

Businessplan für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld Beschäftigung im Gartenbereich

**Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business**

FH Oberösterreich Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Sozialmanagement

Verfasser: Peter Kliman

Gutachter: Prof.(FH) Dr. Thomas Prinz

Linz, am 30.05.2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel Businessplan für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Gartenbereich‘ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Peter Kliman, am 30.05.2011

Kurzfassung

Eine sinnstiftende Beschäftigung ist für Menschen mit Beeinträchtigungen ein wichtiger Teil ihrer Lebensqualität. Tätigsein im Gartenbereich würde sich dafür anbieten, da die Arbeit mit Pflanzen in der Natur viele Möglichkeiten bietet, Menschen mit Beeinträchtigungen in einen Arbeitsprozess einzubeziehen. Die sinnliche Arbeit mit lebendigen Pflanzen und die Überschaubarkeit der Abläufe wirken sich dabei positiv aus.

In Oberösterreich herrscht laut des Sozialberichtes der Sozialabteilung des Landes OÖ ein Bedarf an betreuten Arbeitsplätzen für Menschen mit Beeinträchtigungen. Diese Arbeit möchte nun ein Gründungskonzept mit Hilfe des Instruments des Businessplans entwickeln. Dafür wird zuerst die Nonprofit-Organisation und ihre Finanzierung anhand der Literatur vorgestellt. Dann werden die maßgeblichen öffentlichen Fördergeber für Projekte im Handlungsfeld ‚Beschäftigung für Menschen mit Beeinträchtigungen‘ in OÖ dargestellt und ihre Richtlinien und Vorgaben analysiert. Konzepte betreuter Arbeit im Gartenbereich werden anhand von drei ausgewählten Beispielen erläutert. Die ausgewählten Sozialunternehmen nutzen die betreute Beschäftigung im Garten als Arbeitstherapie, Fähigkeitsorientierte Aktivität und als geschützte Arbeit. Im nächsten Kapitel wird der Businessplan als das Instrument des Gründungsprozesses anhand der Literatur vorgestellt. Der empirische Teil arbeitet die Ergebnisse des Praktikumprojektes des Verfassers: ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld Beschäftigung im Gartenbereich‘ in die vorliegende Arbeit ein. Im praktischen Teil der Arbeit wird dann ein konkreter Businessplan für den Verein Lebensraum entwickelt. Der Verein Lebensraum soll aus dem Zusammenschluss von zwei bestehenden Garten-Unternehmen entstehen und will betreute Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen im Gartenbereich schaffen. Der Businessplan stellt dabei die konzeptionellen Überlegungen für den Verein Lebensraum vor und rechnet die Kosten für den laufenden Betrieb und die Investitionen durch. In der Zusammenfassung werden die Forschungsfragen beantwortet und eine persönliche Vorschau des Verfassers gegeben.

Abstract

A meaningful employment is an important part of the life quality of a handicapped person. Gardening could be such an employment, as the work with plants in nature offers many possibilities to include handicapped people in a work-process. The sensual work with alive plants and the manageability of the process are positive aspects.

In Upper Austria, there is need for places of supported employment according to the social report of the Social Department. This paper aims at developing a founding-concept supported by a business-plan.

Therefore a non-profit organization and its financing will first be presented by means of the literature.

Then the main sponsors for projects that deal with "Employment for handicapped people" and their guidelines and requirements will be analysed. Concepts of supported work will be presented by the means of three selected examples. Those social companies use the supported employment as work-therapy, skill-oriented activity and as a protected form of work.

In the next chapter the business-plan will be presented as an instrument of the founding process by the means of literature. The empiric part includes the results of the internship-project of the author "Need-research for a social project in the area of employment in the garden" in this paper.

In the practice-oriented part of the paper, a detailed business-plan for "Verein Lebensraum" will be developed. "Verein Lebensraum" is created by the merger of two existing gardening companies and wants to create places of supported employment for handicapped people in the gardening sector. The business-plan presents the conceptual thoughts on "Verein Lebensraum" and it calculates the costs for the every-day business and the investments. In the summary the search-inquiries will be answered and a personal outlook will be given.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Ziele und Forschungsfrage.....	2
1.3	Methodik und Aufbau	3
1.3.1	Theoretischer Teil	3
1.3.2	Empirischer Teil	4
1.3.3	Praktischer Teil	4
2	Die Nonprofit-Organisation (NPO) und ihre Finanzierung	5
2.1	Begriffsdefinition von Nonprofit-Organisationen	5
2.2	Konstitutive Merkmale von Nonprofit- Organisationen	5
2.3	Besonderheiten in der Leistungsstruktur	7
2.4	Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen.....	7
2.5	Zuschüsse in Form von öffentlichen Förderungen	9
2.6	Leistungsvertrag.....	10
2.6.1	Leistungsverträge in der Behindertenhilfe – Land OÖ	11
2.6.2	Der standardisierte Leistungsvertrag ‚Hilfe durch geschützte Arbeit‘ des Landes OÖ	13
3	Maßgebliche öffentliche Fördergeber für Projekte im Handlungsfeld ‚Beschäftigung für Menschen mit Beeinträchtigungen‘ in Oberösterreich ...	14
3.1	Bundessozialamt (BSB)	14
3.1.1	Projektförderung.....	15
3.1.2	Richtlinie ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘ des BSB	16
3.1.3	Unterlagen für Anträge.....	16
3.2	Land OÖ.....	17
3.2.1	Maßnahmenförderung / Öo. Chancengleichheitsgesetz	17
3.2.2	Wie kommen Menschen mit Beeinträchtigungen zu Leistungen des Landes OÖ?.....	19
3.2.3	Die Maßnahme: ‚Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität‘	19
3.2.4	Rahmenrichtlinie: Leistungs- und Qualitätsstandards	21
3.2.5	Projektantrag.....	21
3.3	Arbeitsmarktservice (AMS).....	23
4	Konzepte betreuter Arbeit im Bereich Greencare.....	24
4.1	Der Garten als Therapie	24
4.2	Greencare in Österreich	25
4.3	Die Darstellung von drei ausgewählten Konzepten	25
4.3.1	Gartentherapie – Konzept der Emmaus Cityfarm.....	26
4.3.2	Betreuungskonzept des CSV – Theresiengutes.....	27
4.3.3	Leitbild der Artegra Werkstätten GmbH.....	28
5	Ein Instrument für Unternehmensgründungen: Der Businessplan	29
5.1	Entwicklung von Gründungsideen.....	29
5.1.1	Von der Gründungsidee zum Businessplan	29
5.1.2	Erfolgsfaktoren einer Gründungsidee.....	31
5.2	Der Businessplan	33
5.2.1	Was ist ein Businessplan	33

5.2.2	Sinn und Zweck von Businessplänen.....	33
5.2.3	Typische Fehler.....	35
5.2.4	Bausteine	36
5.3	Zusammenfassung der Businessplan-Darstellung	42
6	Empirische Untersuchung: ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld – Beschäftigung im Gartenbereich‘	43
6.1	Erhebung und Auswertung der empirischen Daten	43
6.1.1	Ziel der Untersuchung	43
6.1.2	Methode	44
6.1.3	Die Leitfadeninterviews	44
6.1.4	Auswahl der Interviewpartner	45
6.1.5	Interviewführung.....	46
6.1.6	Datenauswertung	47
6.2	Ergebnisse der Auswertung	47
6.2.1	Ergebnisse der Leitfaden-Interviews bezüglich der Bedarfe an Betreuungsplätzen	48
6.2.2	Bedarfe an Betreuungsplätzen (Oö. Sozialbericht 2010)	49
7	Businessplan für den Verein Lebensraum.....	52
7.1	Executive Summary	52
7.2	Das Geschäftskonzept des Sozialunternehmens	54
7.3	Produkt und Dienstleistung	58
7.3.1	Produkte.....	58
7.3.2	Dienstleistung.....	59
7.4	Branche, Markt, Wettbewerb.....	60
7.4.1	Branchenanalyse/Marktanalyse	60
7.4.2	Standortanalyse	61
7.4.3	Kundenanalyse	61
7.4.4	Konkurrenzanalyse	62
7.5	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	64
7.6	Management, Schlüsselpersonen, Personal	66
7.7	Chancen und Risiken	68
7.8	Umsetzungsplan	70
7.9	Finanzplanung.....	71
7.9.1	Leistungs- und Kostenrechnung nach den Vorgaben der Sozialabteilung – Land OÖ.....	71
7.9.2	Die klassische Finanzplanung.....	74
7.9.3	Personalplanung	74
7.9.4	Investitions- und Abschreibplan	76
7.9.5	Plan- Gewinn- & Verlustrechnung	78
7.9.6	Liquiditätsplanung	80
7.9.7	Kapitalbedarfsplanung	81
7.9.8	Planbilanz.....	82
8	Zusammenfassung.....	83
8.1	Schlussbetrachtung.....	83
8.2	Beantwortung der Forschungsfragen	84
8.3	Persönliches Resümee	86
9	Literaturverzeichnis	87

10	Anhang.....	92
10.1	Richtlinie ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘ des BSB.....	92
10.2	Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ der Sozialabteilung/ Land OÖ – Geschützte Arbeit	94
10.3	Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ der Sozialabteilung/ Land OÖ – Fähigkeitsorientierte Aktivität	97
10.4	Der standardisierte Leistungsvertrag ‚Hilfe durch geschützte Arbeit‘ des Landes OÖ.....	101
10.5	Monatliche Liquiditätsplanung für die Jahre 2012 – 2013	101

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einnahmen von Nonprofit-Organisationen	8
Abb. 2: Asymmetrische Austauschbeziehungen	9
Abb. 3: Greencare in Österreich. Versuch einer Systematik	25
Abb. 4: Prozess von der Idee zum Businessplan.	30
Abb. 4: Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee.	31
Abb. 5: Positionierungskreuz.....	39
Abb. 6: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse	41
Abb. 7: Organigramm des Vereins Lebensraum	66
Tabelle 1: Dringende Bedarfsmeldungen: ‚Fähigkeitsorientierte Aktivität‘ ...	50
Tabelle 2: Dringende Bedarfsmeldungen: ‚Geschützten Arbeit‘	50
Tabelle 3: SWOT-Analyse des Vereins Lebensraum	69
Tabelle 4: Wertschöpfung des Vereins Lebensraum.....	73
Tabelle 5: BAGS Verwendungsgruppen-Mix für Mitarbeiter.....	74
Tabelle 6: Übersicht der Personalkosten des Vereins Lebensraum	75
Tabelle 7: Investitionsplan Verein Lebensraum.....	76
Tabelle 8: Anlageverzeichnis Verein Lebensraum	77
Tabelle 9: Plan Gewinn- und Verlustrechnung	79
Tabelle 10: Liquiditätsplanung Verein Lebensraum	80
Tabelle 11: Planbilanz des Vereins Lebensraum	82

Abkürzungsverzeichnis

Arbeitsmarktservice.....	AMS
Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe	BAGS
Businessplan.....	BP
Bundessozialamt.....	BSB
Gewinn-& Verlustrechnung.....	G&V
Landesgesetz betreffend die Chancengleichheit von Menschen mit Beeinträchtigungen.....	Öo. ChG
Mitarbeiter.....	MA
Nonprofit-Organisation.....	NPO
Oberösterreich.....	OÖ
Unternehmen.....	UN

Gendergerechtes Formulieren

Bei der Bachelorarbeit wird auf den gendergerechten Anhang von ‚-Innen‘ verzichtet. Dies soll vor allem dazu dienen, den Text flüssiger lesbar zu machen. Natürlich sind bei allen in Betracht kommenden Wörtern sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint. Es liegt somit nicht im Ansinnen des Verfassers ‚gender-diskriminierend‘ zu formulieren.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit in vielfältiger Weise unterstützt haben.

Danken möchte ich meinem Bachelorarbeits-Betreuer Hrn. Prof.(FH) Dr. Thomas Prinz, der mich auf wohlwollende und kompetente Art bei der Erstellung unterstützt hat.

Hrn. Mag. Walter Penner von der Caritas für Menschen in Not möchte ich für seine Praktikumbegleitung danken. Die Ergebnisse des Berufspraktikums flossen in den empirischen Teil ein.

Weiters möchte ich mich bei allen Interviewpartnern bedanken, die mir ihre Zeit zur Verfügung stellten, um meine Fragen zu beantworten. Besonderen Dank bin ich der Sozialabteilung des Landes OÖ verpflichtet, die mir bereitwillig Auskunft auf meine Fragen zu ihren Förderlogiken gegeben hat.

Besonders möchte ich mich bedanken bei Fr. Sigrid Aigner für die Überlassung der Daten ihrer Gartenservice-Firma und Hrn. Nikolaus Maier für die Überlassung der Geschäftszahlen der Leisenhof-Gärtnerei .

Abschließend möchte ich mich bei meiner Partnerin Fr. Naima Gertrude Hattmannsdorfer für ihre emotionale und fachliche Begleitung und Unterstützung bedanken.

1 Einleitung

In einer hochtechnisierten arbeitsteiligen Erwerbswelt finden Personen mit geistigen und/oder emotional-psychischen Beeinträchtigungen oft schwer ihren Platz am Arbeitsmarkt. Für solche Personen ist es sinnvoll, einer betreuten Beschäftigung in einem Sozialunternehmen nachzugehen. Diese Beschäftigung bietet erwachsenen Personen mit Beeinträchtigungen die Teilnahme an einem ‚normalen‘ Leben im Sinne des Normalisierungskonzeptes. Die Einbindung in die Abläufe in einer geschützten Werkstätte oder in einer Tagesheimstätte eröffnet diesen Personen den Zugang zu sozialen Kontakten. Ebenso hat das Gefühl, einer sinnerfüllten Tätigkeit nachzugehen und somit eine Aufgabe zu haben, auf das Selbstwertgefühl und Wohlbefinden positive Auswirkungen.

Eine Beschäftigung im Gartenbereich bietet Menschen mit Beeinträchtigung eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die sinnlich erlebte Arbeit mit lebendigen Pflanzen und die Überschaubarkeit der Abläufe wirken sich positiv auf die im Garten tätigen Personen aus. Die Breite des Tätigseins reicht dabei von der Gartentherapie, wo Garten und Pflanzen als therapeutische Mittel eingesetzt werden, über die Arbeitstherapie im Garten bis zu einem erwerbsorientierten Arbeitstraining und der Erwerbstätigkeit in einer geschützten Werkstätte. Als Sammelbegriff wurde dafür der aus dem Englischen entnommene Begriff ‚Greencare‘ in Fachkreisen etabliert. In dieser Arbeit soll aber nicht so sehr die Gartentherapie im Mittelpunkt stehen, sondern das Tätigsein von Menschen mit Beeinträchtigung im Gartenbereich sein.

1.1 Problemstellung

Der Sozialbericht des Landes weist für 2010 einen Bedarf an Betreuungsplätzen im Bereich Geschützte Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität aus.¹ Für einige dieser Personen mit Beeinträchtigungen wäre eine Beschäftigung in einem Gartenprojekt sinnvoll und passend. Da die bestehenden Einrichtungen im Bereich Garten nur eine beschränkte Anzahl von Betreuungsplätzen zur Verfügung haben, wäre eine neue soziale

¹ Vgl. Öö. Sozialbericht 2010, 63ff

Initiative im Gartenbereich eine sinnvolle Ergänzung zum bestehenden Angebot.

Sinkende Einnahmen der öffentlichen Hand – aufgrund sinkender Abgabenleistungen der Erwerbstätigen – stehen steigende Ausgaben zur Krisenbewältigung gegenüber. Bestehende Projekte werden eher restrukturiert und müssen mit Einsparungen zurechtkommen, als dass neue Projekte gestartet werden. So wird es in Zeiten von knapper werdenden Budgetmitteln in der Sozialwirtschaft zunehmend schwieriger, neue soziale Initiativen zu entwickeln.

1.2 Ziele und Forschungsfragen

Zu untersuchen, welche Logiken der Finanzierung die Vertreter der relevanten öffentlichen Kostenträger für ein Sozialprojekt in der Sozialwirtschaft verfolgen und welche Vorgaben für die Finanzierung von sozialen Einrichtungen gegeben sind, ist für die Erstellung eines Gründungskonzeptes unerlässlich.

Ausgehend von der Klärung der Frage, wie funktioniert Finanzierung im NPO Sektor in OÖ und zwar schwerpunktmäßig die Finanzierung von Sozialunternehmen laut § 11 Chancengleichheitsgesetz – Geschützte Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität – sollen in dieser Arbeit folgende zwei Forschungsfragen behandelt werden:

Forschungsfragen

- Wie gut eignet sich für die Lukrierung öffentlicher Fördermittel für die Gründung eines Sozialunternehmens laut § 11 Oö. Chancengleichheitsgesetz das Instrument des Businessplans?
- Welchen Anforderungen muss ein Businessplan (Gründungs(management)-Konzept) für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Garten‘ entsprechen, um von öffentlichen Kostenträgern gefördert zu werden?

Diese Fragen sollen in der nachfolgenden Arbeit einer wissenschaftlichen Betrachtung unterzogen und Antworten gefunden werden.

Ziele

Ziel der Arbeit ist es, Handlungslogiken der öffentlichen Kostenträger im Sozialbereich in OÖ zu durchleuchten, um mit diesen Erkenntnissen einen Businessplan für ein konkretes soziales Gartenprojekt zu entwickeln, der den Vorgaben der öffentlichen Geldgeber entspricht und der soweit umfassend ist, dass er bei den relevanten Förderträgern eingereicht werden könnte. Weiters soll die Eignung von angeleiteten Tätigkeiten im Gartenbereich für Sozialunternehmen laut § 11 Öö.ChG untersucht werden und bestehende Betreuungskonzepte vorgestellt werden.

1.3 Methodik und Aufbau

Für die Bachelorarbeit wurde ein dreiteiliger Aufbau gewählt der sich aus einem Theorieteil, einem empirischen Teil und einem praktischen Teil zusammensetzt.

1.3.1 Theoretischer Teil

Das relevante Umfeld für die Finanzierung des NPO Sektors in OÖ und zwar im Besonderen für die Finanzierung von Sozialunternehmen laut § 11 Chancengleichheitsgesetz – Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität – wird mittels Literaturrecherche und Internetrecherche dargestellt. Die maßgebenden finanzgebenden Institutionen der oberösterreichischen Sozialwirtschaft für die Finanzierung von Sozialunternehmen laut § 11 Oö. ChG sollen vorgestellt und ihre Finanzierungslogiken dargestellt werden. Weiters werden Konzepte von betreuter Arbeit im Gartenbereich und das Instrument des Businessplans vorgestellt und der Frage nachgegangen, ob sich dieses Instrument auch für die Finanzierung von Sozialprojekten eignet.

1.3.2 Empirischer Teil

Im empirischen Teil werden die Ergebnisse meines Praktikumprojektes ‚Bedarfsforschung für ein soziales Gartenprojekt‘ vorgestellt. Hierfür werden Forschungsdesign und methodisches Vorgehen, Erhebung und Auswertung empirischer Daten und die Ergebnisse der Datenauswertung vorgestellt. Die Bedarfe an Betreuungsplätzen für die Maßnahme – Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität – werden anhand der Zahlen des Sozialberichtes des Landes OÖ dargestellt.

1.3.3 Praktischer Teil

Im praktischen Teil wird ein Businessplan anhand eines konkreten Beispiels erarbeitet. Für eine bestehende Gemüsebau-Gärtnerei mit sozialem Anspruch, die vom organisatorischen Reifegrad in der Pionierphase ist, soll ein Konzept und ein Finanzierungsplan entwickelt werden, die den Vorgaben der öffentlichen Kostenträger genügen. Weiters soll durchgespielt werden, dass ein bestehender kleiner Gartenservice-Betrieb in das Konzept integriert wird.

In der abschließenden Zusammenfassung wird nochmals ein kurzer Überblick über die bearbeiteten Fragestellungen und deren Beantwortung gegeben und ein kurzes persönliches Statement des Verfassers formuliert.

2 Die Nonprofit-Organisation (NPO) und ihre Finanzierung

Der Non-Profit-Sektor übernimmt in der Gesellschaft wichtige Funktionen. Er ist Ausdruck der Zivilgesellschaft und übernimmt Aufgaben für die der Staat oder der Markt nicht ausreichend zufriedenstellende Lösungen entwickeln konnte. Die operativen Einheiten des Nonprofit-Sektors sind die Nonprofit-Organisationen (NPOs). NPOs sind maßgeblich bei der Entwicklung und Umsetzung von sozialen Dienstleistungen beteiligt.

2.1 Begriffsdefinition von Nonprofit-Organisationen

Der englische Begriff ‚Nonprofit‘ beschreibt als Negativabgrenzung nur, was NPOs nicht sind oder nicht tun und wird weitgehend missverstanden. ‚Not for profit‘ wird vielfach mit ‚not profit‘ gleichgesetzt. Dieses Verständnis widerspricht jedoch der Definition des Nonprofit-Organisationsbegriffes sowie der Praxis vieler NPOs. Als Alternativen kämen Begriffe wie Social – Profit-Organisation oder Zivilgesellschaftliche Organisation in Frage.²

2.2 Konstitutive Merkmale von Nonprofit- Organisationen

Nonprofit-Organisationen weisen einige typische Merkmale auf, die sie von Organisationen im Profitbereich unterscheiden.

Missionsorientierung / Unmittelbare Sachzielorientierung

NPOs sind nicht auf Gewinn ausgerichtet, sondern verfolgen mit ihren jeweiligen Leistungen ideelle Sachziele und eine bestimmte gesellschaftliche Mission. NPOs handeln unmittelbar missionsorientiert und lassen sich in erster Linie von Sachzielen leiten. Sie produzieren ihre Leistungen in jener Art und Menge, als dies der Erfüllung ihrer Mission dienlich ist, und zwar unabhängig davon, ob mit der Erfüllung dieser Sachziele auch eine Vermögensvermehrung, also ein Gewinn, verbunden ist.³

² Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007), 4f.

³ Vgl. Andeßner (2004), 34f.

Neben dieser Sachzielorientierung müssen in NPOs natürlich die klassischen Formalziele von Organisationen beachtet werden. Die Formalziele formulieren sich folgendermaßen:⁴

- Rentabilität, um den getätigten Ressourceneinsatz zu rechtfertigen
- Liquidität, um die Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten
- Wirtschaftlichkeit, mit den Kernparametern Effizienz und Effektivität

Gewinnausschüttungsverbot

Auch wenn NPOs nicht primär auf Gewinnerwirtschaftung gerichtet sind, so ist es ihnen nicht gänzlich untersagt, solchen zu erwirtschaften. Gewinne dürfen nicht an die Eigentümer bzw. Träger der Organisation ausgeschüttet werden und müssen abschließend in die Verwirklichung des ideellen Zweckes reinvestiert werden (= Gewinnausschüttungsverbot).⁵

Mindestmaß an formaler Struktur

Das Mindestmaß an formaler Struktur grenzt die NPO von spontanen Initiativen und Kampagnen ab, die ihre Aktivitäten auf informeller Basis ausüben, und führt in der Regel dazu, dass sie im Rahmen einer bestimmten Rechtsform tätig werden. Dieses Mindestmaß ermöglicht es der NPO, als Rechtsperson in der Gesellschaft zu agieren. Grundsätzlich steht dem Sektor eine Reihe von Rechtsformen offen. Üblicherweise treten NPOs in der Rechtsform des Vereins, der Stiftung oder als GmbH in Erscheinung. In großen diversionalisierten Nonprofit-Organisationen können auch verschiedene Rechtsformen zur Anwendung kommen.⁶

⁴ vgl. Littich (2007), 324f.

