischem Aufwand auf ihre Interessen im Verein zu konzentrieren (z. B. die Ornithologie). Gleichzeitig können Leistungen der Ehrenamtlichen auch gezielt als Eigenanteil bei Projektförderungen eingesetzt werden, was den Nutzen für den Verein potenziert.</p> <p>Im Gegensatz zum Verein im Museumsdorf Glashütte wird beim Landschaftsförderverein darauf geachtet, dass Mitarbeiter nicht gleichzeitig im Vereinsvorstand sind, weil genügend Distanz des Vorstandes zur täglichen Arbeit als erforderlich angesehen wird und der Vorstand in der Lage sein muss, die strategische Richtung vorzugeben.</p> |



Museumsdorf Baruther Glashütte (BB)

| | |
|----------------------------|--|
| Rechtsform(en): | eingetragener Verein (e. V.), Stiftung |
| Strukturmerkmal(e): | Museen bzw. Bildungseinrichtungen |
| Kontakt: | Museumsdorf Baruther Glashütte Hüttenweg 20 D-15837 Baruth/Mark OT Glashütte Ansprechpartner: Dr. Georg Goes www.museumsdorf-glashuette.de |



Quelle: Bonsai59, www.panoramio.com

| | |
|---|--|
| Idee/Grund: | Entwicklung der Arbeitersiedlung zu einem Museumsdorf mit dem Motto „Kunst und Handwerk im Urstromtal“ |
| Gästeszahlen: | 23.000 Museumsbesucher/Jahr; 70.000 Gäste im Dorf/Jahr (60 % aus Berlin/Brandenburg) |
| Alleinstellung/ Attraktion: | bestehaltener Glasmacherort in Deutschland, lebendige Manufakturtradition, Museum, Kurse rund um das Thema Glas, Veranstaltungen |
| Zielgruppe: | k.A. |
| Entwicklung: | 1991: Vereinsgründung; 2006: Neugründung des Museumsvereins Glashütte e. V.; Eintrag der Heimatstiftung Museumsdorf Glashütte zur Mitfinanzierung |
| Organisationsstruktur: | k.A. |
| Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: | 30 Vereinsmitglieder (Tendenz steigend), 6 Festangestellte; fließende Übergänge zwischen Haupt- und Ehrenamt |
| Finanzierung: | 2/3 eigenerwirtschaftete Mittel; 1/3 institutionelle Fördermittel (Landkreis, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur) |
| Kerngruppe/Treiber: | Vorstandsmitglieder und in der Geschäftsstelle angestellte Mitglieder; Mitgliedschaft eines Architekten und eines Historikers |
| Kooperationspartner: | Universität Halle, Tourismusverband, Museumsverband, Landkreis, Fläming-Skate, Wildpark, Skatehotel, Forst Baruth; diverse Mitgliedschaften (pro agro, Leader, Deutsche Glastechnische Gesellschaft) |
| Erfolgsfaktoren: | Denkmalbewahrung |
| Vorhaben/ Herausforderungen: | Steigerung der Qualität des Angebots |



Museumsdorf Baruther Glashütte (BB)

| | |
|---|---|
| Rechtsform Ehrenamt | eingetragener Verein, Stiftung |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | Eingetragener Verein (nur im Rahmen des Vereinszweckes) |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | Im eigentlichen Sinne nicht |

Gründe

Das Museumsdorf fungiert als technisches Denkmal. Zweck des Museumsvereins Glashütte e. V. (Gründung Museumsverein Glashütte e. V. im Herbst 2006, Verein Glashütte e. V. 1991) ist der Betrieb des technischen Baudenkmals Glashütte in der Stadt Baruth/Mark, Ortsteil Klasdorf, als Museumsdorf Baruther Glashütte sowie dessen kulturelle Belebung. Der Verein führt den Zusatz: "Verein und Betreibergesellschaft für das technische und Flächendenkmal Museumsdorf Baruther Glashütte" (der aber nicht der eigentliche Vereinsname ist und auch nicht im Vereinsregister eingetragen wurde). Angeboten wird u. a.: Schauglasproduktion, Ausstellungen, Festivitäten, (museumspädagogische) Mitmachangebote. Desweiteren existiert die Heimatstiftung Museumsdorf Glashütte (rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, Gründung 2003; Kapital EUR 55.300,-). Stiftungszweck ist die Förderung kultureller Zwecke, verwirklicht durch die Beschaffung von Mitteln für andere steuerbegünstigte Körperschaften zur Förderung der Kunst, der Pflege und dem Erhalt von Kulturwerten sowie zur Förderung der Denkmalpflege im Museumsdorf Glashütte. Hervorgangen ist die Stiftung aus der Initiative eines Landespolitikers und eines Unternehmers.

Der Landkreis hat 1996 die vom Ursprungsverein (des ehrenamtlich geführten Vereins "Glashütte e. V.") erworbenen Immobilien im Museumsdorf übernommen. Das gesamte Dorf hat damit einen einzelnen Eigentümer – den Landkreis. Dieser verpachtet die Gebäude an Künstler bzw. Kunsthandwerker. Dadurch werden u. a. auch Konkurrenzsituationen vermieden, da der Landkreis die Mieter der Gebäude auswählt und somit einen direkten Einfluss auf die Handwerker-Struktur im Ort hat. So wird es bspw. vermieden, dass sich zwei Künstler mit identischen Tätigkeiten niederlassen.

Der heutige „Museumsverein Glashütte e. V.“ beschäftigt neben dem Geschäftsführer noch 4 weitere festangestellte Mitarbeiter (sowie weitere Kräfte z. B. aus der Maßnahme Freiwilliges Soziales Jahr), die das Dorf managen und Führungen anbieten. Die bis vor kurzem wenigen Vereinsmitglieder waren fast alle Beschäftigte des Vereins. Inzwischen nimmt die Anzahl der Vereinsmitglieder zu (aktuell 30). Ehrenamtliche Tätigkeit findet bisher kaum statt. Der Verein finanziert sich zu 2/3 aus eigenerwirtschafteten Mitteln und zu 1/3 aus institutionellen Fördermitteln. Durch eine Reihe von Mitgliedschaften ist der Verein örtlich und überörtlich gut vernetzt.

Das Museumsdorf ist zwar ein erfolgreiches Projekt, allerdings im wesentlichen bisher ohne echte ehrenamtliche Beteiligung. Für das Ehrenamt wird vom Geschäftsführer des Vereins ein zusätzlicher „Förderverein“ als hilfreich angesehen.

Als Gremium der Pächter (Kunsthandwerker, etc.) der einzelnen Häuser im Dorf dient ein „Runder Tisch“ mit Sprecherrat. Die Pächter sind keine Vereinsmitglieder.

Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform

Das Projekt ist im eigentlichen Sinne kein Beispiel für die Überführung von Ehrenamt in wirtschaftliche Betriebsformen. Es ist zwar den Vereinsmitgliedern gelungen, sich Arbeitsplätze im Verein zu schaffen. Das eigentliche Ehrenamt spielt jedoch keine große Rolle, seit der Betrieb sich zunehmend wirtschaftlich orientiert.

Die Stiftung wird als „Sackgasse“ gesehen. Sie ist nur mit geringen Mitteln ausgestattet und spielt keine große Rolle. Ihre bescheidenen Erlöse werden zur Kofinanzierung von Fördermitteln genutzt.

Rechtsform(en): GmbH und Verein

Strukturmerkmal(e): Beherbergung und Gastronomie

Kontakt: Schäferhof Langenstein
 Quedlinburger Straße 28a
 D-38895 Halberstadt
 OT Langenstein

Ansprechpartner:
 Wolfgang Spengler

www.schaeferhof-
 langenstein.de



Quelle: www.schaeferhof-langenstein.de

Idee/Grund: Vereinsgründung zum Erhalt der Merinoschaf-Zucht; Gründung der GmbH mit dem Ziel der besseren touristischen Vermarktung durch Aufbau des Landhotels

Gästezahlen: ca. 30-40 Tagesgäste/Tag (hauptsächlich aus dem Umland); Hotel mit 20 Zimmern

Alleinstellung/Attraktion: Merinoschafzucht seit 19. Jh.; ehemaliger Vierseitenhof mit Hotel inkl. Restaurantbetrieb, Hofladen mit regionalen Produkten, Kreativwerkstatt und Events auf dem Gelände

Zielgruppe: Übernachtungsgäste aus Deutschland, Tagesgäste sowie Dorfbewohner für Nahversorgung

Entwicklung: 1994: Vereinsgründung; 1998: GmbH-Gründung zum Bau und Betrieb des Landhotels; 2007: Insolvenz des Vereins und anschließende Neugründung; 2009 Einstellen der eigenen Schlachtung – Verein konzentriert sich nur noch auf seine gemeinnützige Tätigkeit; 2010: Eingliederung des Hofladens in die GmbH

Organisationsstruktur: Verein (30 Mitglieder) umfasst die Schafzucht, eine Kreativwerkstatt und organisiert traditionelle Hoffeste; GmbH betreibt das Hotel, das Restaurant, den Hofladen und organisiert zusätzliche, wirtschaftliche Hoffeste

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: GmbH: 11 Gesellschafter, 12 sozialversicherungspflichtige Vollzeitkräfte und 5 geringfügig Beschäftigte; Verein: 30 Mitglieder; klare Trennung von Vereins- und Wirtschaftsaktivitäten

Finanzierung: Fördermittel des Landes Sachsen-Anhalt; eigenerwirtschaftete Mittel

Kerngruppe/Treiber: Land Sachsen-Anhalt und Landkreis

Kooperationspartner: Hasseröder Brauerei, Harzer Verkehrsverband, Fleischereibetrieb Hesse

Erfolgsfaktoren: Aufbau und Erhalt des Hofes, Betrieb ist mit seinen Geschäftsbereichen wirtschaftlich und nicht auf zusätzliche Mittel angewiesen; GmbH übernimmt mit Hofladen inkl. Post auch örtliche Nahversorgung

Vorhaben/Herausforderungen: Ausbau eines Schafstalls zu einer Festscheune; Steigerung der Auslastung des Hotels; Installation eines Blockheizkraftwerkes; Ausbau des Hofladens und Vergrößerung der Produktpalette

Rechtsform Ehrenamt eingetragener Verein

Rechtsform Wirtschaftsbetrieb GmbH

Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen ja

Gründe Ehrenamtliches Engagement im Verein zum Erhalt der Merino-Schafzucht und der im schlechten Bauzustand befindliche Hof waren der Ausgangspunkt für den Ausbau der Infrastruktur und die Errichtung des Hotels mit Saal und Restaurant. Die GmbH wurde von den Vereinsmitgliedern gegründet, um das Hotel/Restaurant bewirtschaften zu können. Der Verein konzentriert sich heute ausschließlich auf die gemeinnützigen Tätigkeiten (Schafzucht, Kreativwerkstatt, bestimmte Hoffeste). Die GmbH ist wiederum für alle wirtschaftlichen Tätigkeiten (Hotel/Restaurant, Hofladen sowie wirtschaftliche Events) zuständig. Der Verein und der Wirtschaftsbetrieb erfüllen somit ihre Aufgaben unabhängig voneinander. Dies ist möglich aufgrund der klaren Aufgabentrennung und die Abstimmung bei Hoffesten etc. Es besteht aber keine Steuerung des Ehrenamts durch den Wirtschaftsbetrieb und umgekehrt. Der Geschäftsführer des Hotels ist Pensionär und arbeitet in Vollzeit auf 400 Euro-Basis. Dies ist nicht als Erfolgsfaktor und anzustrebendes Ziel zu verstehen, senkt jedoch die Fixkosten.

Die Kofinanzierung der verschiedenen Geschäftsbereiche des Hotels ist als Erfolgsfaktor zu betrachten. Das Hotel erfreut sich zwar in den vergangenen Jahren einer steigenden Auslastung, hat jedoch mit hohen Fixkosten durch fehlende Gästeankünfte in der Nebensaison zu kämpfen. Die Kofinanzierung durch Restaurant, Hofladen und Hoffeste erleichtert die Deckung der Fixkosten, sodass sich das Landhotel insgesamt mit allen Geschäftsbereichen durch Eigeninnahmen trägt und zusätzliche Investitionen möglich sind.

Auch beim Schäferhof Langenstein zeigt sich, dass durch die Untersetzung des Vereins mit Persönlichkeiten, die im Beruf wichtige Funktionen übernehmen, die Vereinsarbeit durch deren Wissen und die Erfahrungen profitiert.

Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform Besonders hervorzuheben ist die gelungene Trennung zwischen ehrenamtlichen Aufgaben und Tätigkeiten im Wirtschaftsbetrieb. Darüber hinaus ist der Schäferhof Langenstein ein schönes Good-Practice-Beispiele für die Kofinanzierung verschiedener Geschäftsbereiche wie auch der Betonung der Bedeutung dieser touristischen Infrastruktur für die Dorfstruktur im ländlichen Raum (Hofladen mit Post und Getränkemarkt).

Rechtsform(en): gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Strukturmerkmal(e): Beherbergung und Gastronomie

Kontakt: Stadthaushotel Hamburg
Jugend hilft Jugend-Arbeit
gemeinnützige GmbH
Max-Brauer-Allee 116
D-22765 Hamburg
Ansprechpartner:
Werner Pietsch
www.stadthaushotel.com



Quelle: www.stadthaushotel.com

Idee/Grund: 1987 schlossen sich Eltern von acht unterschiedlich stark behinderten Kindern in der Initiative Werkstadthaus e. V. zusammen und realisierten ein bis dahin einzigartiges Projekt. Seit September 1993 wohnen und arbeiten hier behinderte Menschen unter einem Dach.

Gästeszahlen: Auslastung des Hotels: ca. 80 %

Alleinstellung/Attraktion: Café mit je 40 Außen- und Innenplätzen, Hotel mit 13 Zimmern

Zielgruppe: Übernachtungs- sowie Restaurant- und Cafégäste

Entwicklung: 1987 Start der Initiative und 1993 Realisierung; Verein „Jugend hilft Jugend“ kam später hinzu, hat die Eltern abgelöst und das Café errichtet

Organisationsstruktur: kein Ehrenamt mehr im Café und Hotel; Ehrenamt hat nur noch eine unterstützende Rolle

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb: Hotel: 2 Hotelfachkräfte, 7 Mitarbeiter mit Down-Syndrom und 3 mit psychischen Krankheiten; Café: 2 gehörlose Köche, Betriebsleiter und 4 Servicekräfte

Finanzierung: für den Aufbau Fördermittel, Zuschüsse vom Amt für Integration für die Zahlung der Gehälter; Hotel und Cafe trägt sich heute aus eigener Kraft

Kerngruppe/Treiber: engagierte Eltern behinderter Kinder, Verein Jugend hilft Jugend

Kooperationspartner: Embrace Hotelverbund, Landesarbeitskreis gGmbHs, Hansestadt Hamburg Tourismus (HHT)

Erfolgsfaktoren: k.A.

Vorhaben/Herausforderungen: Weiteres Hotel in der HafenCity mit 90 Zimmern in Planung