⁵ Vgl. Andeßner (2004), 36f.

⁶ Vgl. Andeßner (2004), 36f.

2.3 Besonderheiten in der Leistungsstruktur

Soziale Nonprofit-Organisationen stellen aufgrund ihrer sozialen Mission meist **kollektive Güter und/oder meritorische Güter** in Form von sozialen Dienstleistungen her. Kollektive Güter wenden sich an die gesellschaftliche Allgemeinheit oder an ausgewählte Gruppen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Sie können genützt werden, auch wenn der Leistungsempfänger keinen Beitrag für die Erstellung leistet. Das Marktausschluss-Prinzip, das erwerbswirtschaftliche Unternehmen bei fehlender Bezahlung ihrer Leistungen anwenden, ist für kollektive Güter nicht möglich. Meritorische Güter wären hingegen marktfähig, jedoch werden sie aus angebots- und verteilungspolitischen Gründen von öffentlichen Fördergebern subventioniert. Somit ist es möglich, dass meritorische Güter zu einem nicht kostendeckenden Preis oder sogar unentgeltlich den Leistungsempfängern angeboten werden können. Die finanziellen Defizite, die durch die Leistungserbringung für die Sozialunternehmen entstehen, müssen letztlich durch Zuschüsse von Dritten abgedeckt werden.⁷

2.4 Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen

Auch in Nonprofit-Organisationen fallen Ausgaben im Bereich der operativen Leistungsproduktion (Personalkosten, Aufwände für Betriebsmittel,...), für notwendige Investitionen und im Finanzierungsbereich an. Diese müssen - zumindest langfristig – von Einnahmen gedeckt werden, wenn die NPO ihre Zahlungsfähigkeit erhalten will. NPOs stehen dabei eine Vielzahl von Einnahmequellen zur Verfügung, auch wenn diese oft an vielfältige Bedingungen geknüpft sind.⁸

⁷ Vgl. Pernsteiner /Andessner(2007), 14f.

⁸ Vgl. Pernsteiner /Andessner(2007), 144.

Abb. 1 zeigt eine systematische Darstellung von möglichen Einnahmequellen einer NPO.

Einnahmen in Nonprofit-Organisationen

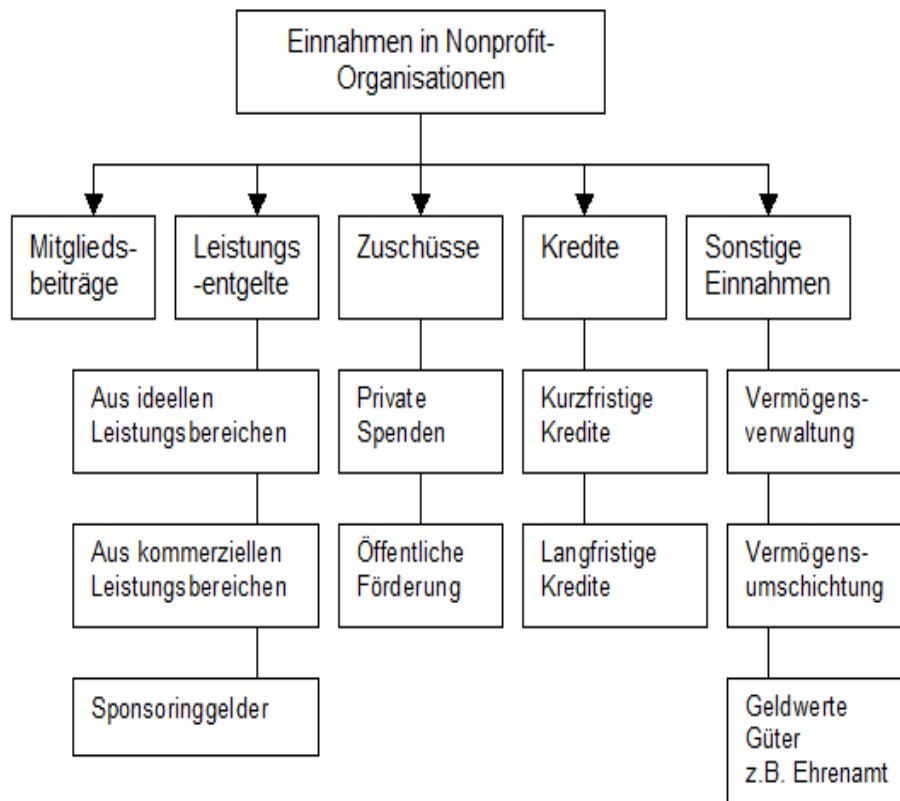


Abb. 1: Einnahmen von Nonprofit-Organisationen

Quelle: Pernsteiner / Andessner (2007), 145.

2.5 Zuschüsse in Form von öffentlichen Förderungen

Die Zuschüsse sind, langfristig gesehen, die wichtigste Form der Einnahmequellen einer NPO, die soziale Dienstleistungen produziert. Neben den unmittelbaren Leistungsempfängern gibt es auch Dritte, die ein Interesse an der Existenz der NPO und ihrer Leistungserstellung haben, so dass sie der Organisation Geld oder geldwerte Güter in Form eines Zuschusses zur Verfügung stellen. Die unmittelbaren Leistungsempfänger von sozialen Dienstleistungen kommen vielfach in den Genuss von Leistungen, ohne dafür (den kostendeckenden Preis) zahlen zu müssen. In der Folge entstehen in diesen Leistungsbereichen – zumindest langfristig – strukturelle Finanzdefizite. Für die langfristige finanzielle Absicherung der Leistungen der NPO, die soziale Dienstleistungen für die Öffentlichkeit bereitstellt, müssen daher öffentliche Zuschüsse bereitgestellt werden.⁹

Als Konsequenz entsteht eine **asymmetrische Austauschbeziehung** zwischen den beteiligten Interessensgruppen. In Abb. 2 werden die Austauschbeziehungen der drei Interessengruppen, nämlich Leistungermöglicher, Leistungsproduzent und Leistungsempfänger graphisch dargestellt.

Asymmetrische Austauschbeziehungen bei sozialen Dienstleistungen

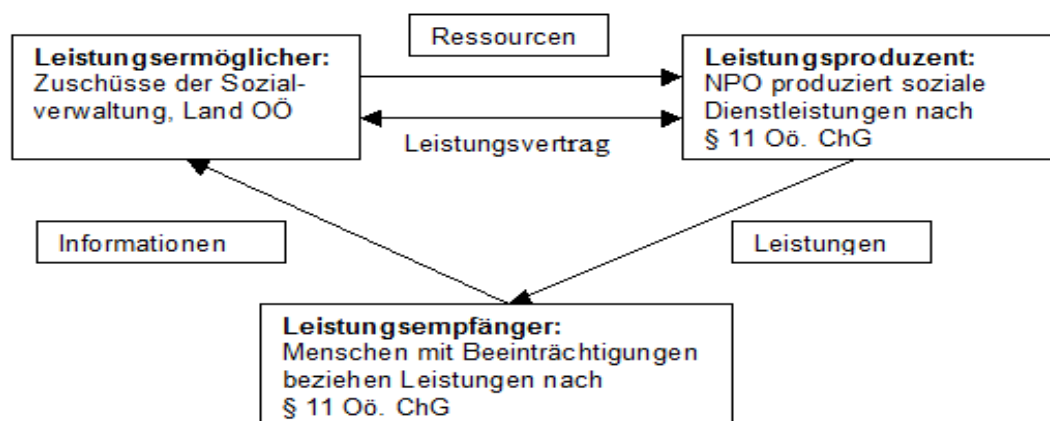


Abb. 2: Asymmetrische Austauschbeziehungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Andessner (2004)

⁹ Vgl. Andessner (2004), 38f.

2.6 Leistungsvertrag

Der Leistungsvertrag ist ein Führungsinstrument des Verwaltungshandelns und fand vor allem im Rahmen des New Public Managements (NPM) und der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) als Instrument seine Verbreitung. Leistungsverträge sind wirkungsorientiert, es stehen somit die angestrebten Ziele im Vordergrund. Sie unterstützen die Forderung der Öffentlichkeit nach Transparenz und Kundenorientierung.¹⁰

Ein Leistungsvertrag ist eine **bindende Vereinbarung** über Art, Umfang, Qualität, Kosten und Evaluierung zu erbringender Leistungen. Mit dem Leistungsvertrag werden sowohl Vertragsverhandlungen innerhalb der öffentlichen Hand (z.B. zwischen der Politik und Verwaltungsabteilungen oder zwischen Verwaltungsabteilungen) sowie zwischen der öffentlichen Hand und privaten Leistungserbringern (Personen und Organisationen) geregelt.¹¹

Nach Maimer/Wirth werden im Folgenden **die allgemeinen Gegenstände der Vereinbarung in Kontrakten** aufgezählt.¹²

- Verbindung mit den strategischen Leitlinien einer Verwaltung bzw. einer Verwaltungseinheit bzw. Grundlage der Leistungserbringung (gesetzliche oder freiwillige Leistung)
- Kontraktpartner (Auftraggeber – Auftragnehmer)
- Kontraktperiode
- Strategische und/oder operative Ziele
- Zu erbringende Leistung (inklusive einer Leistungsbeschreibung)
- Für die Leistungserbringung bereitgestellte Ressourcen
- Qualität und Quantität der Leistungserbringung
- Indikatoren und Kennzahlen, die zur Messung der Zielerreichung bei der Leistungserbringung herangezogen werden

¹⁰ Vgl. Dvorak/Ruflin (2007), 7ff.

¹¹ Vgl. Dvorak/Ruflin (2007), 3f.

¹² Maimer/Wirth (2003), 38.

- Berichtswesen gegenüber dem Auftraggeber zur Sicherstellung der Leistungserbringung; dabei sind Berichtsinhalte, Berichtswege, Berichtsfrequenzen und das Vorgehen bei der Zielabweichung zu vereinbaren
- Umgang mit Zielabweichung und Zielerreichung

2.6.1 Leistungsverträge in der Behindertenhilfe – Land OÖ

Die Sozialabteilung des Landes OÖ hat bei einer Analyse festgestellt, dass bei Kennzahlenvergleiche hinsichtlich Personal- und Betreuungskosten bei den Organisationen eine große Bandbreite herrscht. Das Land OÖ initiierte darauf ein Projekt um einheitlichere Standards zu entwickeln.¹³

Das Projekt des Landes OÖ ‚**Leistungs- und Qualitätsorientierte Steuerung der Dienstleistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen**‘ hat folgende Punkte zum Ziel:¹⁴

- Transparenz in der Leistungsstruktur
- Definierte Qualitätsstandards
- Gleicher Preis für gleiche Leistung
- Leistungsorientierte Mittelvergabe (outputorientierte Mittelvergabe) in Form von Leistungsverträgen

Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie

Mit der Kostenrechnungsrichtlinie wurde das Ziel verfolgt, die Kostenrechnungen der einzelnen Träger zu vereinheitlichen. Die Vereinheitlichung der Kosten- und Erlösarten und der Kostenstellen ermöglichte Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Trägern. Die einheitliche Abbildung der Ist-Kosten sollte auch eine wesentliche Hilfe zur Ermittlung einheitlicher Leistungspreise darstellen.

¹³ Oö. Sozialbericht 2010, 143.

¹⁴ Oö. Sozialbericht 2010, 143.

Die Kostenrechnungsrichtlinie wurde mit der Controlling-Richtlinie erweitert. Der Regelkreis des Controlling-Prozesses sowie das jährliche Berichtswesen in Form von Leistungsstatistiken, Erfolgsrechnung (Ist und Plan), sowie die Ermittlung von Kennzahlen bilden dabei die Schwerpunkte.¹⁵

Normkostenmodell – Leistungspreis

Die erarbeiteten Normkostenmodelle bilden die Kalkulationsschemata für die zwischen dem Land Oberösterreich und den Trägern der Behindertenhilfe zu vereinbarenden Entgelte der einzelnen Leistungen ab. Ziel der Normkostenrichtlinie ist die Schaffung eines transparenten Leistungsangebotes, sowie eines leistungsbezogenen Preisgestaltungssystems. Die Normkostenmodelle bauen auf die Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie auf.¹⁶

Rahmenrichtlinie: Leistungs- und Qualitätsstandards

Die Rahmenrichtlinien geben die Leistungs- und Qualitätsstandards vor, die das Land OÖ verbindlich zur Umsetzung von den anerkannten Einrichtungen verlangt. Es sind darin objektivierbare – und im Rahmen der fachlichen Aufsicht des Landes OÖ überprüfbare – Inhalte und Vorgaben beschrieben.¹⁷

Näheres siehe Kapitel: 3.2.4

¹⁵ Öo. Sozialbericht 2010, 44.

¹⁶ Öo. Sozialbericht 2010, 45.

¹⁷ Öo. Sozialbericht 2010, 45.

Leistungsvertrag

Mit den Rahmenrichtlinien der Leistungs- und Qualitätsstandards, der Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie und der Normkostenrichtlinie wurden die Grundlagen bzw. auch wesentliche Bestandteile der Leistungsverträge geschaffen. Die Leistungsverträge werden zwischen dem Land OÖ und dem Leistungserbringer (Trägerorganisationen) auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. Das Land OÖ kann diese Verträge nur aufkündigen, wenn schwerwiegende Mängel bzw. Mängel trotz mehrmaliger Aufforderung nicht beseitigt werden und/oder wenn der Bedarf dieser Leistung nicht mehr gegeben ist. Jährlich werden in einem Anhang der Verträge unter anderem die Leistungsmengen und die Valorisierung der Leistungspreise geregelt. Mit 01.01.2010 wurden nun mit den Trägern für alle Leistungen derartige Leistungsverträge abgeschlossen.¹⁸

2.6.2 Der standardisierte Leistungsvertrag ‚Hilfe durch geschützte Arbeit‘ des Landes OÖ

Das Land OÖ kauft sich Leistungen von den Erbringern von sozialen Dienstleistungen. In diesem Fall kauft es sich Betreuungsleistungen für Menschen mit Beeinträchtigung in Form von Hilfe durch geschützte Arbeit.

Dieser privatrechtliche Vertrag wird zwischen der autorisierten Vertretung des Landes OÖ, Abteilung Soziales und der Geschäftsführung der Geschützten Werkstätte abgeschlossen. Im Vertrag werden folgende im Anhang 10.4 aufgezählte Punkte geregelt.¹⁹

¹⁸ Oö. Sozialbericht 2010, 45.

¹⁹ Vgl. Leistungsvertrag ‚Hilfe durch geschützte Arbeit‘ des Landes OÖ

3 Maßgebliche öffentliche Fördergeber für Projekte im Handlungsfeld ‚Beschäftigung für Menschen mit Beeinträchtigungen‘ in Oberösterreich

Prinzipiell unterstützen staatliche Stellen (im Rahmen der Verpflichtungen des Gewährleistungsstaates) Nonprofit-Organisationen, wenn letztere im öffentlichen Interesse tätig werden. Öffentliche Fördergeber müssen dafür Zielsetzungen und Aufgaben des öffentlichen Interesses definieren und festlegen, welche Leistungsprogramme zur Umsetzung der öffentlichen Anliegen finanziert werden.²⁰

In Oberösterreich werden Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen hauptsächlich von **drei öffentlichen Institutionen** finanziert.

- Das Bundessozialamt aufgrund des Behinderteneinstellungsgesetzes
- Das Land OÖ auf Grundlage des Oö. Chancengleichheitsgesetzes
- Das AMS OÖ, welches Maßnahmen zur beruflichen Integration finanziert

Anträge zur Projektfinanzierung von Maßnahmen für Menschen mit Beeinträchtigungen im Bereich Geschützte Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität müssen vor allem an das Land OÖ und teilweise an das Bundessozialamt gerichtet werden.

3.1 Bundessozialamt (BSB)

Das Bundessozialamt ist eine Drehscheibe bei der beruflichen Rehabilitation, Integration und umfassenden Beratung und Begleitung von Menschen mit Behinderungen. Es hat sich von einem hoheitlich agierenden Amt in ein modernes kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen mit vielfältigen Aufgaben entwickelt. Eine Reihe von Unterstützungsangeboten zur Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt erfolgt durch vom Bundessozialamt geförderte Projekte. Die Finanzierung erfolgt

²⁰ Vgl. Andessner (2004), 103.

aus Bundeshaushaltsmitteln (BHM) sowie Mittel des Ausgleichstaxfonds (ATF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF).²¹

3.1.1 Projektförderung

Das BSB ist hauptsächlich in der Unterstützung der beruflichen Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen tätig. Folgende für diese Arbeit relevanten Projekte werden vom BSB gefördert.²²

Integrative Berufsausbildung

Sie soll die Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen mit persönlichen Vermittlungshindernissen in das Berufsleben verbessern. Dies kann durch eine verlängerte Lehrzeit oder eine Teilqualifizierung geschehen.

Qualifizierungsprojekte

Im Rahmen von Qualifizierungsprojekten können Menschen mit Behinderungen, vor allem Jugendliche, durch Anlehen, Arbeitstrainings- und Ausbildungsmaßnahmen das für konkrete Berufszweige erforderliche Know-how erwerben.

Beschäftigungsprojekte

Sollen Langzeitarbeitslose in einer möglichst realen Arbeitssituation auf die Beschäftigung in der freien Wirtschaft vorbereiten.

Projektförderanträge sind bis zum 30.9. jeden Jahres, für das jeweilige Folgejahr bei der örtlich zuständigen Landesstelle des Bundessozialamtes einzubringen.

²¹ Vgl. Behindertenbericht 2008, 44f.

²² Bundessozialamt (2011)

3.1.2 Richtlinie ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘ des BSB

Bei den Downloads/Richtlinien finden sich dann besondere Richtlinien für spezielle Projektarten. Die Projektmaßnahme ‚soziales Gartenprojekt‘ kann entweder ein Beschäftigungs- oder Qualifizierungsprojekt sein (Beschäftigungsprojekt: vorrangig geschützte Beschäftigung, Qualifizierungsprojekt: vorrangig berufliche Qualifizierung). Die Richtlinie für ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘ gibt dabei die notwendige Orientierung. Allgemeine Regelungen finden sich auch in den ‚Sonderrichtlinien‘. Die **Richtlinie ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘** des BSB beinhaltet die im Anhang 10.1 aufgezählten Vorgaben.²³

3.1.3 Unterlagen für Anträge

Zu empfehlen ist für die Antragstellung das Handbuch zur Projektbearbeitung. Teil 1 enthält einen Überblick über das Verfahren vom Antrag bis zur Genehmigung mit allen inhaltlichen Vorgaben für den Antragsteller. Teil 2 enthält die finanziellen Regelungen (welche Kosten werden übernommen, wie erfolgt die Abrechnung). Weiters findet sich auf der Seite auch die Antrags- und sonstigen Verfahrensunterlagen. Die Unterlagen für Anträge zur Projektförderung lassen sich von der Homepage des BSB downloaden.²⁴

²³Vgl. Bundessozialamt (2011)

²⁴Vgl. Bundessozialamt (2011)

3.2 Land OÖ

Die Würde des Menschen ist für die Abteilung Soziales des Landes OÖ ein zentraler Wert. Besonders wird dabei auf die Achtung der Einhaltung der Menschenwürde gegenüber Menschen mit Beeinträchtigungen, die Selbstbestimmung und die Individualität jedes Einzelnen Wert gelegt. Die persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen mit Beeinträchtigungen sollen gefördert werden, aber auch auf das Leben in sozialen Beziehungen und Kontakten soll Wert gelegt werden. Die Sozialabteilung des Landes OÖ plant und kalkuliert seine Leistungen nach dem seit Sept. 2008 gültigen Oö. Chancengleichheitsgesetz.²⁵

3.2.1 Maßnahmenförderung / Oö. Chancengleichheitsgesetz

Menschen mit Beeinträchtigungen haben in OÖ einen Rechtsanspruch auf Leistungen des Landes OÖ. **Das Landesgesetz von 01.09.2008 betreffend die Chancengleichheit von Menschen mit Beeinträchtigungen (Oö. ChG)** bildet die rechtliche Grundlage für die finanzielle Förderung der Maßnahmen für Menschen mit Beeinträchtigungen.

§ 2 Oö. Chancengleichheitsgesetz beschreibt im Folgenden, welcher Personenkreis zu den Menschen mit Beeinträchtigung gehört.²⁶

(1) Als Menschen mit Beeinträchtigungen im Sinn dieses Landesgesetzes gelten Personen, die auf Grund körperlicher, geistiger, psychischer oder mehrfacher derartiger nicht vorwiegend altersbedingter Beeinträchtigungen in einem lebenswichtigen sozialen Beziehungsfeld, insbesondere im Zusammenhang mit ihrer Erziehung, ihrer Berufsbildung, ihrer Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung, ihrer Erwerbstätigkeit sowie ihrer Eingliederung in die Gesellschaft wegen wesentlicher Funktionsausfälle dauernd erheblich behindert sind oder bei denen in absehbarer Zeit mit dem Eintritt einer solchen Beeinträchtigung zu rechnen ist, insbesondere bei Kleinkindern.

²⁵ Vgl. Oö. Sozialbericht 2010, 47.

²⁶ § 2 Oö. ChG

(2) Als Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen gelten auch seh- und hörbeeinträchtigte, taubblinde, stumme und gehörlose Menschen und Menschen mit zentralen Störungen der Sinnesverarbeitung und daraus resultierenden erheblichen Behinderungen in der Kommunikation und Orientierung, soweit es sich dabei nicht um Entwicklungsstörungen im Hinblick auf schulische Fertigkeiten handelt.

§ 11 des Oö. Chancengleichheitsgesetzes umfasst im folgenden die gesetzlich zugesicherten Maßnahmen, die Menschen mit Beeinträchtigung im Bereich von Arbeit und Fähigkeitsorientierter Aktivität zustehen.²⁷

1) Menschen mit Beeinträchtigungen sind Maßnahmen der Arbeit und Fähigkeitsorientierten Aktivität zu leisten, um ihnen einen angemessenen Arbeitsplatz sowie die Erhaltung und die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten durch entsprechende Aktivität zu ermöglichen.

2) Als **Maßnahmen** nach Abs. 1 kommen insbesondere in Betracht:

- Berufliche Qualifizierung
- Geschützte Arbeit, insbesondere durch besondere Formen geschützter Arbeitsplätze in Betrieben oder in geschützten Werkstätten
- Fähigkeitsorientierte Aktivität in Einrichtungen zur Arbeitsorientierung, Entwicklungsorientierung oder Tagesstrukturierung
- Arbeitsassistenz und Arbeitsbegleitung
- Trainingsmaßnahmen

Der Umfang der Ansprüche nach Abs. 1 und 2, insbesondere das Höchstausmaß der Maßnahme der Arbeit und Fähigkeitsorientierten Aktivität und die zeitliche Befristung deren Inanspruchnahme, können durch Verordnung der Landesregierung festgelegt werden. Dabei ist auf die jeweilige Art der Maßnahme der Arbeit und Fähigkeitsorientierten Aktivität Bedacht zu nehmen.

²⁷ § 11 Oö. ChG

3.2.2 Wie kommen Menschen mit Beeinträchtigungen zu Leistungen des Landes OÖ?

Durch Kontaktaufnahme mit der zuständigen Bezirksverwaltungsbehörde (Bezirkshauptmannschaft oder Magistrat) oder mit einer Einrichtung der Geschützten Arbeit oder der fähigkeitsorientierten Aktivität beginnt das Aufnahmeverfahren. Die Antragstellung erfolgt bei der zuständigen Bezirksverwaltungsbehörde. Die Antragsteller können den Antrag auch beim Amt der Oö. Landesregierung oder der zuständigen Gemeinde, einer Sozialberatungsstelle oder bei der Einrichtung selbst abgeben. Dieser wird dann umgehend an die zuständige Bezirksverwaltungsbehörde weitergeleitet. Bei Vorliegen von gültigen Gutachten oder von Dokumenten, die die Beeinträchtigungen des Antragstellers bestätigen, wird der Antrag von der Behörde geprüft. Falls ein Betreuungsplatz in einer Einrichtung frei ist/wird, wird ein positiver Bescheid von der Bezirksverwaltungsbehörde mit Absprache der Sozialabteilung des Landes OÖ ausgestellt. Ein positiver Bescheid gilt als Rechtsanspruch für einen Betreuungsplatz.²⁸

3.2.3 Die Maßnahme: ‚Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität‘

Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen werden vom Land OÖ in Form von Maßnahmen angeboten. Das Land OÖ definiert im Oö. Chancengleichheitsgesetz folgende **Maßnahmen als Hauptleistung**.²⁹

- § 9 Heilbehandlung
- § 10 Frühförderung und Schulassistenz
- § 11 Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität
- § 12 Wohnen
- § 13 Persönliche Assistenz
- § 14 Mobile Betreuung und Hilfe

²⁸ Land OÖ (2011)

²⁹ Oö. ChG

Die vorliegende Arbeit befasst sich vor allem mit den **Maßnahmen der Geschützten Arbeit und der Fähigkeitsorientierten Aktivität**. Im Sozialbericht 2010 des Landes OÖ werden die Maßnahmen folgendermaßen beschrieben.

Fähigkeitsorientierte Aktivität

Die Fähigkeitsorientierte Aktivität ist für jene Menschen mit Beeinträchtigungen eine Möglichkeit der unbefristeten Beschäftigung, die aufgrund ihrer Beeinträchtigung und ihrer Leistungsfähigkeit keiner Erwerbsarbeit am freien Arbeitsmarkt nachgehen können. Dieses tagesstrukturierende Angebot soll vielfältige, adäquate und als sinnvoll empfundene Tätigkeitsfelder eröffnen. Menschen mit Beeinträchtigungen erhalten für ihre Tätigkeit im Rahmen dieser Maßnahme ein monatliches Taschengeld.³⁰

Durch die ‚**Integrative Beschäftigung**‘ soll die aktive Integration in das Wirtschaftsleben ermöglicht werden. Die Beschäftigung soll nicht mehr ausschließlich in ‚Behindertenwerkstätten‘ erfolgen, sondern in bestehenden Wirtschaftsbetrieben.³¹

Geschützte Arbeit

Die Geschützte Arbeit bietet die Möglichkeit, eine Erwerbsarbeit im Rahmen eines geschützten Arbeitsplatzes auszuüben. Durch die Arbeitsbegleitung bzw. Arbeitskräfteüberlassung an Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes sollen Menschen mit Beeinträchtigungen so weit qualifiziert werden, dass eine dauerhafte Übernahme in ein Dienstverhältnis gelingt. Die Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen sind sozialversicherungsrechtlich abgesichert und erhalten für ihre Tätigkeit ein entsprechendes Entgelt.³²

³⁰Vgl. Öo. Sozialbericht 2010, 64.

³¹Vgl. Öo. Sozialbericht 2010, 64.

³²Vgl. Öo. Sozialbericht 2010, 72.

3.2.4 Rahmenrichtlinie: Leistungs- und Qualitätsstandards

Die Rahmenrichtlinien geben die Leistungs- und Qualitätsstandards vor, die vom Land OÖ verbindlich zur Umsetzung von den, vom Land OÖ anerkannten, geschützten Werkstätten und Einrichtungen verlangt. Sie dienen zur Orientierung und für die Transparenz aller an der Leistungserbringung beteiligter Akteure.³³

Rahmenrichtlinien für Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität laut § 11 des Oö. ChG wurden entwickelt für:

- Fähigkeitsorientierte Aktivität
- Geschützte Arbeit
- Integrative Beschäftigung
- Berufliche Qualifikation

Die Rahmenrichtlinien sind von der Struktur in allen Bereichen ähnlich aufgebaut. Im Anhang 10.2 werden die **Rahmenrichtlinien für die Geschützte Arbeit**³⁴ und im Anhang 10.3 die der **Fähigkeitsorientierten Aktivität**³⁵ umfassend dargestellt.

3.2.5 Projektantrag

Mag. Haslinger von der Sozialabteilung des Landes OÖ skizzierte den Antragsweg folgend:³⁶

- Überprüfung des Bedarfs für ein Projekt in der geplanten Region und für die vorgeschlagene Zielgruppe von der Abteilung Sozialplanung
- Beurteilung des Konzepts anhand der Rahmenrichtlinie Leistungs- und Qualitätsstandards des Landes OÖ für die angestrebte zu betreuende Zielgruppe
- Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Projekts

³³Vgl. Oö. Sozialbericht 2010, 144.

³⁴Rahmenrichtlinie: Leistungs- und Qualitätsstandards in der geschützten Arbeit (2008)

³⁵Rahmenrichtlinie: Leistungs- und Qualitätsstandards in der Fähigkeitsorientierten Aktivität (2008)

³⁶Wolf-Dieter Haslinger, Interview am 30.03.2011

Um den Projektantrag formal richtig zu verfassen, ist es sinnvoll, nach der folgenden **Checkliste der Sozialabteilung** des Landes OÖ vorzugehen.³⁷

Konzeptionelle Beschreibung

- Beschreibung des Projektträgers: Vereinsstatuten, Ansprechperson(en), allgemeine Zielsetzung des Projektträgers und Organisationsstruktur
- Inhaltliche Projektbeschreibung: Ausgangslage bzw. Problemanalyse, Zielsetzung des Projektes, Zielgruppe, Kapazität, geplante Maßnahmen bzw. Angebote, Betreuungsansätze, personelle Struktur
- Bauliche Projektbeschreibung: bauliche Situation wie Neubau, Adaptierung oder Sanierung; vorhandene Infrastruktur, Standort, Besitzverhältnisse
- Zeitplan: Planungs- und Realisierungsablauf, Beginn des Voll- oder Teilbetriebes
- Interessensliste und Voranmeldeliste der Zielgruppe inklusive der persönlichen Daten der Interessenten.

Projektkosten

- Investitionskosten aufgegliedert in Planungs- und Errichtungskosten bzw. Umbau- und Adaptionskosten sowie Ausstattungskosten; Im Formblatt ‚Baukosten-Zusammenstellung‘ werden die erforderlichen baulichen Investitionskosten eingetragen.
- Laufende Betriebskosten; die Kosten für den laufenden Betrieb müssen in einem Datenfile der Sozialabteilung des Landes OÖ eingetragen werden.

³⁷ Sozialabteilung des Landes OÖ (2011); Checkliste zur Konzepterstellung

3.3 Arbeitsmarktservice (AMS)

Für Menschen mit Beeinträchtigungen bietet das AMS OÖ verschiedenste Unterstützungsleistungen und eine Vielzahl finanzieller Förderungen an. Diese Leistungen haben den Zweck, Menschen mit Beeinträchtigungen den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern oder den Erhalt des Arbeitsplatzes zu sichern. Folgende Leistungen des AMS sind auf der Homepage des AMS aufgelistet.³⁸

Dienstleistungen

Das AMS stellt Informationen zu Berufen und Möglichkeiten der Ausbildung und Qualifikation zur Verfügung. Sollte eine Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt nicht auf Anhieb gelingen, kann eine Tätigkeit in einem Beschäftigungsprojekt versucht werden. Diese ist aber meist auf ein Jahr beschränkt.

Förderungen

Eine Anzahl von Förderungen soll es behinderten Menschen erleichtern, am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen oder ihren Arbeitsplatz zu sichern. Lohnkostenzuschüsse sind ebenso möglich wie Zuschüsse für notwendige Arbeitsplatzadaptionen.

Unterstützung bei den Rechten von Menschen mit Beeinträchtigungen

Bei Personen mit einer mindestens 50%igen Behinderung gilt ein besonderer Kündigungsschutz. Es kann von dem Arbeitgeber eine Kündigung rechtswirksam nur dann ausgesprochen werden, wenn der beim Bundessozialamt eingerichtete Behindertenausschuss vorher die Zustimmung erteilt.

Die Leistungen des AMS sind zwar für das Thema dieser Arbeit nur am Rande von Bedeutung, die Leistungen des AMS für Menschen für Beeinträchtigungen sollen aber – zur Vollständigkeit – dargestellt werden.

³⁸ Vgl. AMS Österreich (2011)

4 Konzepte betreuter Arbeit im Bereich Greencare

Die öffentlichen Förderträger verlangen bei der Antragstellung, wie in Kapitel 3.2.5 dargestellt, eine inhaltliche Projektbeschreibung. Betreuungsansätze, wie pädagogische und integrative Ansätze sollen darin umfassend beschrieben werden.

Die Betreuungsleistung muss laut Geschäftsführer DI Andreas Kvarda von der Emmaus Cityfarm klar definiert sei. Ziele und Wirkungen der Betreuungsarbeit müssen klar erkennbar und dokumentierbar sein. Es muss für den öffentlichen Auftraggeber erkennbar sein, wo der Nutzen des Betreuungskonzeptes liegt. Dies stellt für das Sozialunternehmen natürlich auch einen hohen Positionierungsanspruch dar.³⁹

4.1 Der Garten als Therapie

Viele Menschen erfahren Gartenarbeit als therapeutische Tätigkeit, auch wenn ihnen dies oft gar nicht bewusst ist. Die Zyklen von Wachstum und Wandel in der Natur tut den meisten Menschen gut. Das Arbeiten in der Natur spricht oft auch Menschen mit psychischen Problemen oder mit geistigen Beeinträchtigungen an. Der Umgang mit Pflanzen ist ein Weg zurück zum Elementaren, zum unmittelbar sinnlich Erlebbaren. Gartenarbeit als Beschäftigungstherapie ermöglicht es Menschen mit Beeinträchtigungen, Aufgaben und Tätigkeiten im konkreten Tun mit dem Lebenssystem Garten zu verwirklichen. Die Ergebnisse und Erfolge dieses Tuns können dann im wahrsten Sinne selbst geerntet werden.⁴⁰

³⁹ Vgl. Andreas Kvarda, Interview am 2. Nov. 2010

⁴⁰ Vgl. Minter (1996), 153.

4.2 Greencare in Österreich

Neben medizinischen Therapiegründen (z.B. Behinderungen, Demenz, Morbus Alzheimer) erfordern gesellschaftlich und sozial bedingte Krankheitsbilder (z.B. Depressionen, Traumatisierungen, Verhaltensauffälligkeiten) den Einsatz umfassender therapeutischer Strategien. Der in Abbildung 6 dargestellte Versuch einer Systematik von Greencare soll einen Überblick über die Möglichkeiten von Beschäftigung und Therapie in der Natur vermitteln.⁴¹

Was ist Greencare: Versuch einer Systematik

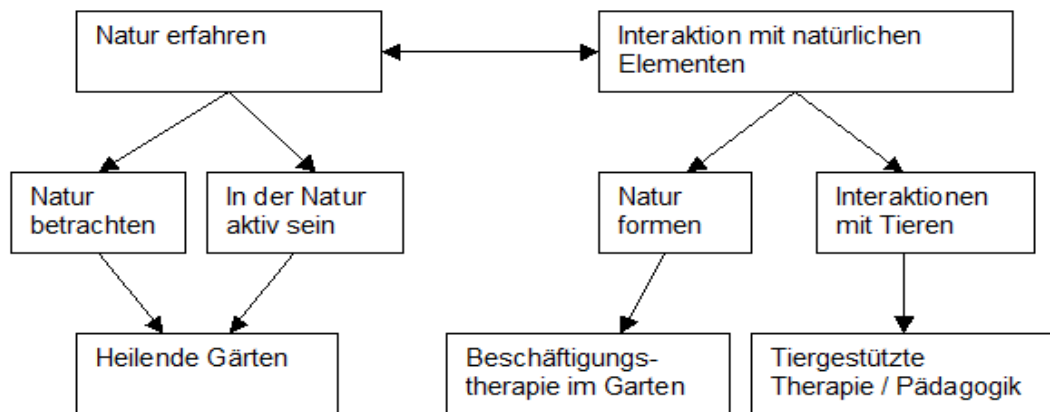


Abb. 3: Greencare in Österreich. Versuch einer Systematik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haase Thomas: Was ist Greencare?

4.3 Die Darstellung von drei ausgewählten Konzepten

Der Verfasser stellt im Folgenden drei in Einrichtungen angewandte Konzepte vor, die der Verfasser im Rahmen seiner empirischen Studie (siehe Kapitel 6) kennen gelernt hat. Repräsentativ wird je eine Einrichtung mit den Schwerpunkten Arbeitstherapie, Fähigkeitsorientierte Aktivität und Geschützte Arbeit vorgestellt.

⁴¹ Haase (2010)

4.3.1 Gartentherapie – Konzept der Emmaus Cityfarm

Die **Emmaus Cityfarm** betreibt in St. Pölten einen biologischen Gemüsebau und ein Gartenservice. Es werden auf der Cityfarm sowohl Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen betreut, als auch Langzeitarbeitslose Personen in Form eines Arbeitstrainings beschäftigt. Der Verfasser besichtigte im Nov. 2010 die Emmaus Cityfarm.

Der Kern des **therapeutischen Konzeptes** der Emmaus Cityfarm ist die Gartentherapie. Gärtnerische Arbeit erfordert Liebe, pfleglichen und sorgfältigen Umgang mit Lebewesen (Pflanze, Tier und Mensch), Verantwortungsbewusstsein, Ausdauer, Geduld und Vertrauen. In alltäglicher, hautnaher Beziehung mit der lebendigen Natur und in der Bewältigung von Aufgaben und Problemen im Arbeitsprozess entsteht eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen und für das Team als Ganzes. Gerade bei Gemüse und Obst – vom Säen bis zum Ernten – wird man überreich und großzügig belohnt. Das macht Mut und schenkt Vertrauen, auch für andere Lebens- und Arbeitsbereiche.⁴²

Die Zielsetzungen sind:

- vielfältiger fachlicher, sozialer und alltagspraktischer Kompetenzzuwachs durch Mitverantwortung in der Gemeinschaft
- Stabilisierung bzw. Verbesserung der seelischen und körperlichen Verfassung sowie der Lebensqualität

Die **gärtnerische Arbeit** ist der Kern des therapeutischen Konzeptes auf der Emmaus CityFarm. Die gezielte Arbeit im Garten ist im therapeutischen Rahmen das Medium, Erkrankung zu überwinden, den eigenen Körper und damit sich selbst als Gesamtheit neu wahrzunehmen, Stabilität, Würde und Selbstwertgefühl neu zu entdecken. Gerade in der intensiven Auseinandersetzung mit Pflanzen und Tieren entstehen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen und die Gemeinschaft. Aus dieser Erkenntnis entwickelte sich auch die ‚Gartentherapie‘, eine

⁴² Emmausgemeinschaft St. Pölten (2011)

interdisziplinäre Methode, an der Gärtner und Angehörige der sozialen und pädagogischen Berufe beteiligt sein können.⁴³

Das **Arbeitstraining in der City Farm** soll einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichen. Im Idealfall gelingt es, dass die Betroffenen spätestens nach einem Jahr einen Arbeitsplatz finden und diesen auch längerfristig halten können.

4.3.2 Betreuungskonzept des CSV – Theresiengutes

Das Theresiengut ist ein **Bauernhof am Pöstlingberg** im Besitz der Kreuzschwestern, auf dem Menschen mit Beeinträchtigungen wohnen und arbeiten (Fähigkeitsorientierte Aktivität). Das **Betreuungskonzept** des Christlichen Sozialvereins Theresiengut ist wie folgt formuliert.⁴⁴

Um den **Prozess der Identifikation** mit dem Theresiengut als Zuhause zu initiieren und um den Selbstwert aufzubauen, bedarf es eines heilenden Milieus. Dazu gehört eine heimelige Atmosphäre im gesamten Haus ebenso wie der bedingungslos achtungsvolle und wertschätzende Umgang mit den Menschen mit Beeinträchtigungen und unter den Mitarbeiter.

Die **gesetzten Ziele** werden möglichst nicht in Therapiesettings initiiert, vielmehr durch die wache, permanente Begleitung in den Alltagssituationen. Leben mit dem Zyklus der Jahreszeiten vermittelt die Notwendigkeit zu warten, lässt aber auch in der Begleitung des Reifungsprozesses den Erfolg eigener Bemühungen erfahren. Es wird im neu gestalteten Garten und in den 2 Gewächshäusern biologischer Obst- und Gemüsebau für die Deckung des Eigenbedarfs und für den Ab-Hof-Verkauf betrieben. Da die Gärtnerei saisonal ist, sind die Mitarbeiter und Menschen mit Beeinträchtigungen in der Übergangszeit im Haus untergebracht und beschäftigen sich mit ähnlichen Tätigkeiten wie die Kreativgruppe.

⁴³ Emmausgemeinschaft St. Pölten (2011)

⁴⁴ Christlicher Sozialverein Theresiengut (2011)

4.3.3 Leitbild der Artegra Werkstätten GmbH

Die Artegra (Arbeit und Integration) ist eine **geschützte Werkstätte** in Altenfelden im Mühlviertel. Die Gärtnerei beschäftigt 22 Mitarbeiter, davon 12 mit Beeinträchtigungen. Ziel ist die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen und deren Vorbereitung auf den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt. Folgende **Grundsätze** wurden von der Artegra im Leitbild formuliert.⁴⁵

- Mit Stolz tragen wir die Auszeichnung einer Geschützten Werkstätte der OÖ Landesregierung.
- Dies bedeutet, dass Menschen mit Beeinträchtigung ein selbständiges Arbeiten in den Bereichen Gärtnerei und Wäscherei erlernen als Vorbereitung für den Weg in die freie Wirtschaft. Weiters ist es uns wichtig, Unterstützung für die täglichen Herausforderungen des Lebens zu leisten.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter sich laufend weiterzubilden, um die Zukunft des Einzelnen und der Werkstätte Artegra aktiv zu gestalten.
- Unsere motivierten Mitarbeiter sind die Grundlage für zufriedene Kunden, die uns weiterempfehlen.
- Durch die Qualität unserer Arbeit und das Vertrauen unserer Kunden ist es uns möglich, uns überwiegend selbst zu finanzieren.
- Als von der Wirtschaftskammer und Landwirtschaftskammer anerkannter Lehrbetrieb, bilden wir laufend Lehrlinge in der Bereichen Gärtnerei und Wäscherei aus.

⁴⁵ Artegra (2011)

5 Ein Instrument für Unternehmensgründungen: Der Businessplan

Um eine Gründungsidee, egal ob im Profit-Bereich oder im Nonprofit-Sektor, realisieren zu können, ist es wichtig, die notwendigen **Entwicklungsschritte** systematisch zu strukturieren und umfassend zu planen. Der Businessplan als ein erprobtes Instrument des Gründungsmanagements soll in diesem Kapitel näher vorgestellt werden.

Salopp formuliert kann man nach Arnold sagen: „Zuerst systematisch planen, dann konsequent erfolgreich sein.“⁴⁶

5.1 Entwicklung von Gründungsideen

Bill Drayton prägte den Begriff des **Social Entrepreneurs**, welcher mit sozial-motivierten Gründer/Unternehmer übersetzt werden kann. Drayton stellte fest, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für nachhaltigen positiven gesellschaftlichen Wandel die Person(en) hinter einem Projekt sind. Dies sind also Menschen, die eine innovative Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems haben und diese mit unternehmerischen Denken umsetzen.⁴⁷

Ein umfassend geplantes Gründungskonzept und ein genau ausgearbeiteter Businessplan sind dabei wesentliche Meilensteine für eine erfolgreiche Gründung. Dies gilt nach Meinung des Verfassers uneingeschränkt auch im Sozialbereich.

5.1.1 Von der Gründungsidee zum Businessplan

Den Beginn von Überlegungen zur Unternehmensgründung stellen **Gründungsideen** dar. Oft ist der Wunsch nach Selbständigkeit die treibende Motivation der potenziellen Gründer. Gute Fach- und Branchenkenntnisse erleichtern die Konkretisierung der Gründungsidee. Zeigen dann erste Marktforschungsaktivitäten die Existenz eines Marktbedürfnisses, wird die Gründungsidee zur unternehmerischen Gelegenheit. Für die Entwicklung des Businessplanes für ein soziales

⁴⁶ Arnold (2005), 3.

⁴⁷ vgl. Achleitner/Pöllath/Stahl (2007), 5f.

Gartenprojekt wurde für diese Arbeit die Bedarfsforschung für ein soziales Gartenprojekt (siehe Kap. 6) vorangestellt.⁴⁸

Eine vertiefte Evaluierung und erweiterte Prüfung des unternehmerischen Potenzials der unternehmerischen Gelegenheit erfolgt anhand des **Opportunity Plans** oder der **Machbarkeitsstudie**. An dessen Ende steht die Entscheidung für oder gegen eine spezifisch unternehmerische Tätigkeit. Beim Vorliegen einer **marktfähigen Opportunity** wird mit der Erstellung des Businessplanes begonnen.⁴⁹

Abbildung 4 veranschaulicht graphisch den Prozess von der Idee zum Businessplan.

Prozess von der Idee zum Businessplan

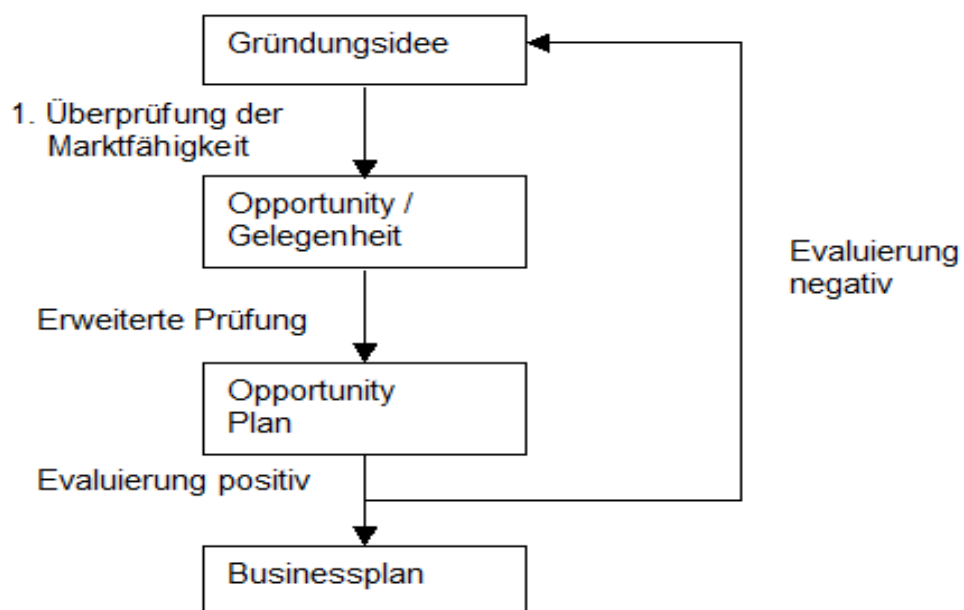


Abb. 4: Prozess von der Idee zum Businessplan.

Quelle: Kailer/ Weiß (2007), 28.

⁴⁸ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 28f.

⁴⁹ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 29f.