| | |
|---|---|
| Rechtsform Ehrenamt | eingetragener Verein |
| Rechtsform Wirtschaftsbetrieb | gGmbH |
| Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen | ja |
| Gründe | <p>Das Projekt begann mit einer Elterninitiative: Eltern von Kindern mit Behinderungen haben sich zusammengeschlossen, um ein Wohnprojekt anzustoßen. Später kam der Verein Jugend hilft Jugend e. V. dazu und hat damit die Initiative institutionell aufgefangen. Mit der Eröffnung des Cafés und Hotels wurden auch die wirtschaftlichen Risiken zu hoch für die Eltern, die schon durch die Behinderung ihrer Kinder stark eingespannt sind und über keinerlei Fachkenntnisse in diesem Bereich verfügten.</p> <p>Von Anfang an wurde ein gemeinnütziges Ziel verfolgt – Beschäftigung von behinderten Menschen – und hierfür die geeignete Wirtschafts- und Rechtsform gesucht. Während das Ehrenamt zu Anfang des Projekts noch stark eingebunden war, sind die Aktivitäten heute „nur“ noch begleitender Art (Beirat, Medienarbeit etc.).</p> <p>Es erfolgte eine Überführung der Tätigkeiten (Café/Hotel) in eine gemeinnützige GmbH, auch um die Kontinuität der Zielstellung und des Zweckes der Arbeit zu gewährleisten (Ansprechpartner für Behörden etc.).</p> <p>Treiber waren auch in diesem Projekt Menschen mit einem gewissen gesellschaftlichen Status, Fachwissen, finanziellen Ressourcen und einem ausgeprägten beruflichen Netzwerk.</p> <p>Die Finanzierung steht heute auf mehreren Beinen durch die Kombination von Cafe und Hotel. Kooperationen werden mit dem Hotel gern eingegangen, weil das Projekt sehr imagefördernd ist (Barrierefreiheit etc.).</p> |
| Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform | <p>Das Konzept der gGmbH als Betreiber des Cafés und Hotels ist so erfolgreich, dass ein weiteres Hotel eröffnet wird. Das neu geplante Hotel in der Hamburger HafenCity wird 100 % barrierefrei sein und Menschen mit Handicap beschäftigen. Das Projekt ist sehr außenwirksam und erfährt ein hohes mediales und auch gesellschaftliches Interesse. Durch Zuschüsse verschiedener Institutionen aber auch Einnahmen aus Spenden, ist das Café und Hotel konkurrenzfähig. Das Stadthaushotel nimmt unter diesen Good-Practice-Beispielen eine Sonderrolle ein, weil es sich a) in einer Großstadt und nicht im ländlichen Raum befindet und somit mit anderen Ausgangsbedingungen arbeitet und b) mit dem Thema „Barrierefreiheit“ eine weitere thematische Sonderrolle einnimmt. Dennoch hat das Stadthaushotel ein Alleinstellungsmerkmal herausgearbeitet und dies auch konsequent genutzt. Diese Verpflichtung besteht unabhängig von Stadt oder Land.</p> |

Rechtsform(en): eingetragene Genossenschaft (eGen)

Strukturmerkmal(e): Kooperationsverbund

Kontakt: witus eGen
Wirtschaft & Tourismus
Platz 39
A-6870 Bezau

Ansprechpartnerin:
Margit Bilgeri

www.witus.at



Quelle: www.witus.at

Idee/Grund: Weiterentwicklung der Branchenstrukturen in den Gemeinden zur Bündelung der Kräfte und Förderung der branchenübergreifenden Kooperation

Alleinstellung/Attraktion: einzigartige branchen- und gemeindeübergreifende Zusammenarbeit von Tourismus, Landwirtschaft und Handwerk in der Region

Zielgruppe: Unternehmer aus der Region, Tages- und Übernachtungsgäste

Entwicklung: Gründung 2010; anhaltender Prozess der zunehmenden Kooperation, bspw. die Umwandlung des Tourismusbüros in Informationsstellen und deren zentrale Koordination

Organisationsstruktur: Genossenschaft, Zusammenarbeit von 5 Gemeinden im Bereich Tourismus (diese sind noch selbstständig organisiert), Handel & Dienstleistungen, Landwirtschaft und Handwerk; Vorstand, vier Fachausschüsse, Projektteams

Verhältnis von Ehrenamt zu Wirtschaftsbetrieb 2,5 hauptberufliche Kräfte: Geschäftsführung, Tourismusbereich, unterstützende Kraft; verantwortlich für Koordination und Moderation der Genossenschaftsmitglieder nach innen sowie die Kommunikation nach außen; die 139 Genossenschaftsmitglieder sind verantwortlich für Strategie (Vorstand), Projektentwicklung und -umsetzung; Geschäftsführerin nimmt an Vorstandssitzungen teil; strategisches und operatives Marketing damit verzahnt

Finanzierung: über Genossenschaftsanteile, Jahresbeiträge zwischen EUR 50-500 je nach Größe des Betriebes oder der Kommune sowie individuelle und transparente Beiträge für Projekte; die Gemeinden unterstützen die Wirtschaftsförderung mit jährlich jeweils ca. EUR 30.000

Kerngruppe/ Treiber: Bürgermeister von Bezau (selbst auch Unternehmer), Direktor der Wirtschaftsschulen, und die Besitzerin des Kuschelhotel Gams hatten die Idee und haben sich stark engagiert; Kerngruppe und Vorstand sehr engagiert

Kooperationspartner: Bregenzerwald Tourismus GmbH, Werkraum, Käsestraße

Erfolgsfaktoren: Engagement und innovative Kraft der Kerngruppe; partizipativer und dezentraler Ansatz: Jeder kann seine Ideen einbringen und diskutieren, kein „Top down“, Flexibilität, branchenübergreifender Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit

Vorhaben/ Herausforderungen: Zusammenführung der bisher fünf selbstständigen und parallel agierenden Tourismusbüros in einer koordinierenden Stelle und Umwandlung der bestehenden Büros in Informationsstellen für Besucher; Stärkung der Region durch Engagement der Unternehmer; Vertiefung branchenübergreifender Vernetzung und Zusammenarbeit

Rechtsform Ehrenamt eingetragene Genossenschaft

Rechtsform Wirtschaftsbetrieb eingetragene Genossenschaft

Überführung/ Kombination Ehrenamt und Wirtschaftsbetrieb vollzogen ja

Gründe Die Witus eGen wurde mit dem Ziel gegründet, die branchenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und somit die Region wettbewerbsfähig zu machen. Für die Wahl der Rechtsform war ausschlaggebend, dass es um ein gemeinsames Miteinander bei gleicher Interessenlage und wirtschaftlichem Zweck geht. Jeder Interessierte sollte einbezogen werden, sich jedoch auch selbst durch die Übernahme eigener Verantwortlichkeiten einbringen. Die Organisationsstruktur musste den Rahmen geben und den Prozess sowie die Projekte koordinieren und moderieren. Aus diesem Grund wurde sich auf Basis fundierter strategischer Überlegungen für das Modell der Genossenschaft entschieden. Die Strategie war für die Mitgliedergewinnung und damit Einwerbung von Finanzmitteln (Genossenschaftsanteilen) eine wichtige Voraussetzung. Die tägliche Arbeit kann vor dem Hintergrund von Strategie und dem Leitbild jederzeit hinterfragt und weiterentwickelt werden.

In ihrer Arbeit steht für die Witus eGen eine Dezentralisierung der Aufgaben und Entscheidungen im Vordergrund. Es gibt verschiedene Fachausschüsse bzw. Projektgruppen, die sich weitestgehend selbst organisieren und ein Projekt voranbringen. Die Witus eGen übernimmt zwischen den Akteuren in den Orten sowie mit der Dachorganisationen (Bregenzwald Tourismus) die Aufgabe eines Mittlers und Moderators.

Die Witus eGen hat es geschafft, Vertreter aus verschiedenen Branchen zur Zusammenarbeit zu animieren. Es ist ein gutes Beispiel, wie die Tourismuswirtschaft als Querschnittsdisziplin für eine Identifikation der Unternehmer mit ihrer Region und folglich auch für ein einheitliches Auftreten einer Region nach außen sorgen kann. Dabei setzt die Witus eGen nicht primär auf Neuerungen, sondern fokussiert eine stärkere und erfolgreiche Kooperation der einzelnen Unternehmer. So beliefern bspw. Landwirte der Region die Gaststätten mit frischen Lebensmitteln. Hierfür wurde eine eigene Plattform für die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage entwickelt.

Einschätzung und Bewertung der Wahl der Organisationsstruktur und Rechtsform Ähnlich wie im Good-Practice „bolando“ wurde auch bei der witus eGen ehrenamtliches Engagement in einen Wirtschaftsbetrieb „überführt“. Es ging von vornherein um einen wirtschaftlichen Zweck bei gleichzeitiger partizipativer und ehrenamtlicher Einbindung der Interessen und Ideen der Mitglieder. Die Genossenschaft befördert aufgrund der flachen Hierarchie eine dezentrale Organisation und Arbeit in vielen thematischen Arbeitsgruppen. Für die strategische Führung bedarf es eines ehrenamtlichen Vorstandes, die operative Führung übernehmen fest angestellte Fachkräfte.