5.1.2 Erfolgsfaktoren einer Gründungsidee

Um einer Gründungsidee zum Erfolg zu verhelfen, müssen einige wesentliche Faktoren erfüllt sein. Eine Gründungsidee gilt laut Arndt als erfolgsversprechend, wenn sie folgende vier Eigenschaften erfüllt.⁵⁰

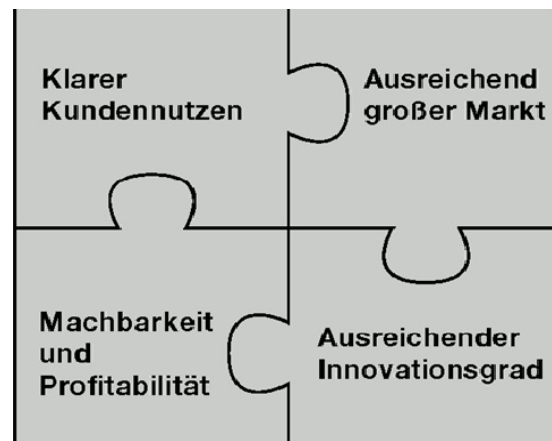


Abb. 4: Bestandteile einer potenzialträchtigen Geschäftsidee.

Quelle: Arndt (2008), 9.

Abbildung 4 veranschaulicht die enge Verzahnung der wesentlichen Faktoren einer erfolgreichen Geschäftsidee. Diese Darstellung ist aber sehr stark auf die Anforderungen der privatwirtschaftlichen Gründungsdynamik fokussiert. Die Frage von der ausreichenden Größe des Marktes wandelt sich im NPO Sektor in die Frage der **Deckung von Bedürfnissen** von Menschen mit Beeinträchtigungen, die Unterstützung benötigen. Die Aufbringung ausreichender Mittel ist nach Meinung des Verfassers ein sozialpolitischer Willensakt.

Auch kann der Begriff der **Innovation** nach Meinung des Verfassers in der Betreuungsleistung von Menschen mit Beeinträchtigungen nur sehr eingeschränkt umgelegt werden, da es hierbei vor allem um Betreuungskonzepte und dem zugrundeliegenden Menschenbild geht (Siehe Richtlinie Qualität des Landes OÖ). Die Profitabilität sozialer Dienstleistungen wird ebenfalls sehr stark über die Finanzierungsvorgaben

⁵⁰ vgl. Arndt (2008), 9.

der öffentlichen Fördergeber, die in den Leistungsverträgen definiert sind, vorgegeben.

Interessant ist im Kontext der sozialen Dienstleistung der Begriff des Kunden sozialer Nonprofit-Organisationen. So hat der **Begriff des Kunden** bei einem Sozialunternehmen laut § 11 Oö.ChG, wie nachfolgend in Anlehnung an Bono beschrieben, mehrere Facetten.⁵¹

Das **klassische Kundenverhältnis** besteht, wenn Kunden die erzeugten Produkte und Dienstleistungen einer Einrichtung, z.B. einer geschützten Werkstätte, beziehen. Hier herrscht die klassische, erwerbswirtschaftliche Marktdynamik von Angebot und Nachfrage.

Öffentliche Körperschaften als Kunde der NPO hingegen beziehen von der Einrichtung eine – im Leistungsvertrag – definierte Menge an Betreuungsleistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen. Hier herrschen nun asymmetrische Marktbedingungen, da die Auftraggeber der öffentlichen Hand über eine Monopolstellung als Nachfrager - der am Markt angebotenen Einheiten von Betreuungsdienstleistung der Sozialeinrichtung - verfügen. Die Auftraggeber der öffentlichen Hand sind dabei an der effizienten und effektiven Erreichung ihrer gesellschaftspolitischen Ziele interessiert und greifen somit stark in die Tätigkeiten der Einrichtung in Form von Vorgaben und definierten Standards ein.

Die Menschen mit Beeinträchtigungen konsumieren, die von der Einrichtung bereitgestellten Betreuungsleistungen aber sie werden nicht von ihnen bezahlt, sondern von den öffentlichen Finanzgebern. Darum ist es in diesem Kontext sinnvoller von den Menschen mit Beeinträchtigungen nicht primär als Kunden, sondern als **Leistungsbezieher** zu sprechen. Der Begriff des Kunden soll hier im Sinne der Aufwertung der Rolle der Menschen mit Beeinträchtigungen im Spannungsfeld der beteiligten Stakeholder gesehen werden.

Eine erfolgreiche Nonprofit-Organisation muss nun alle beschriebenen **Kundeninteressen** im Blick behalten und zufriedenstellend bedienen, um ihren Fortbestand zu legitimieren.

⁵¹ Vgl. Bono (2010), 112f.

5.2 Der Businessplan

Der Businessplan soll helfen, die finanzielle Planung eines Projektes oder Unternehmens in systematischer und übersichtlicher Weise zu gestalten. Ein fundiert ausgearbeiteter Businessplan gibt im Gründungsprozess die **rote Linie** vor, nach der man sich ausrichten kann.

Herzberg definiert dies so: ‚To do business‘ heißt ‚Geschäfte machen‘. In der trockenen Definition ist ein Businessplan das schriftliche Konzept für alle geschäftlichen Aspekte eines Projekts oder Unternehmens für den Planungszeitraum.⁵²

5.2.1 Was ist ein Businessplan

Entstanden ist der BP in den USA als Entscheidungsgrundlage für Investoren. Seit den 90er Jahren findet er im deutschsprachigen Raum immer stärkere Verbreitung. Der Begriff des BPs wird von Singler folgendermaßen beschrieben.⁵³ Sachlich definiert ist der BP eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens. Basierend auf einer Gründungsidee werden darin Strategien und Ziele dargestellt, die mit der Herstellung, dem Vertrieb und der Finanzierung des Produktes oder der Dienstleistung verbunden sind. Außerdem muss der Geschäftsplan alle betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte eines Vorhabens beleuchten. Ein BP ist daher vor allem ein Werkzeug und ein Verkaufspapier.

5.2.2 Sinn und Zweck von Businessplänen

Oft wird die Erstellung eines BPs von potenziellen Gründern als lästige Pflicht angesehen, um den Vorgaben der Geldgeber zu entsprechen. Sie sind aber mehr als ein Bewerbungsschreiben für die Kapitalbeschaffung. Der BP sollte für den Gründer ein enger Verbündeter sein und dies aus folgenden von Rohrberg und Schug beschriebenen Gründen:⁵⁴

⁵² Herzberg (2009),7.

⁵³ Vgl. Singler (2010),6f.

⁵⁴ vgl. Rohrberg/Schug (2006), 62 ff

Mehr Erfolg in der Planungsphase

Laut Untersuchungen der deutschen Ausgleichsbank mangelt es rund einem Drittel der Existenzgründungen mit Misserfolg an Gründungsplanung. Sie wurde teilweise unterlassen, nicht eingehalten oder ist fehlerhaft.

Wichtiges Orientierungs- und Planungsinstrument

Die systematische Aufarbeitung und das Auf-den-Punkt-bringen der Ideen und gesammelten Informationen hilft den Gründungswilligen planvoll vorzugehen, wobei man nicht für immer auf die Planung festgelegt ist. Auch der BP entwickelt sich im Umsetzungsprozess fort. Genaue Orientierung zu haben, heißt auch Planungssicherheit zu haben und das gute Gefühl aktiv den Gründungsprozess steuern zu können. Die Zielorientierung geht dabei von einer 3- bis 5- jährigen Planung aus.

Bessere Analyse der Stärken und Schwächen

Der BP deckt Lücken und Denkfehler auf, offenbart, was bislang außer Acht gelassen wurde und wo noch nachrecherchiert und genauer geplant werden muss.

Strategisches Denken

Das Schreiben des BPs fördert das strategische Denken, indem alle einzelnen Aspekte der Gründungsidee zusammengeführt und nochmals einer Evaluation unterzogen werden. Zeigen sich dabei Schwächen bei der Konzeption oder das Nichterreichen von relevanten Kennzahlen, so muss die strategische Planung neu überdacht werden.

Kommunikation mit Geldgebern und Kooperationspartnern

Der BP ist ein Instrument, in dem die Ideen des Gründers in komprimierter Form dargestellt werden. Dabei werden diese Ideen und Vorstellungen in eine operativ umsetzbare und annähernd quantifizierbare Form gebracht, um allfälligen Kooperationspartnern und Geldgebern einen raschen und übersichtlichen Überblick zu geben. Er ist somit in der Gründerphase das

wichtigste Kommunikationsmittel im Austausch mit anderen und die Argumentationsbasis für diesen Austausch.

Controlling-Instrument

Im Eifer des Alltagsgeschäfts wird leicht das eigentliche Ziel aus den Augen verloren. Der BP hilft sich zu vergewissern, was – in welcher Zeit und wie – erreicht werden wollte. Ein Abgleich mit dem BP gibt ein gutes Feedback, wo man bei seiner Umsetzung gerade steht und wo man stehen sollte.

5.2.3 Typische Fehler

Arnold macht darauf aufmerksam, dass eine frühzeitige Erstellung des BP's im Gründungsprozess von großer Wichtigkeit ist. Der Zeitaufwand für eine sorgfältige Erstellung eines BPs darf nicht unterschätzt werden. Als häufige Mängel werden folgende Punkte genannt.⁵⁵

- Mangelnde persönliche Qualifikation des potenziellen Gründers
- Fehlende Kenntnisse zu Markt und Wettbewerb in der Branche
- Unzulängliche Einschätzung des Eigenkapital- und Fremdkapitalbedarfs
- Mangelhafte Präsentation in Wort, Bild und Schrift. Die Präsentation muss überzeugend und vollständig sein.
- Strukturloses und unübersichtliches Konzept

⁵⁵ Vgl. Arnold (2008), 28.

5.2.4 Bausteine

Bei der praktischen Ausarbeitung eines BPs ist es sinnvoll, strukturiert nach, in der Praxis bewährten Punkten, vorzugehen. Kailer und Weiß schlagen, wie im Folgenden beschrieben, 9 Bausteine für die Erstellung des BP vor.⁵⁶

Executive Summary

Ihre Aufgabe ist in erster Linie, das Interesse für den Businessplan und das Geschäftsmodell zu wecken. Gelingt dies nicht, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit der gesamte Businessplan nicht gelesen.⁵⁷

Damit potenzielle Investoren und Förderer zeitökonomisch die **Erfolgswahrscheinlichkeit des Gründungsvorhabens** abschätzen können, soll in der Executive Summary eine kurze Zusammenfassung aller wichtigen Aspekte des BP in komprimierter Form dargestellt werden. Sie gibt im besonderen Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung, den Kundennutzen, das relevante Marktumfeld sowie den generellen Investitionsbedarf.⁵⁸

Das Geschäftsmodell / Unternehmenskonzept

Es geht um die Frage, was gegründet werden soll. Es sollen dabei Visionen, Ziele, Strategien und Erfolgsfaktoren des Unternehmens erläutert werden. Welches Geschäft soll betrieben werden? Wo ist der Standort? Welche Rechtsform soll gewählt werden? Dies sind einige der zu behandelnden Fragen.⁵⁹

Das Geschäftsmodell ist das Kernstück eines BPs und lässt sich wie folgt definieren: Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Es umfasst die Leistungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 171.

⁵⁷ Vgl. Nagl (2006), 19.

⁵⁸ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 172f.

⁵⁹ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 173.

⁶⁰ Vgl. Nagl (2006), 21.

Bei Nonprofit-Organisationen steht die **Mission** im Vordergrund. Sie ist das alles beeinflussende Oberziel und legt den Zweck und den Auftrag des Unternehmens fest. Eine gut formulierte Mission soll folgende Aspekte berücksichtigen.⁶¹

- Politischer Auftrag; was ist die angestrebte Wirkung der NPO?
- Zweck der NPO; Ausrichtung auf die eigenen Stärken durch Konzentration auf die eigentliche Aufgabe
- Identität; Art und Weise, wie sich die Organisation selbst sieht
- Werthaltung und Philosophie, die hinter der Organisation stehen
- Dominierende Grundsätze, die umgesetzt werden, um die Organisationsziele zu erreichen

Produkt oder Dienstleistung

Was soll verkauft werden? Eine umfassende Produktbeschreibung wird in diesem Baustein vorgenommen. Der Entwicklungsstand des Produktes wird beschrieben und der besondere Vorteil für die Kunden herausgearbeitet. Welchen Nutzen die Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung erzielen können und welche Zielgruppen von dem Produkt oder der Dienstleistung im Besonderen angesprochen werden, ist darzustellen. Der Stand der Entwicklung des Produktes wird anschaulich dargestellt und der Zeitpunkt einer voraussichtlichen Marktreife definiert. Die Abschätzung des Produktlebenszykluses und der Lebenserwartung des Produktes ergänzen dabei die Produktbeschreibung. Geplante Maßnahmen zur Sicherung der Rechte bei innovativen Produkten werden beschrieben.⁶²

⁶¹ Vgl. Horak/Matul/Scheuch(2007), 179.

⁶² Vgl. Kailer/Weiß (2007), 174.

Branchen, Markt und Wettbewerb

Hierbei gilt es, das Marktpotenzial des Produktes oder der Dienstleistung anhand von aktuellem Zahlenmaterial aus nachvollziehbaren Quellen zu belegen. Eine Branchenanalyse zielt auf die aktuelle Stimmung in der Branche ab und nimmt Bezug auf künftige Trends in der Branche. Eine Marktanalyse gibt Aufschluss über die Aufnahmefähigkeit des Marktes, über die zu wählende Marktsegmentierung, über relevante Zielgruppen und über das zu erwartende Umsatzpotential. Bei der Wettbewerbsanalyse wird dann das Umfeld der Mitbewerber analysiert. Welche Marktführer gibt es, wer sind die direkten Konkurrenten am Markt und ähnliche Fragen werden gestellt.⁶³

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Der Marketingplan ist ein Kernelement des BPs und ist im Wesentlichen eine Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzeptes und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Wichtig ist es auch, die Wahl der Vertriebskanäle zu begründen. Leitfragen um Sortiment und Strategien zur Preisgestaltung müssen geklärt werden. Zuletzt soll in diesem Baustein noch die Kommunikationspolitik des Unternehmens beschrieben werden.⁶⁴

Ein wichtiger Punkt des Marketings ist die **Positionierung** des Unternehmens. Hierbei soll das Besondere und Einzigartige der Unternehmung herausgearbeitet werden. In Abb. 5 stellt Purtschert im Positionierungskreuz die Abhängigkeiten der Kernfunktionen wie Leistungen, Zielgruppen, Konkurrenz und Selbstverständnis dar. Erfolg im Unternehmen ist laut dieser Abbildung dann wahrscheinlich, wenn sich diese Faktoren in einer guten Balance halten. Im Grunde geht es um eine klare Gesamtpositionierung des Unternehmens.⁶⁵

⁶³ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 176.

⁶⁴ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 178ff.

⁶⁵ Vgl. Purtschert (2005), 127f.

Positionierungskreuz:

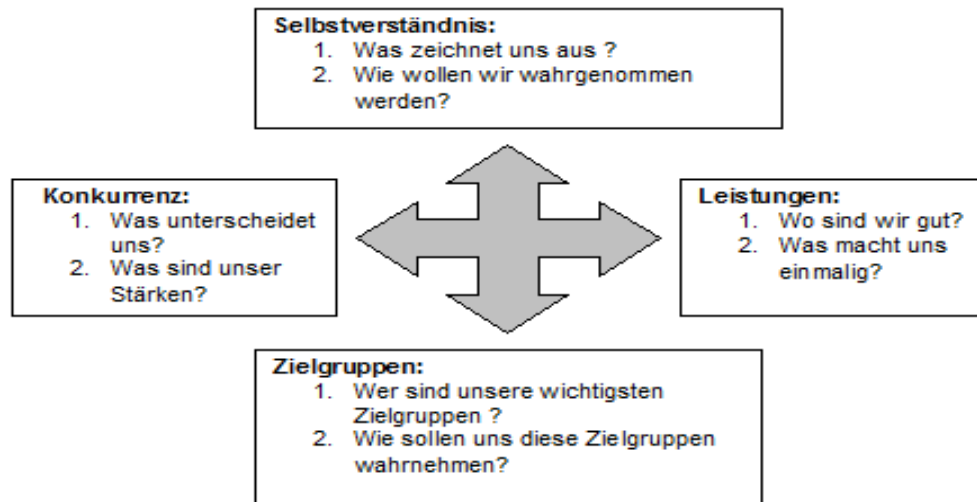


Abb. 5: Positionierungskreuz

Quelle: Purtschert, (2005), 127.

Management, Schlüsselpersonen

„Investoren lassen sich weit mehr von den Menschen beeindrucken, die hinter einer Idee stecken, als von der Idee selbst“.⁶⁶

Erfolg oder Misserfolg eines neu gegründeten Unternehmens hängen entscheidend von **Persönlichkeit und Kompetenz des Gründers** bzw. des Gründungsteams ab. Bei Gründungsteams ist eine klare Aufgabenverteilung wichtig, bei der alle wichtigen Funktionen von den Teammitgliedern abgedeckt werden. Ein breites Kompetenzportfolio der Teammitglieder ist von besonderem Vorteil. Werden externe Experten zu Hilfe genommen, sind diese ebenfalls anzuführen.⁶⁷

Das Potenzial des Managementteams und der Mitarbeiter ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Initiative. In vielen Fällen wird dem Thema Management und Personalressourcen ein ähnlich hoher Stellenwert eingeräumt, wie der unternehmerischen Idee selbst.⁶⁸

⁶⁶ Kubr/Ilar/Marchesi (1997), 61.

⁶⁷ vgl. Kailer/Weiß (2007), 181f.

⁶⁸ Vgl. Nagl (2006), 60.

Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan

Für die Planung und Umsetzung des Geschäftsvorhabens sollen konkrete Meilensteine fixiert werden, zu denen messbare Ergebnisse abgeliefert werden können. Gesetzte Prioritäten helfen dabei, den Fahrplan bei der Umsetzung einzuhalten. Oft ist es hilfreich, die Kompetenzen von externen Experten zu nutzen, um wesentliche Planungsschritte abzusichern.⁶⁹

Chancen und Risiken

Jede Unternehmensgründung ist mit Risiken verbunden. Als Hilfestellung zur Darstellung und groben Bewertung von Chancen und Risiken dienen Szenarien. Im BP sollen maximal drei Szenarien dargestellt werden und zwar der Normalfall, der günstigste Fall und der ungünstigste Fall. Weiters sollte kurz umrissen werden, welche Maßnahmen beim Eintreten eines der Szenarien ergriffen werden.⁷⁰

Ein verbreitetes Instrument zur Darstellung von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken ist die **SWOT-Analyse**. In Abbildung 6 wird graphisch anhand der SWOT-Analyse das Stärken-Schwächenprofil dargestellt und die Chancen den Risiken systematisch gegenüber gestellt.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 182f.

⁷⁰ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 183f.

⁷¹ Vgl. Nagl (2006), 30.

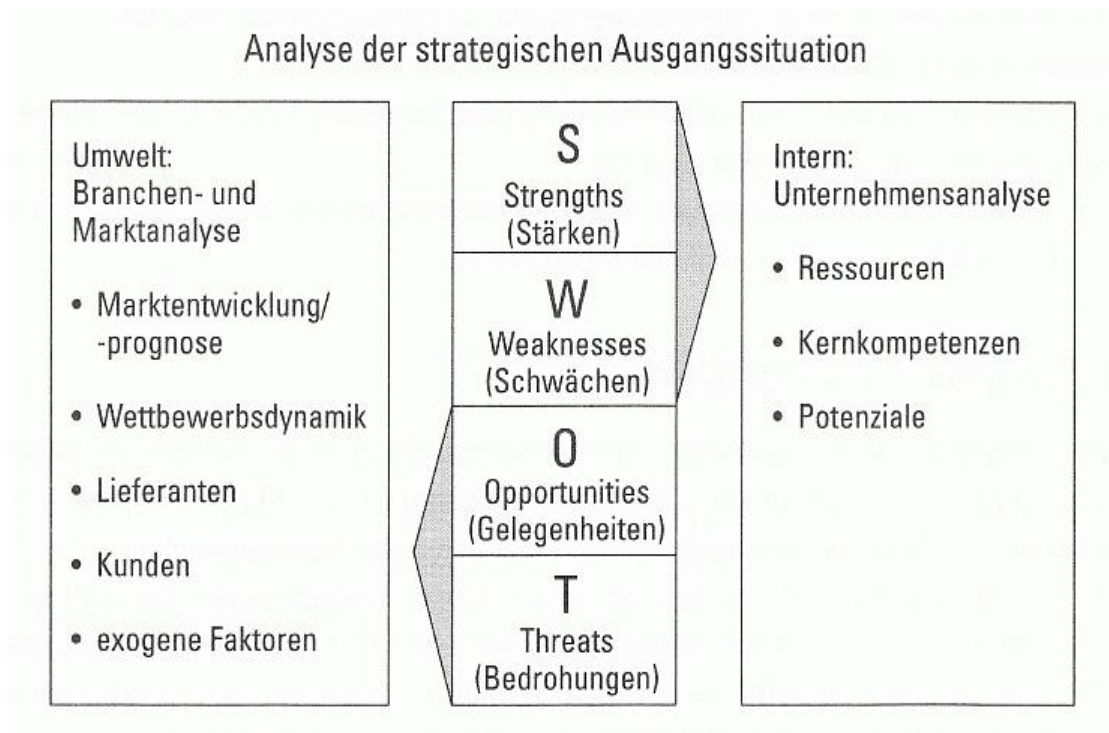


Abb. 6: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse

Quelle: Nagl (2006), 30.

Während es bei der Analyse der Stärken und Schwächen darum geht, den Handlungsspielraum des eigenen Unternehmens gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern festzustellen, geht es bei der Analyse der Chancen und Risiken darum, Entwicklungen und Gelegenheiten seitens des Marktes zu erkennen, die für das Unternehmen Zukunftschancen darstellen. Das Ergebnis ist eine Matrix, in welcher die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken seitens des Marktes verglichen werden.

Fünf-Jahres-Finanzplanung

In der Finanzplanung werden alle in den vorhergegangenen Kapiteln durchgeführten Analysen in konkrete Zahlen umgesetzt, die Aufschluss über die Zukunft des Unternehmens erlauben.⁷²

⁷²Vgl. Nagl (2006), 69.

Zweck der Finanzplanung ist es, möglichst genau zu quantifizieren, ob die im BP getätigten Aussagen und Annahmen finanzierbar und rentabel sind. Grundlegende Instrumente sind eine effektive Plan-Bilanz, eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, sowie eine gut durchdachte Liquiditätsplanung, aus der sich der vorläufige Finanzierungsbedarf ergibt. Die Frage der zuverlässigen Verfügbarkeit von liquiden Mitteln ist besonders zu beachten.⁷³

5.3 Zusammenfassung der Businessplan-Darstellung

Der BP ist für den Gründungsprozess von Profit-Unternehmen und auch von Nonprofit-Organisationen zu einem **unverzichtbaren Planungsinstrument** geworden. Ein solcher Plan beschreibt eine Gründungsidee und deren mögliche Umsetzung. Die Idee wird systematisch durchdacht, optimiert und auf ihre Erfolgsaussichten am Markt überprüft. Für **Geldgeber** stellt ein profunde ausgearbeiteter BP die Voraussetzung dar, zu investieren oder wie im Falle von Sozialeinrichtungen § 11 Oö. ChG, die Investitionen zu Beginn und dann den laufenden Betrieb zu finanzieren. Natürlich muss ein **BP für eine Sozialeinrichtung** genau auf die Vorgaben und Richtlinien der öffentlichen Geldgeber eingehen und den sozialpolitischen Wert ihrer Mission herausarbeiten. Der BP stellt auch hierfür ein wertvolles Instrument dar, um die verantwortlichen Stellen der Sozialverwaltung – deren grundsätzliches Interesse vorausgesetzt – zu überzeugen.

⁷³ Vgl. Kailer/Weiß (2007), 185f.

6 Empirische Untersuchung: ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld – Beschäftigung im Gartenbereich‘

Die empirische Untersuchung wurde im **Rahmen des Berufspraktikums** des Verfassers bei der Caritas für Menschen in Not, Abteilung Sozialprojekte, mit Unterstützung von Hrn. Mag. Walter Penner gemacht. Die umfassende Beschreibung des Projektablaufes der Studie und die detaillierten Ergebnisse der Studie wurden in den Praktikumbericht des Verfassers, der an die FH Linz und an Mag. Penner ging, eingearbeitet. Der Praktikumbericht trägt den Titel: ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld, Beschäftigung im Gartenbereich‘.

6.1 Erhebung und Auswertung der empirischen Daten

Es muss zuerst festgelegt werden, welche Ziele die Untersuchung verfolgt. Die organisatorische Durchführung der empirischen Arbeit wird mittels des gewählten Untersuchungsdesigns festgelegt. Es muss entschieden werden, mit welchen Verfahren und mit welchen Arbeitsschritten die gewünschten Informationen gewonnen werden sollen.⁷⁴

6.1.1 Ziel der Untersuchung

Die Ziele der Untersuchung wurden vom Verfasser mit Unterstützung von Mag. Penner wie folgt formuliert:

- Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld ‚Beschäftigung und Arbeit im Garten‘ mittels Leitfadeninterviews, um den mittelfristigen Bedarf an Betreuungsplätzen laut §11 Oö.ChG abzufragen.
- Erfahrungen bestehender Einrichtungen mit Konzepten von ‚Beschäftigung und Arbeit im Garten‘ mit unterschiedlichen Klientengruppen abfragen.

⁷⁴ vgl. Schöneck/Voß (2005), 31.

- Haltung der öffentlichen Kostenträger hinsichtlich Bedarf für ein soziales Gartenprojekt im Raum Linz abfragen und Finanzierungsmöglichkeiten von Seiten der öffentlichen Kostenträger für eine Konkretisierung ermitteln.

Die Ergebnisse der Untersuchung fließen in den Businessplan für ein soziales Gartenprojekt ein.

6.1.2 Methode

Die Erhebung sozialer Daten erfolgt durch den methodischen Einsatz von Messinstrumenten wie z.B. durch die Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse oder auch anhand von Experimenten. Dieser Einsatz der Instrumente kann im Rahmen einer qualitativen oder einer quantitativen Vorgehensweise Anwendung finden. Qualitative (interpretierende) Verfahren zeichnen sich dadurch aus, dass die interessierenden Sachverhalte vorwiegend durch ‚offene‘ (ohne Antwortvorgaben) Instrumente z.B. durch mündliche Interviews, festgehalten und die Aufzeichnungen anschließend transkribiert und mit dafür geeigneten Verfahren ausgewertet werden. Es wird bei der Informationsgewinnung eine breite Informationssammlung aus möglichst vielfältigen Perspektiven angestrebt.⁷⁵

Bei der vorliegenden Arbeit wurde das Instrument des Leitfadeninterviews gewählt. Es wurden die leitenden Mitarbeiter von 7 Sozialunternehmen, die im Bereich § 11 Oö.ChG – schwerpunktmäßig im Gartenbereich – tätig sind, befragt.

Literaturstudien und Inhaltsanalysen diverser Medien, vor allem die Recherche im Internet, ergänzten den Prozess der Informationsgewinnung.

6.1.3 Die Leitfadeninterviews

Atteslander definiert Befragung folgendermaßen: „Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. „Durch verbale

⁷⁵ Vgl. Atteslander (2008), 3f.

Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen. Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“⁷⁶

Die vom Verfasser entwickelten Fragen für die Leitfadeninterviews mit den leitenden Mitarbeitern der Sozialunternehmen lassen sich in folgende **Fragekategorien** unterteilen.

- Zur Einrichtung
- Zu den Klienten
- Zu den Mitarbeitern
- Zu den Produkten und deren Vermarktung
- Zur Finanzierung
- Zukünftiges / Vorausschau

6.1.4 Auswahl der Interviewpartner

Laut Schöneck und Voß erfolgt die Auswahl aufgrund der Tatsache, dass ein typisches Tätigkeitsfeld repräsentiert wird. Diese Auswahl erfolgt nach typischen Fällen, für die man sich im Rahmen seiner Forschungstätigkeit interessiert.⁷⁷

Für die Befragung wurden also **leitende Mitarbeiter** von Einrichtungen ausgewählt, deren Einrichtungen im Bereich § 11 Oö.ChG tätig sind und schwerpunktmäßig Tätigkeiten im Garten für die Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen anbieten.

Leitende Mitarbeiter folgender Einrichtungen wurden dafür befragt.

- Artegra: Arbeits- & Integrations GmbH; Geschützte Werkstätten
- Der Loidholdhof; Fähigkeitsorientierte Aktivität und Wohnen am Bauernhof

⁷⁶ Atteslander (2008), 101.

⁷⁷ Vgl. Schöneck/Voß (2005), 72.

- Theresiengut GmbH; Fähigkeitsorientierte Aktivität und Wohnen am Bauernhof
- Neuland OÖ, Einrichtung auf einem Bauernhof für forensische Klienten
- Emmaus City Farm, Arbeitstherapie und Arbeitstraining
- Arbeitstrainingszentrum Schwaigau der pro mente OÖ für Menschen nach Krisen
- Ausbildungswerkstätten LEA / BFI OÖ; Qualifizierungsprojekt bei Freistadt

Weiters wurden **Vertreter der folgenden finanzgebenden Institutionen** für Menschen mit Beeinträchtigten befragt.

- AMS Linz; Förderstelle des AMS sowie Pakt für Arbeit und Qualifikation
- Land OÖ; Abteilung Soziales und Abteilung Jugendwohlfahrt
- Bundessozialamt Landesstelle OÖ; GA4 Maßnahmen zur beruflichen Integration von Menschen mit Behinderungen

6.1.5 Interviewführung

Vor den Interviews wurden der **Interview-Leitfaden** und der Projektsteckbrief des Praktikumprojekts den zu Befragenden geschickt, damit diese sich vorbereiten können. Diese Maßnahme hat die Bereitschaft der Befragten zu einem Interview spürbar erhöht. Die Interviews wurden nach Terminvereinbarung in den Sozialunternehmen und Institutionen geführt und wenn die Gesprächspartner damit einverstanden waren, mit einem Aufnahmegerät aufgenommen. Nach dem Interview mit den Geschäftsführern der Sozialunternehmen wurde noch eine Begehung mit einer Begleitperson in den Einrichtungen ermöglicht, was den Gesamteindruck abrundete. Die Interviews dauerten zwischen 30 – 45 min. Die **Begehung** nahm dann nochmals 15- 30 min in Anspruch.

6.1.6 Datenauswertung

Die Ergebnisse einzelner Interviews wurden dann entweder von den Aufzeichnungen des Geräts transkribiert oder von der Mitschrift während des Interviews zusammengefasst. Anschließend wurde das gewonnene Datenmaterial der leitfadengestützten Interviews einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen und thematischen Kategorien zugeordnet.

Nach Steinert/Thiele gibt es drei verschiedene Möglichkeiten, Daten auszuwerten: die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die explizierende und die strukturierende Inhaltsanalyse.⁷⁸ Für die Auswertung der Interviews wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse als die geeignetste Form ausgewählt, die vor allem dann sinnvoll ist, wenn es um die Reduktion von Interviewmaterial geht.

Die Ergebnisse der zusammenfassenden Inhaltsanalysen der Interviews wurden in den **Praktikumbericht: ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld Beschäftigung im Gartenbereich‘** eingearbeitet.

6.2 Ergebnisse der Auswertung

Zuerst wurden die Ergebnisse der Befragungen ausgewertet. Mit den Ergebnissen der Befragungen wurden mehrere Kategorien gebildet. Mit dem Hintergrund, dass sich der Verfasser ein möglichst ganzheitliches Bild von den befragten Sozialunternehmen machen kann, wurden auch die Eindrücke der Begehung in den Praktikumbericht eingearbeitet. Dann wurde anhand des Sozialberichtes 2010 des Landes OÖ eine Inhaltsanalyse in Bezug auf die beim Land gemeldeten Bedarfe von Menschen mit Beeinträchtigungen für Plätze in den Maßnahmen Geschützte Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität gemacht.

⁷⁸ Vgl. Steinert/Thiele (2008), 174f.

6.2.1 Ergebnisse der Leitfaden-Interviews bezüglich der Bedarfe an Betreuungsplätzen

Ergebnisse der Interviews mit den Personen von den 7 Einrichtungen:

- Große Unterschiedlichkeit der Einrichtungen in Hinblick auf die Konzepte der betreuten Arbeit im Gartenbereich. Das Spektrum geht von erwerbswirtschaftlich orientierten Gartenservice-Leistungen bis zu Kräuter- und Gemüsebau für den Hausgebrauch in der Küche.
- Breites Spektrum der wirtschaftlichen Ausrichtung, von starker Marktorientierung bis zu Produktion für den Eigenbedarf
- Meist größere Nachfrage als Angebot an Betreuungsplätzen (Warteliste) bei den Einrichtungen. Meist bleiben die Menschen mit Beeinträchtigungen sehr lang in der Einrichtung (bis zur Pension), sodass selten Plätze frei werden.
- Keine Budgetkürzungen (operativ) bei der Finanzierung des laufenden Betriebs in den Einrichtungen, aber Zurückhaltung bei Investitionen. (seitens der Kostenträger, meist Land OÖ)

Ergebnisse der Interviews mit den Institutionen der Sozialverwaltung

- Bestätigung des Bedarfs zusätzlicher Betreuungsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen, vor allem Jugendliche mit psychiatrischen Diagnosen, welche auch diverse Formen sozialer Verwahrlosung, wie geringe Frustrationstoleranz oder geringes Durchhaltevermögen, zeigen.
- Schwierige budgetäre Situation, es werden zurzeit keine neuen sozialen Initiativen gefördert.

Fazit der Interviews

Die betreute Arbeit im Gartenbereich wird von den meisten Befragten als eine sinnvolle und gute Möglichkeit gesehen, Menschen mit Beeinträchtigungen eine berufliche Betätigung im geschützten Rahmen zu ermöglichen. Der Bedarf an weiteren betreuten Arbeitsplätzen ist bei Menschen mit Beeinträchtigungen gegeben. Die Wartelisten bei den

Sozialunternehmen und die Bedarfsmeldungen bei der Sozialverwaltung zeigen dies deutlich. Leider sind aufgrund der derzeitig angespannten budgetären Lage, der Entwicklung zusätzlicher Angebote laut § 11 Oö. ChG für Menschen mit Beeinträchtigungen enge Grenzen gesetzt. So ist es wenig wahrscheinlich, dass eine neugegründete soziale Initiative zurzeit eine finanzielle Förderung vom Land OÖ erhält.

Alle **transkribierten Interviews** sind **im Praktikumbericht** ‚Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld – Beschäftigung im Gartenbereich‘ des Verfassers nachzulesen.

6.2.2 Bedarfe an Betreuungsplätzen (Oö. Sozialbericht 2010)

Mit Inkrafttreten des Oö. ChG's und mit der damit verbundenen Zusammenführung der Bereiche Behindertenhilfe und psychiatrische Vor- und Nachsorge wurde auch die Erfassung der Bedarfe zusammengeführt. Damit wird eher der realen Situation entsprochen, in der aufgrund von Mehrfachbeeinträchtigungen nicht eindeutig eine Trennung in diese beiden Zielgruppen erfolgen kann. Die nachfolgende Strukturierung der dringenden Bedarfe nach den Beeinträchtigungsarten – psychische, körperliche, geistige Beeinträchtigungen und Entwicklungsverzögerung stellt für die Planung eine Orientierung dar.⁷⁹

Maßnahme ‚Fähigkeitsorientierte Aktivität‘

Mit Stand Februar 2010 sind für die Maßnahme Fähigkeitsorientierte Aktivität insgesamt 1.295 Menschen mit Beeinträchtigungen aus Oberösterreich vorangemeldet. Davon haben 73 % oder 941 Personen einen dringenden Bedarf. Die im Oö. Sozialbericht dargestellte Tabelle 1 beinhaltet Mehrfachnennungen und differenziert den Bedarf nach Art der Beeinträchtigung.⁸⁰

Sie zeigt die Anzahl der Personen mit dringendem Bedarf, das heißt Bedarf ab sofort bzw. innerhalb der nächsten 3 Jahre.

⁷⁹ Oö. Sozialbericht (2010), 71.

⁸⁰ Oö. Sozialbericht (2010), 71.

Verteilung der dringenden Bedarfsmeldung nach Art der Beeinträchtigung (Mehrfachnennungen möglich)		
Geistige Beeinträchtigung	468	Nennungen
Körperliche Beeinträchtigungen	524	Nennungen
Psychische Beeinträchtigungen	593	Nennungen
Entwicklungsverzögerung	360	Nennungen

Tabelle 1: Dringende Bedarfsmeldungen: ‚Fähigkeitsorientierte Aktivität‘

Quelle: Oö. Sozialbericht 2010

Maßnahme ‚Geschützte Arbeit‘

Mit Stand Februar 2010 sind für die Maßnahme Geschützte Arbeit insgesamt 367 Menschen mit Beeinträchtigungen aus Oberösterreich vorangemeldet. Davon haben 61 % oder 224 Personen einen dringenden Bedarf. Tabelle 2 beinhaltet Mehrfachmeldungen und differenziert den Bedarf in der Geschützten Arbeit nach Art der Beeinträchtigung.⁸¹

Verteilung der dringenden Bedarfsmeldung nach Art der Beeinträchtigung (Mehrfachnennungen möglich)		
Geistige Beeinträchtigung	78	Nennungen
Körperliche Beeinträchtigungen	71	Nennungen
Psychische Beeinträchtigungen	77	Nennungen
Entwicklungsverzögerung	90	Nennungen

Tabelle 2: Dringende Bedarfsmeldungen: ‚Geschützten Arbeit‘

Quelle: Oö. Sozialbericht 2010

⁸¹ Oö. Sozialbericht (2010), 77.

Zusammenfassendes Ergebnis der Analyse des Oö. Sozialberichtes

Aus den Tabellen des Oö. Sozialberichtes 2010 geht somit hervor, dass es in allen Bereichen von § 11 Oö. ChG Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität **Bedarfe für weitere Betreuungsplätze** gibt. Die größten Bedarfe an Betreuungsplätzen hat dabei die Maßnahme der Fähigkeitsorientierten Aktivität. In absoluten Zahlen ergibt das, dass für die Maßnahme 1295 Personen vorangemeldet sind, wobei 941 Personen mit Beeinträchtigungen einen dringenden Bedarf angemeldet haben.⁸²

Wie der **gesetzliche Anspruch** geregelt ist, den Menschen mit Beeinträchtigungen für eine Maßnahme laut § 11 Oö. ChG haben, erläuterte Fr. Mag. Hackl von der Sozialabteilung des Landes OÖ folgendermaßen.⁸³

Der Bedarf für einen Betreuungsplatz wird der Bezirksverwaltungsbehörde gemeldet. Nach der Überprüfung, ob die Person einen Anspruch auf einen Betreuungsplatz hat, wird von Seiten der Sozialabteilung und/oder der Bezirksverwaltungsbehörde mit infragekommenden Einrichtungen Kontakt aufgenommen und abgeklärt, ob ein Platz frei ist bzw. bald frei wird. Ist sowohl ein Anspruch auf einen Betreuungsplatz gegeben und ist ein freier Platz vorhanden, wird das Ansuchen mit einem positiven Bescheid beantwortet. Erst dann hat der Antragsteller einen rechtlichen Anspruch auf einen Betreuungsplatz, der rechtlich auch eingeklagt werden kann.

Konsequenz der Forschungsergebnisse für den Businessplan

Obwohl zurzeit für die konkrete Umsetzung einer Neugründung eines sozialen Gartenprojektes keine Fördergelder von der Sozialabteilung des Landes OÖ zu bekommen sind, und somit die Finanzierbarkeit nicht gegeben ist, hat sich der Verfasser entschieden, trotzdem einen Businessplan für den Verein Lebensraum zu entwickeln. Auch wenn zurzeit keine förderlichen Rahmenbedingungen für das Projekt gegeben sind, so kann man von zukünftigen Bedarfen für weitere soziale Initiativen ausgehen.

⁸² Oö. Sozialbericht (2010), 71

⁸³ Renate Hackl, Interview am 16.02.2010

7 Businessplan für den Verein Lebensraum

In diesem Kapitel der Bachelorarbeit werden die Erkenntnisse des theoretischen und des empirischen Teils der Arbeit eingearbeitet und ein BP für ein Gartenprojekt laut § 11 Oö.ChG erarbeitet. Anhand des nun folgenden BPs soll für eine bestehende Gärtnerei, die biologischen Gemüsebau betreibt und sich vom organisatorischen Reifegrad in der Pionierphase befindet, ein Gründungskonzept für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld Garten so weit entwickelt werden, dass es möglich ist, dieses beim Land OÖ einzureichen. Endziel wäre dabei natürlich die Anerkennung des BP von Seiten der Sozialabteilung des Landes OÖ, was Zuschüsse der öffentlichen Hand zur Folge hätte. Der Aufbau des BP erfolgt nach den im Theorieteil beschriebenen Bausteinen. (siehe Kapitel 5.2.4)

7.1 Executive Summary

In Oberösterreich gab es für das Jahr 2010 einen, von der Sozialabteilung des Landes OÖ erhobenen, dringenden Bedarf an betreuten Arbeitsplätzen von 941 Menschen mit Beeinträchtigungen für die Maßnahme ‚Fähigkeitsorientierte Aktivität‘ und von 224 Personen für die Maßnahme ‚Geschützte Arbeit‘. Der **Verein Lebensraum** möchte **betreute Arbeitsplätze** für diese Personen im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Gartenbereich‘ schaffen. Der Verein soll durch die Zusammenführung der biologisch-dynamisch geführten Leisenhof-Gärtnerei mit der Gartenservicefirma von Fr. Sigrid Aigner entstehen. Der Verein Lebensraum stellt für ca. **25 Menschen mit Beeinträchtigungen** Arbeitsplätze laut § 11 Oö. ChG – Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität – zur Verfügung. Der Verein pachtet dafür die bestehende Infrastruktur der Leisenhof-Gärtnerei, die sich im Besitz der Diözese Linz befindet.

Im **Mittelpunkt der Vereinstätigkeit** steht dabei die Schaffung von Arbeitsplätzen, die den Mitarbeitern mit Beeinträchtigungen eine sinnstiftende und befriedigende Tätigkeit in einem wertschätzenden und wohlwollenden sozialen Umfeld ermöglicht. Voraussetzung für die Mitarbeit sind ein gewisses Maß an körperlicher Leistungsfähigkeit und Freude an der

Tätigkeit in und mit der Natur. Um den **integrativen Ansatz** in der Betreuungsarbeit zu verwirklichen, möchte der Verein Produkte und Dienstleistungen erzeugen, die einen Markt im Linzer Raum finden. Die Erzeugung von biologisch-dynamischen Gemüse, Jungpflanzen und Obstbäumen, sowie das Anbieten von Gartenservice-Leistungen dienen einerseits der finanziellen Absicherung des Vereins als auch zur inhaltlichen Erfüllung der Mission des Vereins (Schaffung von betreuten Arbeitsplätzen). Die **wirtschaftliche Tätigkeit** des Vereins trifft dabei auf ein günstiges Marktumfeld. Der Verein kann an die wirtschaftliche Aufbauarbeit von zwei bestehenden Unternehmungen anschließen, die einen wertvollen Kundenstock einbringen. Auch ist das Branchenumfeld für gärtnerische Serviceleistungen im Raum Linz gut und die Nachfrage nach biologisch gezogenen Gemüse und Pflanzen ist ebenfalls vorhanden.

Das wichtige Ziel des Vereins ist die Anerkennung der Sozialabteilung des Landes OÖ. Die öffentlichen Zuschüsse sind Voraussetzung, um die Kernaufgabe des Vereins, nämlich die Schaffung und Bereitstellung von betreuten Arbeitsplätzen zu gewährleisten. Aus diesem Grund ist es dem Verein ein Anliegen, die Vorgaben und Richtlinien der Sozialabteilung des Landes zu erfüllen, um in den Genuss öffentlicher Zuschüsse zu kommen.

In Zahlen heißt dies Folgendes. Für **Investitionen** sind im Jahr 2012 Zuschüsse von € 143.550 nötig. Für das Jahr 2013 werden € 6.200 und für das Jahr 2014 werden € 26.340 benötigt. Weiters wäre eine Einmalzahlung von € 3.500 im Jahr 2012 als Gründungszuschuss nötig, um die Liquidität zu gewährleisten.

In der **Gewinn-& Verlustrechnung** werden die zu erwartenden Erträge durch die wirtschaftliche Tätigkeit des Vereins den Aufwendungen gegenübergestellt. Der Saldo entspricht den benötigten Zuschüssen vom Land OÖ für die Mission des Vereins, nämlich die Bereitstellung von betreuten Arbeitsplätzen. Für das Jahr 2012 ergäbe das Zuschüsse in der Höhe von € 245.966,70 für den laufenden Betrieb, für das Jahr 2013 Zuschüsse von € 379.510,90 und für das Jahr 2014 Zuschüsse in der Höhe von € 371.215,20.

7.2 Das Geschäftskonzept des Sozialunternehmens

Um die Leistungen für die angestrebten Wirkungen bereitstellen zu können, braucht es einen konstitutiven Rahmen für die ideelle Mission. Aus diesem Grund wird der Verein Lebensraum gegründet.

Wahl der Rechtsform

Als Rechtsform soll der ideelle Verein gewählt werden. Ein Verein ist laut Novotny / Fida ⁸⁴

- ein freiwilliger,
- auf Dauer angelegter,
- auf Grund von Statuten organisierter
- Zusammenschluss mindestens zweier Personen
- zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks
- mit Rechtspersönlichkeit

Die Errichtung eines Vereins ist sehr einfach und verursacht kaum Kosten, da kein Mindestvermögen bei der Gründung eingebracht werden muss. Aus diesem Grund empfiehlt sich der Verein als Organisationsform für die Errichtung einer NPO. Der **Verein darf nicht auf Gewinn berechnet** sein und Vereinsvermögen darf nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden. Aufgrund des **Nebenzweckprivilegs** darf ein ideeller Verein gewinnorientierte Tätigkeiten ausführen, wenn diese nur ein Mittel zur Erreichung des eigentlichen – nicht kommerziellen – Zwecks sind. Allerdings dürfen weder unmittelbar oder mittelbar Gewinne an die Mitglieder ausgeschüttet werden.⁸⁵

Zweck des Vereins Lebensraum

Der Zweck des Vereins Lebensraum ist die Schaffung von betreuten Arbeitsplätzen für Menschen mit Beeinträchtigungen. Gärtnerisches Arbeiten

⁸⁴ Vgl. Novotny/Fida (2007), 215.