Anhang 6: Übersichtskarte weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele



- 1 AGZ Rügen eG
- 2 Allgäuer Bergbauernmuseum Diepholz
- 3 Allgäuer Freilichtbühne Altusried GmbH
- 4 Ambrossgut Schönbrunn
- 5 Arche Nebra - Himmelscheibe
- 6 Charlottenhof - Kultur- und Tagungshaus
- 7 Deutschordenmuseum Bad Mergentheim
- 8 Expowal - eine unglaubliche Kirche
- 9 Furka-Bergstrecke: Dampfbahn
- 10 Hohentwiel Schifffahrtsgesellschaft m.b.H.
- 11 Origen Festival Cultural
- 12 Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverband
- 13 Slawenburg Raddusch
- 14 Stiftung LandZunge Biberach
- 15 Strobelmühle Pockau CVJM
- 16 Ukraneland
- 17 Umweltzentrum Drei Eichen in Buckow

Abbildung 16: Übersichtskarte weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele

Anhang 7: Kurzprofile weiterer recherchierter Untersuchungsbeispiele



AGZ Rügen eG

Anschrift:

AGZ Rügen eG

Boddenstraße 64

D-18528 Lietzow

Ansprechpartner:

Christian Fischer

Vorstandsvorsitzender

+49 (0)3838 7173333

+49 (0)3838 7173399

info@agz-ruegen.de

www.agz-ruegen.de



Quelle: www.agz-ruegen.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Genossenschaft

Strukturmerkmal(e): Kooperationsverbund

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Der Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) Rügen stellt ein außerordentliches Modell dar, bei dem es nicht direkt um die Überführung ehrenamtlicher Strukturen in Unternehmensformen geht. Jedoch hat diese **Genossenschaft** ein Problem gelöst, mit dem sich auch viele touristische Leistungsträger im Tourismus beschäftigen, die vor allem auf Saisonkräfte angewiesen sind. Sinkende oder auch manchmal steigende Arbeitslosenzahlen und das Problem des demografischen Wandels machen es für die Unternehmen immer schwerer, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Das Personal der vergangenen Saison hat sich vielleicht in der nächsten Saison außerhalb der Region eine zukunftssichere Beschäftigung gesucht. Damit geht Fach- und Spezialwissen über das Unternehmen und den Stammkunden verloren. In dem AGZ Rügen vermittelt der genossenschaftliche Unternehmerzusammenschluss den Mitarbeitern im Sommer Arbeit in der Gastronomie und im Winter im Callcenter. Im Modell wurde sich auf eine Lohnuntergrenze geeinigt und in Abhängigkeit von der jeweiligen Beschäftigung gibt es Zuschläge (z. B. Sonntags- oder Nachtzuschläge), mit denen die Angestellten der eG den gleichen Lohn wie festangestellte Mitarbeiter in Einzelunternehmen erhalten. Die Genossenschaft stellte im Juni 2011 die ersten Mitarbeiter ein. In der Pilotphase werden es fünf sein, mittelfristig steigt ihre Zahl auf 20 bis 50. Ziele des AGZ sind

- die Schaffung von Vollzeit Arbeitsplätzen für die Beschäftigten,
- Fachkräftesicherung und -bindung,
- Kompetenzentwicklung der Beschäftigten durch gezielte Fort- und Weiterbildung,
- wirtschaftliche und technische Entwicklung der Mitgliedsunternehmen.



Allgäuer Bergbauernmuseum

Anschrift:

Allgäuer Bergbauernmuseum
Diepholz 44
D-87509 Immenstadt-Diepolz

Ansprechpartner:

Christine Müller
Museumsbeauftragte Immenstadt

☎ +49 (0)8323 914112

☎ +49 (0)8320 9259852

✉ c.mueller@immenstadt.de

🏠 www.bergbauernmuseum.de



Quelle: www.bergbauernmuseum.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Das Management des Museums ist eine Kooperation zwischen ehrenamtlichen Vorsitzenden des Museumsvereins und hauptberuflichen Museumsbeauftragten der Stadt Immenstadt. Hier gibt es deutschlandweit den einzigen ehrenamtlichen Museumsbauern (Richard Wiedemann).

Der Träger und Initiator des Museums ist der von der Stadt Immenstadt unterstützte „Allgäuer Bergbauernmuseum e. V.“ Zu den Höhepunkten zählen: der Bergdorf/-bauernalltag zum Anfassen (das lebendige Museum), Erlebnisspielplatz, Ausstellungen, Gasthof-Pension, Museumsladen, Bauern-/Kräutergarten, Bauernhof, Imkerhof, Rundweg, Bergkäserei etc. Des Weiteren ist eine museumspädagogische Ausrichtung angestrebt. Hierzu werden Kindergeburtstage, Ferienprogramme, Schul- und Gruppenprogramme sowie Betriebsausflüge angeboten. Das Museum bietet verschiedene Kurse und damit auch eine Reihe von Arbeitsplätzen. Die Besucherzahlen liegen inzwischen bei rund 60.000 Besuchern.

Anschrift:

Allgäuer Freilichtbühne Altusried GmbH

Postfach 1146

D-87449 Altusried

Ansprechpartner:

Heribert Kammel

Bürgermeister/Geschäftsführer

☎ +49 (0)8373 2990

📠 +49 (0)8373 7054

✉ info@altusried.de

🏠 www.freilichtbuehne-altusried.de



Quelle: www.freilichtbuehne-altusried.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): GmbH

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die GmbH organisiert ein Open-Air-Ereignis, das alle drei bis vier Jahre stattfindet. Im Jahr 2009 sahen sich 65.000 Besucher diese Veranstaltung an. Die Organisation des Ereignisses und die Bühne obliegt der Allgäuer Freilichtbühnen-GmbH Altusried mit ihrem hauptberuflichen Geschäftsführer. Das hauptberufliche Wirken und die Errichtung der Holztribüne (1999) ist, gemessen an der rund 130-jährigen Freilichttradition, recht neu. Mehrere hundert Ehrenamtliche spielen Theater auf der Bühne und sind Platzanweiser etc. Das Projekt „Theater und Landwirtschaft“ (Altusried) wurde im Wettbewerb „Zukunftsfähige Landnutzung in Bayerns Gemeinden“ ausgezeichnet. Das Ziel war die Kooperation zwischen der Allgäuer Freilichtbühne Altusried und der heimischen Landwirtschaft. Hierzu übernahm der Verein „Bäuerliche Direktvermarktung Altusried“ (BDA) (mit ca. 50 regionalen Landwirtschaftsbetrieben) durch die Gründung einer GmbH das Catering der Freilichtbühne.



AmbrossGut Schönbrunn

Anschrift:

AmbrossGut Schönbrunn

c/o Förderverein AmbrossGut Schönbrunn e. V.

Kirchstraße 34

D-09429 Wolkenstein OT Schönbrunn

Ansprechpartner:

Hans-Jürgen Donner

Vereinsvorsitzender

☎ +49 (0)37369 87681

📠 +49 (0)37369 87685

✉ info@ambrossgut.com

🏠 www.ambrossgut.com

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Beherbergung, Gastronomie, Events bzw. Erlebnisangebote

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Der Förderverein AmbrossGut Schönbrunn e. V. ist Projektträger des gleichnamigen Gutes. Das AmbrossGut in Schönbrunn entwickelte sich zu einem anspruchsvollen landwirtschaftlichen Erlebnismuseum und einer Begegnungs- und Tagungsstätte. Am 19. November 2011 wurde das AmbrossGut mit dem 1. Preis im sächsischen Wettbewerb 2011 „Ländliches Bauen“ ausgezeichnet (nachhaltige Dorfgestaltung). Das Gut verfügt über einen Veranstaltungssaal, eine Hofschänke, ein Hotel und einen Hofladen. Ab 2012 soll ein landwirtschaftliches Museum dazukommen. Der Aufbau soll im Sinne einer internationalen Begegnungs- und Bildungsstätte in Zusammenarbeit mit dem Tschechischen Museum für Volksarchitektur Zubrnice unternommen werden.

Der Förderverein besteht aus Einzelpersonen und institutionellen Mitgliedschaften. Zu den Förderern gehören vorrangig die „Bauernland AG Großolbersdorf“, die „Hein Baumaschinen & Nutzfahrzeuge GmbH“ und das „Donner Projektmanagement und arth-praesentationen“. Zu den fachlichen Partnern sind die Sächsische Landesstelle für Museumswesen in Chemnitz, das Deutsche Landwirtschaftsmuseum in Blankenhain und das Freilichtmuseum der Volksarchitektur in Zubrnice (Tschechien) zu zählen.



Arche Nebra – Himmelscheibe

Anschrift:

Arche Nebra - Himmelscheibe

Naturpark „Saale-Unstrut-Triasland“

Betriebsgesellschaft mbH

An der Steinklöbe 16

D-06642 Nebra

Ansprechpartnerin:

Bettina Pfaff

Geschäftsführung

+49 (0)34461 2552-0

+49 (0)34461 2552-17

info@himmelscheibe-erleben.de

www.himmelscheibe-erleben.de



Quelle: www.himmelscheibe-erleben.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): GmbH

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die originale Himmelscheibe von Nebra wurde nach ihrem Fund zunächst im Landesmuseum in Halle ausgestellt (2002). Darüber hinaus entstand der Bedarf von Bürgern und Gästen nach Information über den Fundort. Zunächst wurde ein Museumscontainer mit einer kleinen Ausstellung eingerichtet. Der Naturparkverein „Saale-Unstrut-Triasland“ e. V. hat daraufhin viele ehrenamtliche Führungen angeboten.

Durch Initiative verschiedener Organisationen (u. a. Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt, Landratsamt und Verein) wurden schließlich Fördermittel für ein multimediales Besucherzentrum am Fundort der Himmelscheibe von Nebra (Fundort: auf dem Mittelberg, etwa 3,5 km vom Besucherzentrum entfernt) beantragt. Die Eröffnung fand am 20. Juni 2007 statt.

Die Betreibergesellschaft des Besucherzentrums ist heute die Naturpark „Saale-Unstrut-Triasland“ Betriebsgesellschaft mbH. 90%iger Gesellschafter der GmbH ist der Naturparkverein, der nach wie vor weiterbesteht. Zu den Geschäftsbereichen der GmbH gehört neben dem Besucherzentrum auch die Bewirtschaftung eines Weinberges. Das Besucherzentrum ist Preisträger des Tourismuspreises Sachsen-Anhalt 2008 („Innovatives Tourismusprodukt“).

In der Vorphase der Gründung wurde auch über eine Stiftung nachgedacht, die Entscheidung fiel schlussendlich zugunsten einer GmbH.



Charlottenhof - Kultur- und Tagungshaus

Anschrift:

Charlottenhof - Kultur- und Tagungshaus

Osterklanxbüll 4

D-25924 Klanxbüll

Ansprechpartnerin:

Bärbel Nissen-Schütt

Betriebsleiterin

☎ +49 (0)4668 9210-0

📠 +49 (0)4668 9210-39

✉ info@dercharlottenhof.de

🏠 www.dercharlottenhof.de



Quelle: www.dercharlottenhof.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Events bzw. Erlebnisangebote

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

„Knapp 250 Jahre gehörte der Hof zu einem großen landwirtschaftlichen Betrieb. Ende der siebziger Jahre ging der Hof, vom Zerfall bedroht, in den Besitz von Familie Mannkopff über, die ihn liebevoll und stilgerecht wieder aufbaute.

Um den Hof dauerhaft der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, entschloss sich Frau Mannkopff 1998 zu einer Schenkung an die Gemeinde Klanxbüll. In Zusammenarbeit mit der Bockholdt-Gruppe, Lübeck, und mit großer Unterstützung des Landes Schleswig-Holstein durch Mittel der Dorferneuerung wurde der Charlottenhof zu einem Kultur- und Tagungshaus ausgebaut. Mit dem im Juli 1999 gegründeten Verein ‚Freunde des Charlottenhofes‘ haben sich engagierte Menschen zusammengeschlossen, um ehrenamtlich die kulturelle Arbeit des Charlottenhofes zu unterstützen.

Das Ziel des Vereins ist der Erhalt des Charlottenhofes in Klanxbüll als Kulturdenkmal und kulturelles Zentrum. Die Aufgaben sieht der Verein in der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen im Charlottenhof. Die Mitglieder wollen weitere Bevölkerungskreise ansprechen und das kulturelle Leben in der Region fördern.“ (Quelle: www.dercharlottenhof.de)

Der Verein wird von einer hauptberuflichen Kraft (halbtags) geführt (Betriebsleitung), die auch u. a. für die Koordination und Einteilung der ehrenamtlichen Kräfte verantwortlich ist.



Deutschordensmuseum Bad Mergentheim

Anschrift:

Deutschordensmuseum Bad Mergentheim

Schloß 16

D-97980 Bad Mergentheim

Ansprechpartner:

Maike Trentin-Meyer

Geschäftsführung

☎ +49 (0)7931 52212

📠 +49 (0)7931 52669

✉ info@deutschordensmuseum.de

🏠 www.deutschordensmuseum.de



Quelle: www.deutschordensmuseum.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): GmbH

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Seit dem 1. Juli 1991 wird das Deutschordensmuseum nicht mehr von einem Verein, sondern von einer GmbH mit den Gesellschaftern Land Baden-Württemberg, Stadt Bad Mergentheim, Museumsverein und Main-Tauber-Kreis betrieben. Erstmals wird das Museum nun von einer hauptberuflichen Fachkraft geleitet, die zugleich Geschäftsführer(in) der GmbH ist.

Durch großzügige Sanierung des inneren Schlosses wurden 1989 bis 1996 schrittweise die baulichen Voraussetzungen für die räumliche Erweiterung und den inhaltlichen Ausbau des Deutschordensmuseums zu einem „qualifizierten Museum mit überregionaler Ausstrahlung“ geschaffen. Mittlerweile verfügt das Museum über 3.000 qm Ausstellungsfläche. Hier findet sich die Darstellung der Geschichte des Deutschen Ordens von den Anfängen im Jahr 1190 bis heute mit Objekten, Bildern, Texten und Karten.



Expowal - eine unglaubliche Kirche

Anschrift:

Expowal - eine unglaubliche Kirche

c/o Lutherhaus

Ebhardtstr. 3A

D-30539 Hannover

Ansprechpartner:

Pastor Heino Masemann

☎ +49 (0)511 3604-216

📠 +49 (0)511 8765-774

✉ mail@expowal.de

🏠 www.expowal.de



Quelle: www.expowal.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein, gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Strukturmerkmal(e): Events bzw. Erlebnisangebote

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die Einrichtung „Expowal - eine unglaubliche Kirche“ ist eine Initiative des Landesvereins für Innere Mission in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover. Der Träger des Projekts „Verein innere Mission“ hat eine gGmbH gegründet, welche den Expowal betreibt und die kirchlichen Veranstaltungen durchführt. Die gGmbH vermietet den Expowal an ein Cateringunternehmen (Partylöwe), welche das Gebäude für Veranstaltungen jedweder Art weitervermietet. Der Verein erhält keine Mittel aus Kirchensteuern. Die Einnahmen aus der Vermietung des Wals fließen nahezu vollständig in den Unterhalt des Gebäudes (z. B. 1 x Fensterputzen EUR 1.500). Die gGmbH hat nur einen festen Mitarbeiter, der größtenteils aus Eigenmitteln des Vereins (und nur bedingt aus Einnahmen der Vermietung) bezahlt wird. Dafür sind ca. 70 ehrenamtliche Helfer in das Projekt eingebunden.