⁸⁵ Vgl. Novotny/Fida (2007), 215 f.

bildet dabei den inhaltlichen Schwerpunkt der Tätigkeiten. Der Verein soll aus dem Zusammenschluss von zwei Unternehmungen, die im Gartenbau tätig sind, entstehen.

Die Ausgangslage

Die biologisch-dynamisch geführte **Leisenhof-Gärtnerei** befindet sich vom organisatorischen Reifegrad in der Pionierphase und zeigt fallweise großfamilien-ähnliche Strukturen. Der Pächter, Hr. Klaus Mair (62), hat die seit über 125 Jahren bestehende Gemüsegärtnerei von der Diözese Linz gepachtet. Auf dem Gelände stehen das renovierungsbedürftige Gärtnerhaus, Werkzeugschuppen, einfache Glashäuser und Folientunnel. Handgerät und Bodenfräse sind vorhanden. Im Gärtnerhaus befinden sich der Bioladen, ein Büro, die Küche, ein Aufenthaltsraum und die Sanitäranlagen.

Die Gärtnerei hat vor ca. 20 Jahren mit der **biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise** begonnen und produziert vor allem Jungpflanzen, Gemüse und Kräuter. Die Produkte werden im eigenen Bioladen verkauft, nebenbei wird auch Handel mit biologischen Lebensmitteln, wie Brot und Milchprodukte, betrieben. Neben Hrn. Maier arbeiten ca. 10 Personen – regelmäßig oder fallweise – freiwillig oder gegen geringes Entgelt mit. Die Leisenhof-Gärtnerei hat sich einen Stammkundenstock erarbeitet und erzielt mit dem Verkauf von Biogemüse einen Jahresgewinn von ca. € 25.000.⁸⁶

Das zweite Unternehmen ist der **Gartenservice-Betrieb ‚Sigrid Aigner Gartengestaltung‘**. Fr. Aigner ist die Einzelunternehmerin ihres gleichnamigen, seit fast 20 Jahren bestehenden, Unternehmens. Fr. Aigner beschäftigt einen Mitarbeiter, in der Vergangenheit war dies der Verfasser (10 Jahre). Der Betrieb hat seinen Standort in Eferding und besteht aus einem kleinen Geräteraum, einen altem Klein-LKW und Gartenmaschinen und -geräten.

Als Leistungen werden vor allem **Gartenpflege-Arbeiten** auf hohem fachlichen Niveau und **Gartengestaltungen im kleinen Rahmen** durchgeführt. Fr. Aigner hat sich im Laufe der Jahre (auch mit Hilfe des

⁸⁶ Klaus Mair , Interview am 12.02.2010

Verfassers) einen stabilen, hochwertigen Kundenstock erarbeitet, der den größten Wert des Unternehmens darstellt. Fr. Aigner konnte im Jahr 2010 einen Gesamterlös von € 64.389 erwirtschaften, nach Abzug aller Kosten blieb Fr. Aigner ein unversteuerter Gewinn von € 22.561.⁸⁷

Aufgrund **gesundheitlicher Probleme** (Schmerzen in Ellenbogen und Arme) ist Fr. Aigner auf der Suche nach beruflichen Alternativen. Die Integration des Betriebs in ein Sozialunternehmen, wo auch viel Zeit für Betreuungsarbeit aufgebracht werden muss, wäre eine neue berufliche Perspektive für Fr. Aigner. Da das Vermögen der Firma hauptsächlich aus mobilen Werten besteht, wäre eine Übersiedelung in die Leisenhof-Gärtnerei kein großer Aufwand.

Mission des Vereins Lebensraum

In einer hochtechnisierten arbeitsteiligen Erwerbswelt finden **Personen mit geistigen und/oder emotional-psychischen Beeinträchtigungen** oft schwer ihren Platz am Arbeitsmarkt. Der Verein Lebensraum möchte für diese Personen **Möglichkeiten der Beschäftigung** bieten, um die Teilnahme an einem ‚normalen‘ Leben zu unterstützen. Integration im Erwerbsleben bedeutet Zugang zu sozialen Kontakten und gibt das Gefühl, eine Aufgabe zu haben, was sich auf Selbstwertgefühl und Wohlbefinden der Menschen mit Beeinträchtigungen positiv auswirkt.

Tätigsein im Garten und in der Natur gibt dabei zusätzliche Impulse, da das Erleben von Säen, Wachsen und Ernten für viele Menschen sehr bereichernd erlebt wird. Die Produktion, Verarbeitung und der Verkauf von biologischen Lebensmitteln und das Tätigsein im Gartenservice und in der Gartengestaltung stehen dabei im Vordergrund. Diese **regelmäßigen Aufgaben** strukturieren den Tag und geben den Menschen mit Beeinträchtigungen ein Gefühl von Zugehörigkeit. **Gemeinschaftliche Unternehmungen** erzeugen ein Gefühl von Sicherheit und sozialer Integration. Regelmäßige Schulungen und die Entwicklung der fachlichen Kenntnisse und sozialen Fähigkeiten stellen ebenfalls einen Schwerpunkt dar.

⁸⁷ Sigrid Aigner Gartengestaltung: Einnahmen- Ausgabenrechnung; Dezember 2010

Folgende Ziele des Vereins Lebensraum lassen sich formulieren:

- Schaffung von 25 betreuten Arbeitsplätzen im Raum Linz für Menschen mit Beeinträchtigungen, die von der Sozialabteilung des Landes OÖ anerkannt und gefördert werden
- Produktion von hochwertigen Lebensmitteln mittels der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise nach Rudolf Steiner
- Entwicklung eines Bereiches Gartenservice, bei dem die Mitarbeiter laut § 11 Oö. ChG unter fachlicher Anleitung Gartenpflege und kleinere Gestaltungsarbeiten verrichten
- Schaffung eines Orts für soziale Begegnungen und für die Entfaltung individueller Fertigkeiten

Folgende Strategien sollen dafür angewandt werden:

- Zusammenführung der beiden Unternehmungen ‚Leisenhof-Gärtnerei‘ und ‚Sigrid Aigner Gartengestaltung‘ und Gründung des Vereins Lebensraum
- Entwicklung eines umfassenden Gründungskonzepts inkl. Businessplan
- Gewinnung der Sozialabteilung des Landes OÖ als Fördergeber für ein Sozialunternehmen laut § 11 Oö. ChG –Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität
- Investitionsphase; Aufbau der nötigen Infrastruktur
- Die Investitionen für die Renovierung der Gebäude werden von der Diözese Linz als Eigentümer finanziert. Der Verein pachtet dann die renovierten Räumlichkeiten und zahlt dafür einen entsprechenden Pachtzins.
- Akt der offiziellen Anerkennung durch die Sozialabteilung des Landes OÖ
- Beginn des Regelbetriebes mit Unterzeichnung des Leistungsvertrages

7.3 Produkt und Dienstleistung

Da in den beiden bestehenden Unternehmungen bereits ein Produkt- und Dienstleistungsangebot entwickelt wurde, geht es darum, das bestehende Leistungsangebot zusammenzuführen, zu ergänzen und zu erweitern. Auch müssen die Arbeitsverhältnisse den Möglichkeiten der Menschen mit Beeinträchtigungen angepasst werden.

Die Unterscheidung zwischen Produkt und Dienstleistung erfolgt nach Kenntnis des Verfassers nach den Vorgaben der **Gewerbeordnung**. Gartengestaltung und Gartenpflege gehört zu den Dienstleistungen und ist der Wirtschaftskammer zugeordnet. Die Produktion von Gemüse und Pflanzen hingegen wird der Vertretung der Landwirtschaftskammer zugeordnet und wird zusammenfassend als Produktionsgärtnerei bezeichnet.

7.3.1 Produkte

Biologischer Gemüsebau

In der Leisenhof-Gärtnerei wird **biologisch-dynamischer Gemüsebau** nach den Richtlinien von Rudolf Steiner betrieben. **Rudolf Steiner** gilt als Begründer des Biolandbaues und Betriebe, die nach seinen Richtlinien arbeiten, werden als Demeter-Betriebe bezeichnet. Er entwickelte eine umfassende philosophische Weltansicht, die er in alle praktischen Lebensbereiche des Menschen einarbeitete, so auch in den Garten- und Landbau.⁸⁸

In der Gärtnerei werden die gängigen Gemüsesorten, aber auch Raritäten, angebaut und im betriebseigenen Bioladen vertrieben. Demeter-Gemüse zeichnet sich durch seine hohe ‚innere Qualität‘ aus. Diese ‚**innere Qualität**‘ lässt sich zwar naturwissenschaftlich nicht nachweisen, aber es finden sich doch genügend Kunden, die einen höheren Preis, als für ‚normales‘ Biogemüse, zu zahlen bereit sind. Probleme macht leider der starke Schädlingsdruck durch die Rote Wegschnecke.

⁸⁸ Vgl. Steiner (1924)

Jungpflanzenanzucht

Ein weiterer Produktionszweig soll die Anzucht und der Verkauf von Kräuter- und Gemüsejungpflanzen sein. Die Anzucht von Jungpflanzen ist eine arbeitsintensive Tätigkeit im Glashaus, welche gut bei schlechtem Wetter ausgeführt werden kann.

Verarbeitung und Verkauf

Die geernteten Gemüse, Kräuter und Beeren sollen wenn möglich weiterverarbeitet und veredelt werden. Die Kräuter werden getrocknet und zu Tee- und Gewürzmischungen verarbeitet und abgepackt. Ein Teil des Gemüses kann eingelegt und somit haltbar gemacht werden. Ein Teil des geernteten Obstes soll zu Marmelade weiterverarbeitet werden. Die erzeugten Produkte werden dann im eigenen Bioladen vermarktet.

7.3.2 Dienstleistung

Gartenservice

Das Gartenservice umfasst Tätigkeiten, die in den Gärten der Kunden vor Ort ausgeführt werden. Dieser Bereich ist dem Bereich der Dienstleistungsproduktion zuzuordnen. Rasenmähen und Unkraut jäten sind fachlich einfachere Tätigkeiten. Die fachgerechte Bedienung von Heckenschere, Motorsense und Motorsäge verlangt eine fachliche Schulung. Weiters sind Baumschnitt und Kronenreduktion Teil des Gartenservices.

Gartengestaltung im kleinen Rahmen

Hierbei werden Umgestaltungen bestehender Anlagen und Neuanlagen im kleinen Rahmen durchgeführt. Das fachgerechte Setzen der Pflanzen, das Aufbringen von Bodenbedeckungsmaterial und das Ansäen von Rasenflächen gehören zu diesem Bereich ebenso wie das Umpflanzen von bestehenden Pflanzungen. Dieser Bereich der Gartenarbeit verlangt eine gute fachliche Schulung der ausführenden Personen.

7.4 Branche, Markt, Wettbewerb

Im folgenden Kapitel werden das Branchenumfeld, die Wettbewerbssituation und die Möglichkeiten am Markt einer genaueren Betrachtung unterzogen.

7.4.1 Branchenanalyse/Marktanalyse

In der **Branche** herrscht laut Landesinnung der Gärtner und Floristen eine gute Stimmung. Die Branche, vor allem bei der Gartengestaltung, wächst und die **Auftragslage ist gut**. Die Unternehmen suchen darum nun im Frühjahr 2011 verstärkt qualifiziertes Personal, was laut Innung schwierig ist. In der Sparte Gewerbe und Handwerk (Gartengestalter) der Landesinnung der Gärtner und Floristen sind in Oberösterreich 164 selbständige Gartengestalter gemeldet. Die Branche beschäftigt 820 Mitarbeiter und 121 Lehrlinge. (Zahlen vom 02. März 2011). Umsatzzahlen der Branche in OÖ konnte die Innung nicht nennen, da die Unternehmen nur selten bereit sind, ihre Geschäftszahlen zu veröffentlichen oder vermutlich falsche Angaben der Innung bekannt geben.⁸⁹

Zahlen für eine ernsthafte **Marktanalyse** sind, wie bereits erwähnt, von der Innung nicht zu bekommen. Bei einer Studie, die die Linzer Stadträtin Fr. Susanne Wegscheider 2009 veröffentlichen ließ, wurden Ausgaben für Gartenpflege für den durchschnittlichen Haushalt mit eigener Gartenfläche in Linz in der Höhe von € 191/pro Jahr ermittelt.⁹⁰ Der jährliche Aufwand für die Gartenpflege ist damit um 22 Prozent höher als im Jahr 2002. Sicher ist, dass das Marktpotenzial für anspruchsvolle Gartenpflege in Zukunft wächst, da viele Eigenheimbesitzer aufgrund ihres fortschreitenden Alters, nicht mehr in der Lage sein werden, ihre Gärten ohne Hilfe zu betreuen. Für ein Sozialunternehmen laut § 11 Öo. ChG gibt es am Markt sicher Möglichkeiten, sich zu positionieren, wenn die Dienstleistung fachlich gut und zuverlässig ist. Die Kunden hätten als Mehrwert das gute Gefühl, sich sozial engagiert zu haben, wenn sie ein Sozialunternehmen beauftragen.

⁸⁹ Wirtschaftskammer OÖ, Sparte Gewerbe und Handwerk der Landesinnung der Gärtner und Floristen (2011)

⁹⁰ Murauer (2009), 16.

7.4.2 Standortanalyse

Die Leisenhof Gärtnerei ist die ehemalige Gemüsegärtnerei, die die Küche des Petrinums mit Frischgemüse versorgte. Der Standort neben dem **Petrinum Gymnasium** hat viele Vorteile:

- Bestehende, zwar veraltete, Infrastruktur, wie Gärtnerhaus, Glashaus, Folientunnel, Wasseranschlüsse, guter Boden, Geräte, usw.
- Die Gärtnerei ist gut mit öffentlichen Bussen zu erreichen
- Möglichkeit der Zumietung von Räumlichkeiten vom Petrinum
- Laufkundschaft in Form von Spaziergängern und Eltern von Gymnasiasten
- Schöne ruhige Lage im Naherholungsgebiet von Linz

Die Liegenschaft ist laut Einschätzung des Verfassers optimal für ein soziales Gartenprojekt.

7.4.3 Kundenanalyse

Mit der Zusammenführung der beiden Unternehmungen Leisenhof Gärtnerei und Sigrid Aigner Gartengestaltung zum Verein Lebensraum, kann der Verein über die aufgebauten Kundenstöcke der beiden Unternehmungen verfügen.

Die **Leisenhof Gärtnerei** hat sich eine stabile Anzahl von Stammkunden erarbeitet, die sowohl an gesunder Ernährung, als auch an **Anthroposophie** interessiert sind. Diese Kunden sind bereit einen höheren Preis für die Produkte zu zahlen. Aufgrund der wenig gefälligen Gestaltung des Eingangsbereiches gelingt es aber nur wenig, die dort zahlreichen Spaziergeher als Kundschaft zu gewinnen. Die bestehende **Stammkundschaft** würde es sicher begrüßen, wenn in der Leisenhof Gärtnerei Menschen mit Beeinträchtigungen mitarbeiten würden. Mit einer freundlichen und informativen Gestaltung des Eingangsbereiches wäre es möglich, weitere Kunden zu gewinnen. Aufgrund der begrenzten flächenmäßigen Kapazität des Gartens, ist dies kein vorrangiges Ziel.

Die **Firma Sigrid Aigner Gartengestaltung** hat sich ebenfalls einen **langjährigen Stammkundenstock**, bestehend aus Jahrespflegeaufträgen der Grünflächen von Firmen wie Plus City, Hitzinger Generatorenbau, Transdanubia, usw. und Kunden mit privaten Gärten, erarbeitet. Die Gewinnung von neuen Kunden erfolgte in den letzten Jahren vor allem durch die Weitervermittlung aufgrund von Empfehlungen bestehender Kunden. Sowohl von den Firmenkunden als auch von den Privatgarten-Kunden ist zu erwarten, dass bei einer **Umstellung der Unternehmung** in ein Sozialunternehmen, dieses seine Chance bekommen würde. Könnte man die Ergebnisqualität der Dienstleistung bei gleichem Preis beibehalten, so würden die meisten Kunden einer Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen in ihren Grünanlagen, positiv gegenüber stehen. Abgänge bestehender Kunden sind ein natürlicher Prozess. Es wäre natürlich notwendig, regelmäßig neue Kunden zu akquirieren. Dabei würden mit den Hinweis auf die Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen, vor allem Kunden mit sozialem Anspruch angesprochen.

7.4.4 Konkurrenzanalyse

Da der Verfasser in den letzten 10 Jahren als Gartengestalter bzw. Gartenpfleger tätig war, kann bei diesem Kapitel auf seine persönlichen Erfahrungen Bezug genommen werden. Es gibt im Großraum Linz natürlich eine Vielzahl von Betrieben, die Gartenservice anbieten. In den letzten Jahren sind sogar viele Neugründungen im gewerblichen Bereich zu beobachten gewesen. Große Organisationen wie der Maschinenring haben ebenfalls begonnen, den Markt intensiv zu bearbeiten. Es ist aber auch die Nachfrage seit ca. 15 Jahren für Dienstleistungen im Garten stark gestiegen. Der Verfasser kennt in Linz zurzeit keine Gärtnerei, die Bio-Gemüse anbaut und verkauft. Nachdem die Baumschule Stöckl in der Industriezeile ihre Filiale vor 5 Jahren geschlossen hat, gibt es in Linz auch keine Baumschule mehr.

Es gibt jedoch auch **Sozialunternehmen im Raum Linz**, die sich mit Gartenbau beschäftigen.

Die **Gärtnerei Friedenshort des Diakoniewerks in Gallneukirchen** beschäftigt sich mit der Produktion von Zierpflanzen im Bereich Beet- und Balkonwaren. Es werden ganzjährig Gemüsejungpflanzen kultiviert. Im Freiland und in Folienhäusern wird auf einem Hektar gärtnerischer Gemüsebau nach biologischen Kriterien betrieben. Die Vermarktung der produzierten Waren erfolgt vor Ort im Verkaufsgeschäft der Gärtnerei und einmal pro Woche am Südbahnhofmarkt in Linz.⁹¹

14 Menschen mit Behinderungen finden Beschäftigung in der Gärtnerei. Ihre Tätigkeiten reichen von Pikieren, Topfen, Unkraut jäten, Ernten und dem Verkauf der Pflanzen.

Das Sozialunternehmen **FAB (Verein zur Förderung von Arbeit und Bildung)** betreibt eine Abteilung für Gartenservice. FAB Proba bietet dabei für seine Klienten Arbeitstraining in Form von befristeter Beschäftigung und Geschützte Arbeit an. FAB Proba bietet folgende Dienstleistungen an:⁹²

- Rasenpflege & Heckenschnitt
- Frühjahrs- und Herbstservice
- Wartung von Hydrokulturen und Zimmerpflanzen

Der **Verein Exit Sozial** bietet im kleinen Rahmen Gartenservice in Linz an. **Flora-Flur** Haus- u. Gartenservice ist eine Beschäftigungseinrichtung für Menschen mit besonderen psychosozialen Bedürfnissen im Rahmen der Fähigkeitsorientierten Aktivität.⁹³

⁹¹ Diakoniewerk: Gärtnerei Friedenshort (2011)

⁹² FAB-Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung (2011)

⁹³ Exit Sozial: Flora-Flur Haus und Gartenservice (2011)

7.5 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Der Verein Lebensraum möchte sich in Linz als Sozialunternehmen positionieren, das Dienstleistungen im Gartenservicebereich und hochwertige – biologisch erzeugte – Produkte anbietet. Diese Leistungen werden von Menschen mit Beeinträchtigungen unter Anleitung von Fachkräften hergestellt und bereitgestellt. Der Verein will vor allem Kunden ansprechen, die ein hohes Gesundheitsbewusstsein entwickelt haben und denen es wichtig ist, mit ihrem Einkauf soziales Engagement zu zeigen.

Markteintritt

Durch die Zusammenführung der oben beschriebenen Unternehmungen erfolgt kein Markteintritt wie bei einer klassischen Neugründung. Es gibt bereits einen Kundenstock, den es auszubauen und zu erweitern gilt. Die bestehenden Kunden der Fa. Aigner Gartengestaltung müssen dafür gewonnen werden, dass die Gartenservice-Arbeiten nun von einem Sozialunternehmen unter Mitarbeit von Menschen mit Beeinträchtigungen ausgeführt werden. Da Fr. Aigner weiterhin die Ansprechperson für das Gartenservice im Verein Lebensraum bleiben würde, würde die Umorientierung in den meisten Fällen akzeptiert werden.

Logo

Das Logo ist heute ein unverzichtbarer Teil des visuellen Erscheinungsbildes eines Unternehmens und der Corporate Identity. Dies gilt auch für Sozialunternehmen. Für den Verein Lebensraum ist einstweilen noch kein Entwurf für ein Logo angedacht worden.

Preisgestaltung

Die Preisgestaltung für die Leistungen und Produkte des Vereins Lebensraum erfolgt nach folgenden Überlegungen. Die zur Zeit verlangten Preise für das Biogemüse und die Jungpflanzen sind als hochpreisig anzusehen, werden aber von den bestehenden Stammkunden akzeptiert, da diese von einem inneren Mehrwert der Produkte aufgrund der biologischen Wirtschaftsweise ausgehen. Somit bleibt diese Hochpreispolitik bestehen.

Dafür wird weiterhin Biogemüse nach den strengen biologisch-dynamischen Richtlinien produziert.

Der **Preis für die Leistungen des Gartenservices** bleibt bei den bestehenden langfristigen Verträgen mit den Firmen für die Grünflächenpflege gleich. (Die Wertanpassung aufgrund der Inflation wird natürlich eingerechnet). Ansonsten richtet sich der Stundensatz für die gärtnerischen Fachkräfte nach dem üblichen Branchenpreis für gärtnerische Pflegeleistungen. Bei der Fa. Aigner Gartengestaltung liegt er im Jahr 2011 bei € 34,00 netto pro Facharbeiter-Stunde. Der Stundensatz für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen wird sich nach deren individuellem Leistungspotenzial richten.

Kommunikationspolitik

Der erste Schritt in der Kommunikationspolitik des Vereins Lebensraum ist die einladende und freundliche **Gestaltung des Eingangsbereiches** und der von den Kunden frequentierten Bereiche des Gartens und der Räumlichkeiten. Eine gut gestaltete Informationstafel über Öffnungszeiten und die aktuelle Produktpalette wird am Eingangsbereich montiert. Weiters wird eine Tafel angebracht, wo über den Verein und seine Ziele und die Besonderheiten des biologisch-dynamischen Landbaus informiert wird.

Als nächster Schritt wird eine **informative Homepage** gestaltet. Dabei soll der Verein mit seinen Zielen und seiner Mission vorgestellt werden und auf die Gemeinnützigkeit hingewiesen werden. Es soll dargestellt werden, für welche Zielgruppen der Verein Arbeitsplätze im Rahmen der Maßnahme ‚Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität‘ bereitstellt. Informationen über das Angebot an Produkten und Dienstleistungen sollen Auskunft über die wirtschaftliche Tätigkeit geben. Öffnungszeiten und Produktpalette des Bioladens werden bekannt gegeben. Informationen über Aktuelles im Verein runden die Homepage ab.

7.6 Management, Schlüsselpersonen, Personal

Das Management des Vereins Lebensraum setzt sich aus dem geschäftsführenden Sozialmanager und den Bereichsleitern für das Gartenservice, die Biogärtnerei und den Bioladen/ Hauswirtschaft zusammen.

Abbildung 7 zeigt das **Organigramm** mit folgendem Aufbau.

Das Organigramm des Vereins Lebensraum

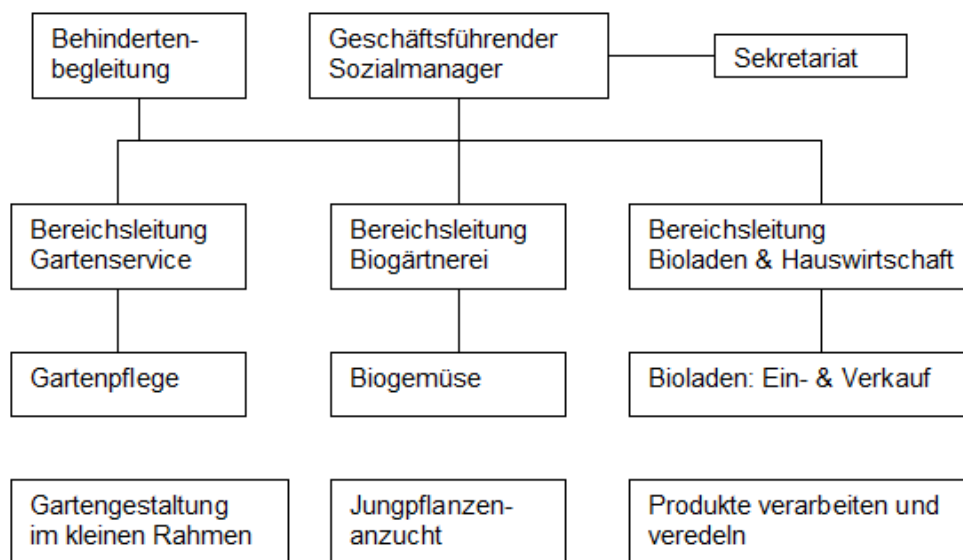


Abb. 7: Organigramm des Vereins Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Geschäftsführender Sozialmanager

Er steuert die Gesamtorganisation, ist verantwortlich für das Personal, den Kontakt mit der Sozialabteilung des Landes OÖ, das Qualitätsmanagement, die Dokumentation sowie für das wirtschaftliche Ergebnis. Der Geschäftsführer ist in der Lage, auf der Basis seiner sozial-wirtschaftlichen Ausbildung und seiner heilpädagogischen Kompetenzen alle wichtigen Entscheidungen für den Verein Lebensraum zu treffen.

Bereichsleitung Gartenservice

Die Bereichsleitung Gartenservice ist für die operative Abwicklung der Aufträge zuständig. Die Aufgaben umfassen den unmittelbaren geschäftlichen Kundenkontakt, die Anbotstellung, die Auftragsausführung vor Ort, die arbeitstechnische Anleitung der Mitarbeiter laut § 11 ChG, die Arbeitsdokumentation und die Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitsschutz-Vorschriften. Er hat eine fachliche Ausbildung als Gärtner und eine behindertenpädagogische Zusatzausbildung.

Bereichsleitung Biogärtnerei

Die Bereichsleitung Biogärtnerei ist für den biologisch-dynamischen Gemüsebau, für die Jungpflanzen-Anzucht und für die biologische Baumschule verantwortlich. Sie leitet die erforderlichen gärtnerischen Arbeiten an und hat die planerische Verantwortung für die Biogärtnerei. Die Bereichsleitung hat eine Ausbildung als Produktionsgärtner mit Zusatzkursen in biologisch-dynamischer Wirtschaftsweise. Weiters ist eine behindertenpädagogische Zusatzausbildung vorgeschrieben, die aber – wie in den anderen Bereichen – berufsbegleitend innerhalb der ersten drei Jahre nachgeholt werden muss.

Bereichsleitung Bioladen & Hauswirtschaft

Diese Bereichsleitung ist für den Ein- und Verkauf im Bioladen verantwortlich. Die Gestaltung des Verkaufsraumes und der Waren Ein- und Verkauf ist hier die Aufgabe. Weiters hat sie die Verantwortung über die Küche und die hauswirtschaftlichen Angelegenheiten, wie die Sauberkeit und Ordnung der Räumlichkeiten.

Die Bereichsleitung leitet fachlich die Arbeit der Mitarbeiter laut § 11 Oö. ChG an und schult sie ja nach Bedarf. Für diese Stelle ist eine hauswirtschaftliche Ausbildung nötig und eine behindertenpädagogische Zusatzausbildung.

Bereichsleitung Behindertenbegleitung

Diese Stelle wird von einem Fachsozialbetreuer Behindertenbegleitung (FSB-BB) eingenommen. Sie ist in Fragen der Betreuung die letztverantwortliche Person. Zu ihren Aufgaben gehört die Entwicklung von individuell auf die Personen zugeschnittenen Betreuungskonzepten. Ansonsten arbeitet diese Bereichsleitung in einem der Arbeitsbereiche mit.

Personal

In den Bereichen Gartenservice und Biogärtnerei arbeitet noch je ein Mitarbeiter ohne Beeinträchtigungen mit. Im Bioladen und der Hauswirtschaft arbeiten noch 2 Mitarbeiter ohne Beeinträchtigungen in Teilzeit mit. Diese Mitarbeiter unterstützen die Mitarbeiter laut § 11 Oö. ChG sowohl in fachlichen Belangen als auch in betreuender Hinsicht. Eine behindertenpädagogische Ausbildung ist ebenso nötig wie fachliches Interesse in gärtnerischen Belangen. Eine Teilzeitkraft im Sekretariat vervollständigt das Personal. Hilfskräfte in Form von Zivildienern, freiwilligen Mitarbeitern und Praktikanten unterstützen das Personal im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

7.7 Chancen und Risiken

In diesem Abschnitt erfolgt für den Verein Lebensraum die Abwägung unternehmensinterner Faktoren (**Stärken und Schwächen**) und unternehmensexterner Einflussgrößen (**Chancen und Risiken**) mit Hilfe der SWOT-Analyse.

Aus nachfolgender Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass das Projekt zahlreiche Stärken und Chancen hat. Bei den Risiken spielt die sozialpolitische Komponente, der eine NPO naturgemäß stark ausgesetzt ist, die größte Rolle. Risikomindernd muss hier versucht werden, die entscheidungsverantwortlichen Personen der Sozialverwaltung vom Nutzen und der Sinnhaftigkeit des Vereins zu überzeugen und Vertrauen zu schaffen.

SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbauend auf bestehende Unternehmungen • Gute Lage der Gärtnerei • Vorhandensein von personellen Ressourcen • Vorhandensein von betrieblicher und baulicher Infrastruktur • Mit öffentlichen Verkehrsmittel gut erreichbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen ist schwer einschätzbar • Wenig benutzbare Parkplätze • Baufälligkeit der Gebäude • Passendes Team muss entwickelt werden • Verein ist ohne Unterstützung von einflussreichen Förderern
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Bedarf an betreuten Arbeitsplätzen für Menschen mit Beeinträchtigungen • Gutes Branchenumfeld, Garten-Service boomt • Keine Gemüse und Jungpflanzengärtnerei im Linzer Stadtgebiet • Aufwertung des Linzer Naherholungsraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Angespannte budgetäre Situation bei den öffentlichen Kostenträgern • Anderweitige Prioritätensetzung der Fördermaßnahmen der öffentlichen Kostenträger • Teile des bestehenden Kundenstocks macht die strukturelle Veränderung nicht mit • Nichterreicherung der geplanten Eigenerwirtschaftung

Tabelle 3: SWOT-Analyse des Vereins Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Um die **Schwächen des Vereins** abzumildern, ist es hilfreich, einen Beirat zu bilden, der aus Personen besteht, die ein ideelles und/oder praktisches Interesse am Bestand des Vereins haben. Dem Beirat können Eltern von Menschen mit Beeinträchtigungen, Sympathisanten oder wohlwollende Förderer angehören. Eine der zentralen, beeinflussbaren Größen ist auch die Entwicklung eines guten Teams, bestehend aus Mitarbeitern ohne und mit Beeinträchtigungen.

7.8 Umsetzungsplan

Die **Meilensteinplanung** beschreibt, in welcher zeitlichen Abfolge wichtige Projektschritte erreicht werden sollen. Folgende Schritte werden als Meilensteine definiert.

- Gründung des Vereins Lebenraum bis Juli 2011
- Der Verein bestellt einen Projektverantwortlichen, der als Ansprechperson für die Sozialabteilung des Landes OÖ dient. Dies ist idealerweise der Verfasser, der ab Juli 2011 durch das AMS Gründerprogramm bis Ende des Jahres finanziert wird.
- Nochmalige Überarbeitung der Projektkosten (Investitionskosten und Kosten für den laufenden Betrieb) von Seiten des Vereins auf Basis des Businessplans.
- Einreichung des Konzepts bei der Sozialabteilung des Landes OÖ. Diese prüft das Konzept auf Bedarf, Wirtschaftlichkeit, Standortwahl und fachlich-inhaltlicher Eignung.
- Bei positiver Entscheidung für das Konzept tritt das Projekt in die Investitionsphase ein, in der die – in den Qualitätsrichtlinien der Sozialabteilung beschriebene – bauliche Infrastruktur geschaffen wird. Geplanter Beginn der Investitionsphase ist der 1. September 2011.
- Nach dem offiziellen Akt der Anerkennung von Seiten der Sozialabteilung des Landes OÖ mit 31. Dez. 2011 gilt die Projektphase als beendet.

Der **Regelbetrieb** beginnt zuerst als **Teilbetrieb** und baut sich nach dem vorgegebenen Zeitrahmen der Sozialabteilung zum **Vollbetrieb** auf. Der projektverantwortliche Geschäftsführer beginnt mit 1. Januar 2012 mit seiner Tätigkeit. Der Teilbetrieb im Jahr 2012 soll bei Jahresbeginn mit dem Aufbau der organisatorischen Struktur, dem Aufbau des Arbeiterteams und der Auswahl der Mitarbeiter § 11 Oö. ChG beginnen. Im Laufe des Jahres soll sich die Anzahl der Mitarbeiter § 11 Oö. ChG auf ca. 15 Personen erhöhen. Der Vollbetrieb mit 25 Mitarbeiter § 11 Oö. ChG soll im Frühjahr 2013 erreicht sein.

7.9 Finanzplanung

In der Finanzplanung werden alle in den vorhergegangenen Kapiteln durchgeführten **konzeptionellen Annahmen in konkrete Zahlen** umgesetzt. Die Finanzplanung umfasst die Planung des Investitionsbedarfs und die integrierte Planungsrechnung mit den Instrumenten der Liquiditäts-, Erfolgs- und Bilanzplanung. Dies soll gewährleisten, dass der Verein Lebensraum jederzeit liquide ist und kostendeckend wirtschaftet.

7.9.1 Leistungs- und Kostenrechnung nach den Vorgaben der Sozialabteilung – Land OÖ

Bei der Antragstellung für eine Projektfinanzierung bei der Sozialabteilung des Landes OÖ werden die Projektkosten erfasst. Einnahmen kommen hier vor allem als Erlöse der am Markt angebotenen Leistungen und Produkte und als Leistungsentgelte des Landes OÖ, Abteilung Soziales oder anderer öffentlichen Stellen zustande.

Die **Kostenaufstellung** gliedert sich in:

- **Investitionskosten** aufgliedert in Planungs- und Errichtungskosten bzw. Umbau- und Adaptionkosten sowie Ausstattungskosten; Im Formblatt ‚Baukosten-Zusammenstellung‘ werden die erforderlichen baulichen Investitionskosten eingetragen.
- **Laufende Betriebskosten**; Die Kosten für den laufenden Betrieb müssen in dem vorgegebenen Datenfile der Sozialabteilung des Landes OÖ eingetragen werden.

Mag. Haslinger von der Sozialabteilung des Landes OÖ erklärte im Interview am 30.03.2011 anhand des Datenfiles das Schema des **Aufbaus der Finanzierung für die Maßnahme ‚Fähigkeitsorientierte Aktivität‘** folgendermaßen:⁹⁴

⁹⁴ Vgl. Wolf-Dieter Haslinger, Interview am 30.03.2011

Maßnahmenpauschale je Personaleinheit (PE):

Diese setzt sich aus den Aufwänden der Kontenklasse 6 (Personalaufwand) zusammen und ist normiert. Die Berechnung der Personaleinheiten erfolgt aufgrund des **individuellen Hilfsbedarf** und der **vereinbarten Wochenanwesenheit des Teilnehmers** der Maßnahme. Aus dem individuellen Hilfsbedarf, der sich mittels Fragebogen-Befragung ergibt, lässt sich der Berechnungsschlüssel ermitteln. Für das Jahr 2010 betrug der Wert der Maßnahmenpauschale je Personaleinheit und Jahr € 42.192. Die ist ein genormter Sollwert, den die Sozialabteilung ermittelt hat und den sie bereit ist, pro Personaleinheit und Jahr an die Einrichtung zu zahlen.

Grundpauschale je Tag (240 Tage p.a.)

Setzt sich hauptsächlich aus den Aufwänden der Kontenklasse 7 (Sonst. Betriebliche Aufwände) zusammen und ist normiert. Der Wert für 2010 betrug € 11,72 pro Tag und Personaleinheit

Infrastrukturpauschale

Beinhaltet Kosten für Miete, Heizung, Lebensmittel, Energie, Aufwand Zivildienstler u. a. Die Infrastrukturpauschale ist trägerindividuell. Die Bezahlung der Aufwände erfolgt aufgrund der tatsächlich anfallenden Beträge.

Teilnehmerkosten

Dies sind Kosten für das vereinbarte Entgelt, das die Teilnehmer für ihre Tätigkeit bekommen. Die Bezahlung erfolgt anhand der IST-Abrechnung.

Anrechenbare Erlöse aufgrund der wirtschaftlichen Tätigkeit des Vereins (IST-Abrechnung) werden den anfallenden Kosten gegengerechnet.

Den **Aufbau der Finanzierung der Maßnahme ‚Geschützte Arbeit‘** erläuterte Hr. Mag. Haslinger folgendermaßen⁹⁵:

⁹⁵ Vgl. Wolf-Dieter Haslinger, Interview am 30.03.2011

- Normierter Leistungspreis pro Tag (220 Tage p.a.); Wert 2010: € 96,43
- + Zuzüglich Teilnehmerkosten pro Tag (Einrichtungs-individuell)
- + Zuzüglich Investitionspauschale pro Tag (Einrichtungs-individuell)
- Abzüglich betrieblicher Erlöse der Einrichtung je Tag
- = Tagsatz für die Einrichtung

Bei der geschützten Arbeit ist als Vorgabe eine **Wertschöpfung von 55 %** zu erreichen. Die Wertschöpfung (WS) errechnet sich mit der Formel:

$$\text{WS in \%} = 1 - (\text{produktionsbedingte Sachkosten/Werkstätten-Erlöse}) * 100$$

Aus den Zahlen der Plan Gewinn- und Verlustrechnung lassen sich für die Wertschöpfung folgende Werte errechnen.

Geschäftsjahr	2012	2012	2013	2014
Wertschöpfung	0,35	0,41	0,51	0,53

Tabelle 4: Wertschöpfung des Vereins Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der geringen Einnahmen in den Wintermonaten ist es schwierig, die für die Geschützte Arbeit erforderliche Wertschöpfung von 55% zu erreichen. Könnte für die Wintermonate ein **zusätzliches Einkommen** lukriert werden, so könnte die erforderliche Wertschöpfung erreicht werden.

Diesem schematischen Aufbau der Finanzierung der Sozialabteilung des Landes OÖ liegt die Gewinn- & Verlust-Rechnung (G&V) der Einrichtungen zugrunde. Da dieses Abrechnungsschema eine gewisse Einarbeitungszeit verlangt, wäre es laut Hrn. Mag. Haslinger für neue Sozialprojekte ausreichend, wenn eine Plan-Gewinn-& Verlustrechnung, eine Investitionsplanung, eine Liquiditätsplanung und eine Planbilanz eingereicht werden. Diese Planungsinstrumente werden im nächsten Kapitel vorgestellt und die Finanzplanung des Vereins Lebensraum durchgerechnet.

7.9.2 Die klassische Finanzplanung

Im Folgenden wird nun der **Bedarf an finanziellen Mitteln** dargestellt. Die Planung erfolgt über einen Zeitraum von vier Jahren. Eine genaue finanzielle Planung ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Gründungsprojektes.

Die steuerliche Behandlung der wirtschaftlichen Tätigkeiten des Vereins Lebensraum fällt in die Kategorie des unentbehrlichen Hilfsbetriebes (§45 Abs. 2 BAO).⁹⁶ Es wird ein ermäßigter Umsatzsteuersatz von 10 % (§ 10 (1) 7 UStG 1994)⁹⁷ für begünstigte Körperschaften angenommen. Dies gibt dem Verein die Möglichkeit des Vorsteuerabzuges.

7.9.3 Personalplanung

Die Sozialabteilung des Landes gibt hierfür klare Vorgaben in der Personalplanung. In der Fähigkeitsorientierten Aktivität errechnen sich die Personaleinheiten aufgrund des individuellen Hilfebedarfs und der vereinbarten Wochenanwesenheit des zu betreuenden Mitarbeiters nach § 11 Oö. ChG. Die Sozialabteilung schreibt auch den BAGS – Verwendungsgruppen(mix) der Mitarbeiter in den Einrichtungen laut § 11 Oö.ChG vor.⁹⁸

Verwendungsgruppe 6	5%
Verwendungsgruppe 7	55%
Verwendungsgruppe 8	35%
Verwendungsgruppe 9	5%

Tabelle 5: BAGS Verwendungsgruppen-Mix für Mitarbeiter

Quelle: Abteilung Soziales des Landes OÖ

Der Verein Lebensraum beschäftigt für die Erreichung seiner Ziele im Vollbetrieb 9 Mitarbeiter im Jahr 2013. Im Jahr 2012 werden aufgrund des Teilbetriebes 6 Mitarbeiter beschäftigt sein. Die Kosten für die Gehälter basieren auf den Zahlen der Gehaltstabelle des BAGS-KV von 2011. Für die Fortschreibung der Gehaltskosten wird eine **jährliche Anpassung von**

⁹⁶ Bundesabgabenordnung von 19.04.1980

⁹⁷ Umsatzsteuergesetz 1994

⁹⁸ Renate Hackl, Interview am 16.02.2011

2,0% angenommen. Für die Errechnung der Personaleinheiten wird ein durchschnittlicher Betreuungsschlüssel von 1:4 angenommen. Die Kosten für einen Mitarbeiter im Bereich Gartenservice werden durch die hohe Eigenleistung erwirtschaftet.

Im Jahr 2011 wird der Verfasser mit der Projektkoordination für die Investitionsphase von 1.08.2011 bis 31.12.2011 betraut und vom AMS OÖ in Form des Gründertrainings finanziert.

Für die **Berechnung des Jahresgehalts inklusive Lohnnebenkosten** wird das Bruttomonatsgehalt mal 14 gerechnet und dann mit den Faktor 1,33 multipliziert, um den Dienstgeberanteil einzubringen. In Tabelle 7 werden die Lohnkosten für den Teilbetrieb 2012 errechnet und die Lohnkosten für den Vollbetrieb, basierend auf den Werten der Gehaltstabelle für BAGS-KV 2011. Tabelle 6 zeigt die Berechnung der Lohnkosten basierend auf den BAGS-KV 2011.

Lohnkostentabelle basierend auf BAGS-KV 2011

Funktion	Einstufung BAGS-KV	Bemessung Vollzeit 38 Std	Wochenstunden	Gehalt	Jahresgehalt inkl.LNK	Jahresgehalt Teilbetrieb
Manager	9/2	€ 2.538,9	25	€ 1.670,3	31.101,53	31.101,50
SekretärIn	6/2	€ 1.836,4	25	€ 1.208,2	22.495,90	22.495,90
BL Gartenservice	8/2	€ 2.165,4	38	€ 2.165,4	40.319,75	40.319,75
BL Gärtnerei	8/2	€ 2.165,4	38	€ 2.165,4	40.319,75	40.319,75
BL Bioladen & HW	8/2	€ 2.165,4	38	€ 2.165,4	40.319,75	40.319,75
Behindertenbegleitung	7/2	€ 1.971,1	25	€ 1.296,8	24.145,98	24.145,98
MA Gartenservice	7/2	€ 1.971,1	38	€ 1.971,1	36.701,88	
MA Gärtnerei	7/2	€ 1.971,1	38	€ 1.971,1	36.701,88	
MA Bioladen & HW	7/2	€ 1.971,1	38	€ 1.971,1	36.701,88	
Summe			303	€ 16.584,8	308.808,29	198.702,63

Tabelle 6: Übersicht der Personalkosten des Vereins Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung; Datengrundlage BAGS-KV 2011

In der **Maßnahmenpauschale der Sozialabteilung** des Landes OÖ sind die Aufwände für Gehälter, Aus & Weiterbildungen und für Fremdhonorare vereint. Bei einem Wert/ Personaleinheit von **€ 42.192** für das Jahr 2010 würde das Land OÖ für 6 Personaleinheiten € 253.152 und für die 9 Personaleinheiten des Vollbetriebes € 379.728 bezahlen.

7.9.4 Investitions- und Abschreibplan

Der Investitionsplan gibt die Höhe der Investitionskosten für nötige Investitionen an. Die baulichen Investitionen an den bestehenden Gebäuden werden vom Eigentümer (Diözese Linz) finanziert. Diese werden dann von den Pachteinnahmen des Vereins Lebensraum refinanziert. Logischerweise sind die Investitionskosten im 1. Jahr am höchsten, da erst die Infrastruktur aufgebaut werden muss.

Investitionsplan Verein Lebensraum

Investitionen in das Anlagevermögen	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Jahr 2015
Immaterielles Anlagevermögen				
DV Programm	€ 1.000,00			
Homepage	€ 1.000,00			
Sachanlage				
Büromaschinen	€ 1.300,00	€ 500,00		
Maschinen				
Bodenfräse	€ 4.500,00			
Motorsense	€ 750,00		€ 800,00	
Motorsäge	€ 500,00		€ 540,00	
Generator	€ 500,00			
Betriebsgebäude auf fremden Grund				
Glashaus	€ 60.000,00			
Folientunnel			€ 25.000,00	
Bau-Container als Werkstätte	€ 8.500,00			
Betriebs- und Einrichtungsausstattung				
Büroeinrichtung	€ 1.500,00			
Werkstatteneinrichtung	€ 1.500,00			
Kücheneinrichtung	€ 3.500,00	€ 1.500,00		
Einrichtung der Aufenthaltsräume	€ 3.500,00	€ 2.400,00		
Fahrzeuge				
Pritschenwagen	€ 25.000,00			
Kleinbus	€ 30.500,00			
2 Achs - Anhänger		€ 1.800,00		
Geringwertige Wirtschaftsgüter				
Geringwertige Maschinen	€ 750,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 850,00
Geringwertige Werkzeuge	€ 700,00	€ 1.000,00	€ 600,00	€ 650,00
Summe der Investitionen	€ 145.000,00	€ 8.000,00	€ 27.740,00	€ 1.500,00
Benötigte Investitionszuschüsse	€ 143.550,00	€ 6.200,00	€ 26.340,00	€ 0,00

Tabelle 7: Investitionsplan Verein Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Anlagenverzeichnis & Abschreibplan

Im Anlagenverzeichnis wird detailliert auf den Zeitpunkt der Anschaffungen eingegangen. Der Verlauf der Wertminderung aufgrund der Abschreibungen der Investitionen über die Zeit wird im jeweiligen Buchwert dargestellt.