Anschrift:

Furka-Bergstrecke: Dampfbahn

Verein Furka-Bergstrecke

Steinacherstr. 6

CH-8910 Affoltern a/A

Ansprechpartner:

Robert Frech

Präsident

☎ +41 (0)56 2812573

📠 +41 (0)56 2811621

✉ post@v-f-b.info, vfb.praesident@dfb.ch

🏠 www.v-f-b.info, www.furka-bergstrecke.ch



Quelle: www.furka-bergstrecke.ch

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein, Stiftung, AG

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Das beste Beispiel für Ehrenamtlichkeit in der Schweiz ist wahrscheinlich immer noch die Furka Dampfbahn mit jährlich ca. 500 ehrenamtlich Arbeitenden. Dabei sind nur 4 bis 5 Personen festangestellt. Nach der Wiedereröffnung des letzten Streckenabschnitts zwischen Gletsch und Oberwald am 12. August 2010 rollen die Reisezüge der Dampfbahn Furka-Bergstrecke (DFB) nach mehr als einem Vierteljahrhundert wieder über die gesamte klassische Route des „Glacier-Express“ vom Urserental ins Goms. Nach der Inbetriebnahme des Basistunnels 1982 zwischen Realp und Oberwald sollte dieses, nur in den Sommermonaten befahrbare, touristische und eisenbahntechnische „Herzstück“ der ehemaligen Furka-Oberalp-Bahn (FO) dem Abbruch und Zerfall preisgegeben werden. Eisenbahn-Enthusiasten und Bergbegeisterte vollbrachten in mehr als 28-jähriger, mühsamer Aufbauarbeit das anfänglich von vielen für unmöglich Gehaltene: Sie retteten die Furka-Bergstrecke. Tausende freiwillige Helfer aus ganz Europa haben in den letzten Jahren als so genannte „Fronarbeiter“ an der etappenweisen Wiederherstellung der Gleise und Zahnstangen, an der Revision und am Unterhalt der Lokomotiven und Wagen sowie im jährlichen Betrieb mitgearbeitet. Seit 2002 ist der Verein Furka-Bergstrecke als Dachverband mit insgesamt 23 selbstständigen Sektionen in der Schweiz (12), in Deutschland (9), in den Niederlanden (1) und in Belgien (1) organisiert. Die Sektionen mit ihren insgesamt über 7.000 Mitgliedern präsentieren die Furka-Bergstrecke auf Messen, Ausstellungen und sonstigen Veranstaltungen und sind so das Bindeglied zu einer breiten Öffentlichkeit. Daneben sind die Sektionen in Fachgruppen an dem Wiederaufbau von Lokomotiven, Wagen, Arbeitsgeräten aktiv beteiligt und stellen natürlich auch einen großen Teil der freiwilligen Helfer für die Baueinsätze an der Strecke. Die Aktiengesellschaft DFB ist verantwortlich für die Betriebsführung und den Unterhalt des Rollmaterials, der Streckenanlagen und Gebäude sowie für kommerzielle Aspekte. Sie hat auch die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften und die entsprechende Personalausbildung zu garantieren.

Anschrift:

Hohentwiel Schiffahrtsgesellschaft m.b.H.


Hafenstraße 15


A-6971 Hard


Ansprechpartner:


Adolf Franz Konstatzky

Geschäftsführer

 +43 (0)5574 63560

 +43 (0)5574 63560-33

 office@hohentwiel.com

 www.hohentwiel.com



Quelle: www.hohentwiel.com

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): GmbH

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Im Jahr 1984 erwarb die Vereinigung Internationales Bodensee-Schiffahrtsmuseum e. V. das in einem äußerst desolaten Zustand befindliche Dampfschiff Hohentwiel. Der Verein erreichte durch Spenden und den Arbeitseinsatz zahlreicher Vereinsmitglieder und freiwilliger Helfer, die Hohentwiel wieder in den Zustand von 1913 zu versetzen, wobei modernste Technik und historisches Material vereint wurden. Seit dem 17. Mai 1990 ist das Dampfschiff Hohentwiel vom neuen Heimathafen Hard (in Österreich) aus wieder im Einsatz auf dem Bodensee. Eigner des Dampfschiffes Hohentwiel ist der Verein „Internationales Bodensee-Schiffahrtsmuseum e. V.“ mit Sitz in Bregenz/Österreich. Der Betrieb des Schiffes liegt in den Händen der „Hohentwiel Schiffahrtsgesellschaft mbH“ mit Sitz in Hard/Österreich, kurz HSG.



Origen Festival Cultural

Anschrift:

Origen Festival Cultural
Pale Sot 6, Caum postal 70
CH-7463 Riom

Ansprechpartner:

Giovanni Netzer
Intendant Origen

☎ +41 (0)81 6371681

📠 +41 (0)81 6371683

✉ g.netzer@bluewin.ch

🏠 www.origen.ch



Quelle: www.origen.ch

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Stiftung, Verein

Strukturmerkmal(e): Events bzw. Erlebnisangebote

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Der Initiator zur Gründung des Vereins und der Stiftung war Giovanni Netzer zusammen mit seinen Eltern. Stiftungszweck ist die Förderung des Theaters Origen in- und außerhalb Graubündens, um es zu einer international ausstrahlenden, professionellen Institution mit hohem künstlerischen Anspruch werden zu lassen. Die Fundaziun Origen ist für die Infrastruktur des Theaters Origen verantwortlich, insbesondere für die Burg Riom, die 2006 zum Theater ausgebaut wurde und jetzt dem Verein als Sitz dient. Die Stiftung, die im Dezember 2007 gegründet wurde, unterstützt den Förderverein zur Entwicklung des Theaters. Der Förderverein wird heute durch einen hauptberuflichen Geschäftsführer geleitet. Die Kulturinstitution Origen realisiert das alljährliche Origen Festival Cultural in Graubünden und widmet sich vor allem der Förderung und Produktion von neuem, professionellem Musiktheater. Die Stiftung hat gemeinnützigen Charakter, verfolgt keinerlei Erwerbszweck und ist steuerbefreit.

Anschrift:

Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund

Am Friedenstal 5

D-02894 Reichenbach OT Krobnitz

Ansprechpartner:

Dr. Steffen Menzel

Geschäftsführer

+49 (0)35828 88700

+49 (0)35828 88701

info@museumsverbund-ol.de

www.oberlausitz-museum.de



Quelle: www.oberlausitz-museum.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die Gründung der Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH erfolgte am 1. Januar 1999. Damit wurde erstmals im Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien der Schritt gewagt, kleinere museale Einrichtungen außerhalb kommunaler Zuständigkeit zu betreiben. Erklärtes Ziel des Verbundes ist es, die Arbeit der verschiedenen Häuser zu koordinieren, die vorhandene Museumslandschaft zu erhalten sowie die kulturellen und historischen Traditionen der Region stärker hervorzuheben. Es existiert eine eigene Geschäftsstelle mit hauptberuflichem Personal.



Slawenburg Raddusch

Anschrift:

Slawenburg Raddusch

Zur Slawenburg 1

D-03226 Vetschau/Spreewald OT Raddusch

Ansprechpartnerin:

Dr. Harriet Bönisch

Geschäftsführerin

+49 (0)354 3355522

+49 (0)354 3355523

slawenburg-raddusch@spreewald.de

www.slawenburg-raddusch.de



Quelle: www.slawenburg-raddusch.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

In Anlehnung an das Aussehen der slawischen Burganlage, die vor mehr als 1.000 Jahren an diesem Ort stand, ist die heutige Slawenburg Raddusch ein modern gestalteter Funktionsbau mit Ausstellungsbereich, Veranstaltungsräumen, Gastronomie und Burgladen. Zu Beginn der 1990er-Jahre entwickelte das Brandenburgische Landesamt für Denkmalpflege und Archäologische Landesmuseum die Idee zur Errichtung eines Ausstellungsgebäudes, das in Anlehnung an die archäologischen Befunde und das Aussehen der ehemaligen slawischen Burganlage gestaltet wurde. Betrieben wird die Slawenburg Raddusch vom gleichnamigen Förderverein, der im Jahr 2000 gegründet wurde und in den ersten drei Jahren ehrenamtlich organisiert war („Slawenburg Raddusch“ e. V.). Gebäude, Dauerausstellung und Außengelände wurden über öffentliche Fördergelder (Europa, Bund, Land) errichtet bzw. gestaltet, v. a. Braunkohlesanierungsmittel (1993 Planungs-, 1999 Baubeginn, 2002 Bauwerk und 2003 Ausstellung fertiggestellt, 2003 eröffnet; 2004-06 Außenanlagen 1. Bauabschnitt). Als Träger war ursprünglich der Tourismusverband Spreewald e. V. vorgesehen. Doch nach internen Differenzen erklärte sich die Kommune (Stadt Vetschau) zur Übernahme der Trägerschaft bereit. Der Förderverein betreibt seit 2003 die Anlage für die Stadt Vetschau mit eigenen hauptberuflichen Angestellten (7 inkl. Geschäftsführung). Bis 2010 erfolgte dies ohne vertraglich zugesicherten Zuschuss und Leistungen seitens des Trägers. Diese sind seit 2010 dennoch minimal.

Eine gastronomische Einrichtung ist vorhanden, die in Pacht betrieben wird. Der Burgladen (Museumshop) wird vom Verein erfolgreich unterhalten. Veranstaltungen Dritter erfolgen gegen Miete (Musik-/Kulturveranstaltungen; private Feiern; Firmenveranstaltungen etc.). Darüber hinaus gibt es vereinseigene Veranstaltungen. Ein wichtiger Bereich ist die Museumspädagogik. Der außerschulische Lernort soll Kindern/Schülern, aber auch Erwachsenen (Angebote über VHS) zur Verfügung stehen. Im Außengelände ist derzeit ein Caravanstellplatz in Planung. Für alle Vorhaben bezüglich Ausstellung, Außenbereich, Bau etc. sind Fördermittel erforderlich. Diese sind in dem Maße, wie Eigenmittel zur Verfügung stehen, bislang auch geflossen.



Stiftung LandZunge Biberach

Anschrift:

Stiftung LandZunge Biberach
c/o Kreissparkasse Biberach
Zeppelinring 27-29
D-88400 Biberach

Ansprechpartner:

Dr. Georg Stickel, Jürgen Keller,
Nikolaus Stetter

☎ +49 (0)7351 570-2510



✉ probono@ksk-bc.de



🏠 www.landzunge.info



Quelle: www.landzunge.info

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Stiftung

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die Stiftung LandZunge ist eine Treuhandstiftung unter dem Dach der Stiftung S pro bono BC. Das Projekt „LandZunge - das Beste aus der Region“ ist ein Zusammenschluss von Landgasthöfen aus der Region Allgäu-Oberschwaben, die vor allem regionale Produkte verarbeiten, die teilweise direkt vom Bauern, Jäger oder Metzger stammen. Heute bekennen sich über 70 Gasthöfe zur Aktion LandZunge. Zu erkennen ist die Initiative an dem LandZunge-Schild, auf der Speisekarte das LandZunge-Logo, oft noch ein Hinweis auf die Lieferanten sowie auf die Herkunft der Produkte. Mit dem Logo garantiert der Wirt, dass alles „von hier“ kommt - aus der Nähe. Das Projekt wird unterstützt durch zahlreiche Regional- und Lokalpolitiker sowie finanziell durch ein Netzwerk an privaten Stiftern. Die Initiative gibt ein eigenes Magazin heraus. Das Magazin LandZunge präsentiert die Aktion in Wort und Bild. Die Themen des Magazins: Die Gastronomie und der Genuss, die Köche und ihre Rezepte, die Bauern und ihre besten Produkte, die Firmen und ihre regionalen Marken, aber auch die Region und ihre ländliche Kultur.



Strobelmühle Pockau CVJM

Anschrift:

Strobelmühle Pockau CVJM

c/o CVJM Strobelt-Mühle Pockautal e. V.

Marienberger Straße 36

D-09509 Pockau

Ansprechpartner:

Gunnar Schreiber

Vereinsvorsitzender

+49 (0)3735 6602-0

+49 (0)3735 6602-29

Kontaktformular auf Internetseite

www.strobelmuehle.de



Quelle: www.strobelmuehle.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Freizeiteinrichtungen bzw. Freizeitinfrastruktur

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Nachdem das Rüstzeitheim der Evangelischen Jugend Marienberg in Rothental wegen baulicher Mängel nach der deutschen Einheit geschlossen werden musste, blieb dennoch der Wunsch nach einem Ort der Begegnung erhalten. Unter Federführung von Jugendwart Gunter Arnold fand sich im Frühjahr 1997 eine kleine Gruppe von Christen zusammen, um diese Vision weiterzuentwickeln. Mit der Strobelmühle fand man einen idealen Platz für diese Herausforderung, einen Platz als Begegnungsstätte für Kinder und Jugendliche zu erhalten. Am 1. Juli 1997 wurde der „CVJM Strobelt-Mühle Pockautal e. V.“ als Trägerverein gegründet. Er übernahm fortan die Verantwortung für Sanierung und Betreibung der Strobelmühle und entwickelte seitdem auch zahlreiche eigene inhaltliche Projekte. Die Strobelmühle ist heute geistliches Zentrum und Begegnungsstätte für Jugendliche. Durch den Kauf mit Spendengeldern wurde eine Erweiterung wirtschaftlicher Betätigung und des Arbeitsspektrums möglich. Es erfolgte die Sanierung und im Anschluss der Betrieb von Haus und Gelände der Strobelmühle (2006) mit In- und Outdooraktivitäten, Freizeitheim, Gastronomie. Ferner wurde das Glashaus (Eröffnung Oktober 2009) mit Kletterhalle, Veranstaltungssaal und Seminarraum gebaut. Die Erstellung des Hochseilgartens (Eröffnung Juli 2002) wurde ebenfalls von Spendengeldern finanziert. Es wurde darüber hinaus 2001 eine christliche Buchhandlung in Olbernhau eröffnet, die 2006 verkauft wurde.

Anschrift:

Ukranenland

Historische Werkstätten e. V.

Jatznicker Straße 31

D-17358 Torgelow

Ansprechpartner:

Wolfgang Schubert

Vorsitzender

+49 (0) 3976 202397

+49 (0) 3976 202303

ukranenland@gmx.de

www.ukranenland.de



Quelle: www.ukranenland.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Museen bzw. Bildungseinrichtungen

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Die Gründung des gemeinnützigen Vereins erfolgte 1993 und ist aus einer Initiative des zweiten Arbeitsmarktes entstanden. Er betreibt ein archäologisches Freilichtmuseum in Torgelow (Vorpommern). Die Trägerschaft des Ukranenland hat der Verein Historische Werkstätten e. V. Dieser erwirtschaftet durch steigende Besucherzahlen sowie andere Aktivitäten einen Eigenanteil von 40 %. 2005 wurde die internationale Jugendbegegnungsstätte von der Stadt Torgelow (gefördert durch die Pomerania und die Stadt Torgelow) an das Ukranenland übergeben. Weiterhin fand 2006 auch die Übergabe der sanierten Villa an der Uecker an das Ukranenland durch die Stadt Torgelow statt (gefördert durch mehrere Ministerien des Landes Mecklenburg-Vorpommern und die Stadt Torgelow). Seit dem 1. August 2006 wird auch die Touristen-Information in der Villa im Auftrag der Stadt Torgelow von dem Verein betrieben. Der Verein beschäftigt heute 14 festangestellte Saisonkräfte. In den Sommermonaten sind 80 % der Angestellten in Vollzeit hauptberuflich tätig und 20 % leisten ehrenamtliche Unterstützung. Den größten Anteil an den Fixkosten haben die Personalausgaben. Aus Sicht des Vereins sind diese Ausgaben am aufwändigsten abzusichern.



Umweltzentrum Drei Eichen in Buckow

Anschrift:

Umweltzentrum Drei Eichen in Buckow
Naturschutzpark Märkische Schweiz e. V.
Königstr. 62
D-15377 Buckow

Ansprechpartnerin:

Dr. Charlotte Bergmann

☎ +49 (0)33433 / 201

📠 +49 (0)33433 / 6815

✉ info@dreichen.de

🏠 www.dreichen.de



Quelle: www.dreichen.de

Merkmale in Bezug zum Projekt:

Rechtsform(en): Verein

Strukturmerkmal(e): Beherbergung

Beschreibung der Organisation und Besonderheit im Kontext des Projekts:

Nach der Schließung der Touristenstation (Einrichtung in der Zeit der DDR) im Sommer 1991 übernahm nach kurzer Zeit der neu gegründete Verein Naturschutzpark Märkische Schweiz e. V. die Gebäude, den Liebichpfuhl und die große Wiese (heute Garten und Tiergehege). Somit konnten auch weiterhin Gäste in zwei Wohnhäusern und in zwei Ferienwohnungen, die insgesamt 74 Übernachtungsmöglichkeiten bieten, untergebracht werden. So wurde die Existenz von Drei Eichen gesichert und das Besucherzentrum für Natur- und Umwelterziehung konnte entstehen. Durch Fördermittel vom Umweltministerium konnte der dringend benötigte Sanitärtrakt im Haupthaus durch Aufstockung des Gebäudes gebaut werden. Dabei entstand auch noch ein zusätzliches Gästezimmer. Weitere Sanitärräume wurden renoviert, eine Lehrküche entstand, die Heizung wurde auf Heizöl umgestellt. U. a. erhalten die wenigen festangestellten Mitarbeiter des Besucherzentrums Drei Eichen seit einigen Jahren Unterstützung durch ABM-Kräfte aus der Region, Zivildienstleistende und junge Menschen, die ein Freiwilliges Ökologisches Jahr absolvieren.

Anhang 8: Weitere Rechtsformen im Überblick

Eigenbetrieb

Eigenbetriebe sind organisatorisch und haushaltsmäßig verselbstständigte Einrichtungen der Gemeinden zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, die – mit eigener Verfassung (Betriebssatzung) und eigenem (kaufmännischem) Rechnungswesen versehen – als wirtschaftliche Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit dem Gemeinderecht unterliegen. Nach außen werden die rechtlichen Handlungen des Eigenbetriebs der betreffenden Gemeinde zugerechnet, sie stellen eine Gestaltungsmöglichkeit für kommunale Unternehmen dar.

Haftung

Kein allgemeines oder persönliches Haftungsrisiko gegeben – die Kommune haftet uneingeschränkt.

Verwaltung

Für den Eigenbetrieb sind in der Regel eine Betriebsleitung und ein Betriebsausschuss zu bestellen. Weil der Eigenbetrieb rechtlich keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt und seine Handlungen der Gemeinde zugerechnet werden, ist für grundsätzliche Entscheidungen der jeweilige Gemeinderat bzw. der Hauptverwaltungsbeamte zuständig (z. B. Bürgermeister). Es ist ein kaufmännisches Rechnungswesen zu führen, das neben Wirtschaftsplan und Jahresabschluss auch eine Kosten- und Leistungsrechnung enthält.

Regiebetrieb

Anders als Eigenbetriebe sind Regiebetriebe rechtlich unselbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts, die in die Gemeindeverwaltung integriert und rechtlich, organisatorisch und auch haushaltswirtschaftlich in die kommunale Gebietskörperschaft eingegliedert sind. Sie besitzen keine eigenen Organe, sie sind Teil der Kommunalverwaltung. Steuerlich liegen hier regelmäßig sogenannte Betriebe gewerblicher Art (vgl. § 4 KStG) vor, die mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit der Körperschaft- und Gewerbesteuer unterliegen.

Holding-Strukturen

Die Holding ist keine Rechtsform, sondern benennt eine Organisationsform von Gesellschaften. Eine Holding ist eine Obergesellschaft (Dachgesellschaft) zum Halten und Steuern von Beteiligungen an anderen Gesellschaften. Darüber hinaus ist über eine Beteiligung an einer Holding Gesellschaft die gleichzeitige Einflussnahme bzw. eine mittelbare Beteiligung an den Tochtergesellschaften möglich. Die sog. Holdinggesellschaft ist in der Wahl ihrer Rechtsform nicht beschränkt und stellt eine Rechtspersönlichkeit (z. B. eigene juristische Rechtspersönlichkeit in Form einer GmbH) dar. Im Regelfall sind Holdinggesellschaften nicht operativ am Markt tätig, sondern stellen lediglich eine Möglichkeit zur Bündelung von Beteiligungen an Tochtergesellschaften dar.

Treuhand-Strukturen

Der Begriff der Treuhand beschreibt ein (Treuhand-)Verhältnis zwischen zwei oder mehreren Personen. Eine Legaldefinition von Treuhandstrukturen existiert nicht, im Regelfall beinhalten rechtsgeschäftliche Treuhandverhältnisse, dass der Treugeber dem Treuhänder Vermögensrechte überträgt oder ihm eine Rechtsmacht (Verfügungsermächtigung der Vollmacht) einräumt. Durch Abschluss eines Treuhandvertrages wird eine Treuhand als Innenverhältnis zwischen dem Treugeber und Treuhänder, welcher nach außen in Erscheinung tritt, begründet. Der Treugeber gibt seine Rechtsmacht „zu treuen Händen“. Es kommt zu unterschiedlichen Rechtswirkungen im Innen- und Außenverhältnis, obwohl der Treuhänder im Außenverhältnis wie ein Eigentümer auftritt, kann seine Rechtsmacht im Innenverhältnis beschränkt sein.

Public Private Partnership – Projekte (PPP)

Die Durchführung von Projekten im Rahmen eines Public Private Partnership (PPP)/Öffentlich Private Partnerschaft (ÖPP) stellt keine eigene Rechtsform dar, sondern eine langfristige konzipierte Partnerschaft zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor. Es dient der Einbindung der Privatwirtschaft in die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben. In dieser Art der Kooperation werden die Strukturen des öffentlichen Sektors mit dem Know-how der Wirtschaft verbunden. Regelmäßig ist dies bei ursprünglich durch den Staat erbrachten öffentlichen Leistungen zum Ansatz gekommen und kann alle Bereiche von der Planung, Erstellung bis hin zur Finanzierung und den Betrieb/Unterhaltung umfassen. Häufig anzutreffen sind diese Kooperationsmodelle im Baubereich bzw. dessen Finanzierung.

PPP steht somit regelmäßig für eine besondere Art der funktionalen Privatisierung, bei denen jedoch der Staat zumindest die Aufsicht behält. Die Erfüllung von ursprünglich rein öffentlichen Aufgaben bzw. Projekten erfolgt zumeist in Form von Betreibermodellen. Dieses übliche Vertragsmodell mit einer Laufzeit von meist bis zu 30 Jahren ist geprägt von einem Leistungsspektrum von der Planung, Bauausführung, Finanzierung bis hin zum Betrieb und Wartung durch Private. Dies kann z. B. durch die Gründung einer eigenen Gesellschaft geschehen, bei der die öffentliche Hand Anteile hält. Die Refinanzierung erfolgt hier im Regelfall durch die öffentliche Hand, welche wiederum, zumindest teilweise kostendeckend, Gebühren beim Nutzer erhebt. Als weiteres Grundmodell besteht das Konzessionsmodell bei denen der private Auftragnehmer direkt an den Bürger bestimmte Leistungen erbringt. Seine Kosten refinanziert der Private in diesem Fall direkt über ein vom Nutzer zu entrichtendes Entgelt oder eine Gebühr.

In beiden Verfahren ist PPP grundsätzlich einem Miet- oder Pachtvertragsverhältnis auf Konzessionsbasis ähnlich, bei denen sich die öffentliche Hand durch einen Betreiber- oder Konzessionsvertrag ihren Einfluss auf das Vorhaben sichert. Gründe für die Bearbeitung von Projekten oder die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben im Rahmen von PPP-Projekten bestanden früher vornehmlich in dem Vorfinanzierungsaspekt zur Entlastung der öffentlichen Haushalte durch den Privaten Partner und dem Risikotransfer weg von der öffentlichen Hand. Heutzutage steht mehr eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Vordergrund, um eine wirtschaftliche und effiziente Erstellung der Leistung zu gewährleisten, wobei die öffentliche Hand weiterhin die Einhaltung von gemeinwohlorientierten Zielen gewährleistet.

Herausgeber:

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG)
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351 2612-0
Telefax: + 49 351 2612-1099
E-Mail: lfulg@smul.sachsen.de
www.smul.sachsen.de/lfulg

Autor:

Alexander Schuler, Prof. Dr. Hartmut Rein
BTE Tourismus- und Regionalberatung
Czeminskistr. 1a, 10829 Berlin
Telefon: + 49 30 32 79 31-0
Telefax: + 49 30 32 79 31-20
E-Mail: berlin@bte-tourismus.de
www.bte-tourismus.de

Kapitel 2 und Anhang 4 in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft von Rödl & Partner GmbH Berlin; Kap. 4.2 mit wesentlichen Vorarbeiten von Claudia Vater, Sächsisches Landeskuratorium Ländlicher Raum e.V.

Redaktion:

LfULG, Abteilung Grundsatzangelegenheiten Umwelt, Landwirtschaft, Ländliche Entwicklung/Referat Ländliche Entwicklung
Markus Thieme, Gabriele Vogel
August-Böckstiegel-Str. 1, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351 2612-2307
Telefax: + 49 351 2612-2399
E-Mail: Markus.Thieme@smul.sachsen.de

Fotos:

Autorenhinweise bei den Fotos

Redaktionsschluss:

27.08.2012

ISSN:

1867-2868

Hinweis:

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei unter <https://publikationen.sachsen.de/bdb/> heruntergeladen werden.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.