	Kauf	Wert	ND	AfA	Buchwert 31.12.2012	Buchwert 31.12.2013	Buchwert 31.12.2014	Buchwert 31.12.2015
DV Programme	Jän.12	€ 1.000	4	€ 250	€ 750	€ 500	€ 250	€ 0
Büromaschinen	Jän.12	€ 1.300	4	€ 325	€ 975	€ 650	€ 325	€ 0
Büromaschinen	Jän.13	€ 500	4	€ 125		€ 375	€ 250	€ 125
Homepage	Mai.12	€ 1.000	4	€ 250	€ 750	€ 500	€ 250	€ 0
Bodenfräse	Feb.12	€ 4.800	4	€ 1.200	€ 3.600	€ 2.400	€ 1.200	€ 0
Motorsense	Mär.12	€ 800	4	€ 200	€ 600	€ 400	€ 200	€ 0
Motorsense	Jän.14	€ 800	4	€ 200			€ 600	€ 400
Motorsäge	Mär.12	€ 500	4	€ 125	€ 375	€ 250	€ 125	€ 0
Motorsäge	Jän.14	€ 540	4	€ 135			€ 405	€ 270
Generator	Mär.12	€ 500	4	€ 125	€ 375	€ 250	€ 125	€ 0
Glashaus	Sep.12	€ 60.000	25	€ 2.400	€ 58.800	€ 56.400	€ 54.000	€ 51.600
Container	Feb.12	€ 8.500	10	€ 850	€ 7.650	€ 6.800	€ 5.950	€ 5.100
Folientunnel	Okt.14	€ 25.000	10	€ 2.500			€ 23.750	€ 21.250
Büroeinrichtung	Jän.12	€ 1.500	10	€ 150	€ 1.350	€ 1.200	€ 1.050	€ 900
Einrichtung	Mär.12	€ 2.500	10	€ 250	€ 2.250	€ 2.000	€ 1.750	€ 1.500
Einrichtung	Jän.12	€ 3.500	10	€ 350	€ 3.150	€ 2.800	€ 2.450	€ 2.100
Einrichtung	Jän.13	€ 1.500	10	€ 150		€ 1.350	€ 1.200	€ 1.050
Einrichtung Auf- enthaltsräume	Jän.12	€ 3.500	10	€ 350	€ 3.150	€ 2.800	€ 2.450	€ 2.100
Einrichtung Auf- enthaltsräume	Jän.13	€ 2.000	10	€ 200		€ 1.800	€ 1.600	€ 1.400
Pritschenwagen	Jän.12	€ 25.000	8	€ 3.125	€ 21.875	€ 18.750	€ 15.625	€ 12.500
Kleinbus	Jän.12	€ 30.500	8	€ 3.813	€ 26.688	€ 22.875	€ 19.063	€ 15.250
Anhänger	Feb.13	€ 1.800	8	€ 225		€ 1.575	€ 1.350	€ 1.125
Summe Buchwert					€ 132.338	€ 123.675	€ 133.968	€ 116.670
AfA 2012				€ 13.763				
AfA 2013				€ 14.463				
AfA 2014				€ 17.298				
AfA 2015				€ 17.298				

Tabelle 8: Anlageverzeichnis Verein Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

7.9.5 Plan- Gewinn- & Verlustrechnung

Die nachfolgend dargestellte Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) zeigt die Erträge und Aufwendungen für die nächsten vier Jahre. Dabei muss zwischen **Teilbetrieb und Vollbetrieb** unterschieden werden. Im Teilbetrieb, welcher im Januar 2012 beginnt, erfolgt der Aufbau des Personals, der Aufbau der nötigen Infrastruktur und der Organisation und der Beginn der Aufnahme der Mitarbeiter laut § 11 Oö.ChG. Bis Ende des Jahres würden dann 6 Mitarbeiter und 15 Mitarbeiter laut § 11 Oö.ChG im Verein beschäftigt sein. Stellt man im 1. Jahr die Erträge den Aufwendungen gegenüber, so zeigt sich, dass das Land OÖ den Verein Lebensraum € 245.966,70 an **Zuschüssen** zur Verfügung stellen müsste, um den laufenden Betrieb zu finanzieren. Die Abschreibungen der Investitionen werden den Erträgen durch die Auflösung der Investitionszuschüsse gegenüber gestellt.

Die **Erträge** für 2012 aus den Bereichen Gartenservice, Biogärtnerei und Bioladen sind aus den Zahlen von 2010 der beiden bestehenden Unternehmungen (Leisenhofgärtnerei, Sigrid Aigner Gartengestaltung) abgeleitet. Es wird angenommen, dass viele bestehende Kundenbeziehungen nach der Umwandlung der beiden Unternehmungen in den Verein Lebensraum bestehen bleiben. Für die folgenden drei Jahre wird mit einer begrenzten Ausweitung der Erträge gerechnet. Limitierend wirkt sich dabei die begrenzte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter § 11 Oö. ChG und die Begrenztheit der Kapazität der Biogärtnerei und des Bioladens aus.

Aufgrund des Teilbetriebes sind die Aufwände für das Personal im Jahr 2012 verhältnismäßig gering. Ab 2013 wird mit den vollen Personalkosten gerechnet. Bei den Sachkosten sind einige Positionen ebenfalls aufgrund des Teilbetriebes geringer als in den folgenden Jahren. Bei den Personalkosten wird eine Erhöhung von jährlich 2 % angenommen.

Aufgrund der Mission des Vereins ist nicht damit zu rechnen, dass der Verein einmal kostendeckend aufgrund seiner wirtschaftlichen Tätigkeiten wirtschaften wird. Es wird voraussichtlich immer ein **Bedarf an öffentlichen Zuschüssen** zugunsten des Vereins bestehen.

Plan G&V des Vereins Lebensraum

	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Jahr 2015
	Teilbetrieb	Vollbetrieb		
Erträge				
Erlöse Gartenservice	€ 50.000,00	€ 60.000,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00
Erlöse Gärtnerei	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 25.000,00	€ 30.000,00
Handels-Erlöse Bioladen	€ 15.000,00	€ 17.500,00	€ 20.000,00	€ 22.000,00
Auflösung der	€ 14.200,00	€ 15.010,00	€ 16.460,00	€ 15.360,00
Summe Erlöse	€ 99.200,00	€ 112.510,00	€ 136.460,00	€ 142.360,00
Aufwände				
Löhne & Gehälter inkl. LNK für	€ 202.676,68	€ 321.284,14	€ 327.709,83	€ 334.264,02
Entgelt für Mitarbeiter nach	€ 36.000,00	€ 55.000,00	€ 61.200,00	€ 62.424,00
Zivildienstler / FSJ	€ 6.000,00	€ 6.120,00	€ 6.242,40	€ 6.367,25
Aus- & Weiterbildung	€ 3.500,00	€ 4.020,00	€ 4.100,40	€ 4.182,40
Fremdpersonal / Honorare	€ 2.500,00	€ 1.500,00	€ 1.530,00	€ 1.560,60
Summe Personalaufwand	€ 250.676,68	€ 387.924,14	€ 400.782,63	€ 408.798,27
Periodische Aufwände				
Lebensmittel/Verpflegung	€ 25.000,00	€ 30.000,00	€ 30.600,00	€ 31.212,00
Materialien	€ 5.000,00	€ 5.100,00	€ 5.202,00	€ 5.306,04
elektr. Energie	€ 2.500,00	€ 2.550,00	€ 2.601,00	€ 2.653,02
Instandhaltung	€ 500,00	€ 510,00	€ 520,20	€ 530,60
Sonstige Aufwände für Betreute	€ 6.500,00	€ 9.000,00	€ 9.180,00	€ 9.363,60
Telefon, Fax, Porto	€ 500,00	€ 510,00	€ 520,20	€ 530,60
Reinigung	€ 500,00	€ 510,00	€ 520,20	€ 530,60
KFZ- und Transportkosten	€ 2.500,00	€ 2.550,00	€ 2.601,00	€ 2.653,02
Miete & Betriebskosten	€ 25.000,00	€ 25.500,00	€ 26.010,00	€ 26.530,20
Büromaterial, EDV	€ 840,00	€ 856,80	€ 873,94	€ 891,41
Werbung/Öffentlichkeitsarbeit	€ 1.000,00	€ 1.020,00	€ 1.040,40	€ 1.061,21
Aperiodische Aufwände				
Heizkosten	€ 3.000,00	€ 3.060,00	€ 3.121,20	€ 3.183,62
Geringwertige Wirtschaftsgüter	€ 1.450,00	€ 1.800,00	€ 1.400,00	€ 1.500,00
Rechts- und Beratungskosten	€ 2.500,00	€ 2.550,00	€ 2.601,00	€ 2.653,02
Versicherungen	€ 3.500,00	€ 3.570,00	€ 3.641,40	€ 3.714,23
Abschreibung	€ 14.200,00	€ 15.010,00	€ 16.460,00	€ 15.360,00
Summe Sachaufwand	€ 94.490,00	€ 104.096,80	€ 106.892,54	€ 107.673,19
Ergebnis	-€ 245.966,68	-€ 379.510,94	-€ 371.215,16	-€ 374.111,46
Kostenzuschuss Land OÖ	€ 245.966,68	€ 379.510,94	€ 371.215,16	€ 374.111,46
Außerordentliche Aufwände:	-€ 101,55	-€ 195,63	-€ 150,00	-€ 150,00

Tabelle 9: Plan Gewinn- und Verlustrechnung

Quelle: Eigene Darstellung

7.9.6 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung erfolgt für die ersten beiden Jahren monatlich, danach jährlich. Für eine bessere Übersicht ist in Tabelle 10 die Planung auch für die Jahre 2012 und 2013 jährlich dargestellt. Die monatliche Liquiditätsplanung kann im Anhang eingesehen werden (siehe Kapitel 10.5).

Einzahlungen /Einnahmen	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Jahr 2015
Geldeingang Gartenservice netto	€ 50.000,0	€ 60.000,0	€ 75.000,0	€ 75.000,0
Geldeingang Biogärtnerei netto	€ 20.000,0	€ 20.000,0	€ 25.000,0	€ 30.000,0
Geldeingang Bioladen netto	€ 15.000,0	€ 17.500,0	€ 20.000,0	€ 22.000,0
Vereinnahmte Ust. (10%)	€ 8.500,0	€ 9.750,0	€ 12.000,0	€ 12.700,0
Erstattete Ust Zahllast	€ 34.600,0	€ 8.253,8	€ 10.626,2	€ 5.019,8
Summe Liquiditätszugang	€ 128.100,0	€ 115.503,8	€ 142.626,2	€ 144.719,8
Auszahlungen /Ausgaben				
Summe Personal	€ 202.676,6	€ 321.284,1	€ 327.709,8	€ 334.264,0
Sonstige Personal AZ	€ 48.000,0	€ 66.640,0	€ 73.072,8	€ 74.534,2
Anlageninvestitionen	€ 143.550,0	€ 6.200,0	€ 26.340,0	€ 0,0
GWG	€ 1.500,0	€ 1.800,0	€ 1.400,0	€ 1.500,0
Periodische Sachaufwand	€ 69.840,0	€ 78.106,8	€ 79.668,9	€ 81.262,3
Aperiodische Sachaufwände				
Rechts- und Beratungskosten	€ 2.500,0	€ 2.550,0	€ 2.601,0	€ 2.653,0
Heizkosten	€ 3.000,0	€ 3.060,0	€ 3.121,2	€ 3.183,6
Versicherungen	€ 3.500,0	€ 3.570,0	€ 3.641,4	€ 3.714,2
Verausgabte Vorsteuer	€ 44.078,0	€ 18.343,4	€ 22.626,2	€ 17.719,8
Zinsen für kurzfristige Darlehen	€ 101,6	€ 195,6	€ 150,0	€ 150,0
Summe Liquiditätsabgang	€ 518.746,2	€ 501.749,9	€ 540.331,4	€ 518.981,3
Liquiditätssaldo	-€ 390.646,2	-€ 386.246,1	-€ 397.705,2	-€ 374.261,5
Bestand liquider Mittel	€ 0,0	€ 2.370,5	€ 1.835,3	€ 1.685,3
Liquiditätssaldo	-€ 390.646,2	-€ 386.246,1	-€ 397.705,2	-€ 374.261,5
Finanzierung: Land OÖ	€ 245.966,7	€ 379.510,9	€ 371.215,2	€ 374.111,5
Gründungszuschuss Land OÖ	€ 3.500,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
Investitionszuschuss Land OÖ	€ 143.550,0	€ 6.200,0	€ 26.340,0	€ 0,0
Verfügbare Mittel	€ 2.370,5	€ 1.835,3	€ 1.685,3	€ 1.535,3
Ust. Zahllast			Jahr 2014	Jahr 2015
Umsatzsteuer			€ 12.000,0	€ 12.700,0
Verausgabte Vorsteuer			€ 22.626,2	€ 17.719,8
Ust.-Zahllast			-€ 10.626,2	-€ 5.019,8

Tabelle 10: Liquiditätsplanung Verein Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der ideellen Mission des Vereins Lebensraum, nämlich Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen zu schaffen, sind die Auszahlungen um einiges höher als die Einzahlungen. Dies gilt in allen Jahren. Im Jahr 2012 kommt hinzu, dass hohe Investitionssummen für den Aufbau der Infrastruktur anfallen.

7.9.7 Kapitalbedarfsplanung

Der Businessplan für den Verein Lebensraum geht von der Annahme aus, dass die **Investitionen in die Gebäudeinfrastruktur** vom Eigentümer (Diözese Linz) getragen werden. Diese Investitionen werden dann über die Pachtzahlungen von Seiten des Vereins Lebensraum refinanziert.

Obwohl durch die Zusammenführung der beiden beschriebenen Unternehmungen zum Verein Lebensraum ein (veraltetes) Anlagevermögen vorhanden ist, ist es notwendig, umfassend in den Aufbau der betrieblichen Infrastruktur zu investieren.

Der **Finanzierungsbedarf für den laufenden Teilbetrieb** beläuft sich für das Jahr 2012 auf monatlich € 20.497. Die Sozialabteilung des Landes überweist diesen Betrag immer am 20. des Monats. Da zu Betriebsbeginn eine Reihe von Investitionen zu finanzieren sind, überweist das Land OÖ im Januar 2012 einen Investitionszuschuss von € 100.000 und im Oktober einen Zuschuss von € 43550. Um den Liquiditätsengpass am Anfang des Jahres aufgrund der zu zahlenden Umsatzsteuer für die Investitionen zu entschärfen, gewährt das Land OÖ einen Gründungszuschuss von € 3.500. Mit diesem Gründungszuschuss müssen nachfolgend die Zinsaufwände für die kurzfristigen Darlehen für die Liquiditätssicherung finanziert werden. Die Kosten der Zinsen für die kurzfristigen Darlehen werden nicht vom Land OÖ gedeckt.

Der **Finanzierungsbedarf für den laufenden Vollbetrieb** beläuft sich für das **Jahr 2013** auf monatlich € 31.626. Für das Jahr 2013 wird von der Sozialabteilung des Landes OÖ im Februar ein Investitionszuschuss von € 6.200 gewährt. Die Schwankungen der verfügbaren Mittel müssen auch hier mit kurzfristigem Fremdkapital ausgeglichen werden.

Der **Finanzierungsbedarf** beläuft sich für das **Jahr 2014** auf monatlich € 31.215. Für das Jahr 2014 muss die Sozialabteilung noch einmal einen größeren Investitionszuschuss in der Höhe von € 26.340 für den geplanten Folientunnel gewähren.

Das **Jahr 2015** zeigt dann eine konsolidierte Finanzierungsdynamik.

7.9.8 Planbilanz

Aus den Ergebnissen der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und der Liquiditätsplanung wurde eine Planbilanz für die nächsten fünf Jahre abgeleitet. In Tabelle 11 ist die Planbilanz für die Jahre 2012 bis 2015 dargestellt.

	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Jahr 2015
Aktiva				
Anlagevermögen				
Bestehendes Anlagevermögen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Durch Zuschüsse gefördertes	€ 132.337,50	€ 123.675,00	€ 133.967,50	€ 116.670,00
Umlaufvermögen				
Vorräte	€ 2.000,00	€ 2.050,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00
Forderungen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Bank	€ 2.370,52	€ 1.835,33	€ 1.685,33	€ 1.535,33
Summe Aktiva	€ 136.708,02	€ 127.560,33	€ 137.752,83	€ 120.305,33
Passiva				
Eigenkapital	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Investitionszuschüsse	€ 132.337,50	€ 123.675,00	€ 133.967,50	€ 116.670,00
Gebundene Rücklagen	€ 4.370,52	€ 3.885,33	€ 3.785,33	€ 3.635,33
Summe Passiva	€ 136.708,02	€ 127.560,33	€ 137.752,83	€ 120.305,33

Tabelle 11: Planbilanz des Vereins Lebensraum

Quelle: Eigene Darstellung

Das Anlagevermögen der bestehenden Unternehmungen ist so weit abgeschrieben, sodass keine Bilanzwerte daraus entstehen.

Im Umlaufvermögen sind die Vorräte an Heizmaterial ersichtlich. Die Bankguthaben ergeben sich aus der Liquiditätsrechnung. Diese Werte werden dann auf der Passivseite in Form der gebundenen Rücklagen abgebildet.

8 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Anforderungen für die Entwicklung eines Gründungskonzeptes eines Sozialvereins im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Gartenbereich‘ anhand des Instruments des Businessplans zu erarbeiten.

8.1 Schlussbetrachtung

Dafür wurde zuerst allgemein die Nonprofit-Organisation und ihre Finanzierung anhand der Literatur vorgestellt. Dann wurde auf die maßgeblichen öffentlichen Fördergeber für die Maßnahmen der Geschützten Arbeit und der Fähigkeitsorientierten Aktivität eingegangen. Hierbei ist festzustellen, dass die Sozialabteilung des Landes OÖ der entscheidende Partner für die längerfristige Finanzierung in Form von Zuschüssen ist. Im Kapitel Konzepte betreuter Arbeit im Bereich Greencare wurden die Leitbilder von drei ausgewählten Sozialeinrichtungen vorgestellt. Dann wurde das Instrument des Businessplans als wichtiges Hilfsmittel bei der Unternehmensgründung anhand der Literatur dargestellt. In der empirischen Untersuchung des Verfassers mit dem Titel Bedarfsforschung für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Gartenbereich‘ wurde der Prozess der Datenerhebung und Auswertung beschrieben und die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Die Untersuchung wurde dabei anhand von Leitfaden-Interviews und durch Inhaltsanalysen relevanter Literatur durchgeführt. Als Ergebnis kann gesagt werden, dass es einen Bedarf an zusätzlichen Betreuungsplätzen in Oberösterreich gibt. Zuletzt wurden dann die theoretischen Vorarbeiten und die empirischen Erkenntnisse in einen Businessplan für den zu gründenden Verein Lebensraum eingearbeitet. Im Businessplan wurden zuerst die Annahmen und Untersuchungen zur Konzeption des zu gründenden Vereins vorgestellt und zuletzt in der Finanzplanung die Höhe der notwendigen öffentlichen Zuschüsse ermittelt.

8.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Am Beginn der Arbeit wurden zwei Forschungsfragen formuliert. **Die erste Frage lautete:**

- Wie gut eignet sich für die Lukrierung öffentlicher Fördermittel für die Gründung eines Sozialunternehmens laut § 11 Oö. das Instrument des Businessplans?

Ein Sozialunternehmen ist in Österreich größtenteils auf öffentliche Zuschüsse angewiesen, um seine Mission erfüllen zu können. Daraus ergibt sich aufgrund der asymmetrischen finanziellen Austauschbeziehungen bei sozialen Dienstleistungen eine starke finanzielle Abhängigkeit von einigen wenigen öffentlichen Fördergebern. Diese Fördergeber haben eigene Vorgaben für das Antragsverfahren entwickelt. Diese Vorgaben und Richtlinien müssen vom Antragsteller berücksichtigt werden. So muss die jeweilige Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ der Sozialabteilung des Landes OÖ für die geplante Maßnahme in die Konzeption des Projektantrages einfließen. Die Sozialabteilung hat ein eigenes Schema für den Aufbau der Finanzierung von Maßnahmen für Menschen mit Beeinträchtigungen entwickelt, die zu berücksichtigen sind.

Das Instrument des Businessplans wurde vor allem für Gründungen im privatwirtschaftlichen Bereich entwickelt. Er soll helfen, die finanzielle Planung eines Projekts oder einer Unternehmung in systematischer und übersichtlicher Weise zu gestalten. Er stellt den roten Faden im Gründungsprozess dar. Der BP dient weiters als Entscheidungsgrundlage für potenzielle Investoren und Partner, das Gründungsprojekt zu finanzieren oder zu unterstützen.

Für diese Arbeit wurde ein Businessplan verwendet der aus 9 Bausteinen aufgebaut ist. Wenn bei der Erarbeitung der Bausteine des BP's auf die Vorgaben und Richtlinien der öffentlichen Geldgeber eingegangen wird, stellt der BP ein wertvolles Instrument dar, um die verantwortlichen Stellen der Sozialverwaltung – deren grundsätzliches Interesse vorausgesetzt – zu überzeugen. Der BP ermöglicht es, die Ausführung des Projektantrages in systematischer und übersichtlicher Weise zu gestalten.

Die zweite Frage lautete:

- Welchen Anforderungen muss ein Businessplan (Gründungs(management)-Konzept) für ein Sozialprojekt im Handlungsfeld ‚Beschäftigung im Garten‘ entsprechen, um von öffentlichen Kostenträgern gefördert zu werden?

Aufgrund der Recherchen für die Arbeit wurde klar, dass der wichtigste langfristige Fördergeber für Sozialprojekte für ‚Betreute Arbeit‘ die Sozialabteilung des Landes OÖ ist. Die Sozialabteilung setzt in ihrer Arbeit die Vorgaben des Oö. Chancengleichheitsgesetzes um. Wird für ein Sozialprojekt ein Finanzierungsantrag eingereicht, so wird von der Sozialplanung des Landes OÖ zuerst der Bedarf für die ausgewählte Zielgruppe und der ausgewählten Region überprüft. Dann wird das Konzept des Finanzierungsantrages danach bewertet, ob die Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ erfüllt wird. Zuletzt wird die Wirtschaftlichkeit der Finanzplanung anhand der Normkostenrechnung der Sozialabteilung überprüft.

Diese Vorgaben können gut mit dem Instrument des BPs erarbeitet werden. Natürlich muss dabei stark auf die Richtlinien der Sozialabteilung Bezug genommen werden. Bei einem BP für eine Einrichtung in der Betreute Arbeit geleistet wird, ist es wichtig, die Finanzierungsvorgaben der öffentlichen Fördergeber für die eigentlichen Betreuungsleistungen zu trennen von den Planungen für die erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten. So wird die Finanzierung von Betreuungsleistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen nach den Vorgaben der Sozialabteilung des Landes OÖ gewährleistet. Die erwerbswirtschaftliche Komponente einer Geschützten Werkstätte folgt hingegen marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten, wie sie im BP für den Verein Lebensraum ausgearbeitet wurden.

8.3 Persönliches Resümee

Nach Ansicht des Verfassers ist es für eine Gründungspersönlichkeit als Einzelkämpfer zurzeit fast nicht möglich, einen Finanzierungsantrag beim Land OÖ genehmigt zu bekommen. Entweder geht der Antrag für ein neues Sozialprojekt von einem bestehenden etablierten Sozialunternehmen aus, oder die Gründungspersönlichkeit kann auf die massive Unterstützung eines Personenkreises bauen, der in der Sozialpolitik seinen Einfluss geltend machen kann.

Wenn die Sozialabteilung des Landes am Anfang des Antragverfahrens nicht klar Interesse für ein neues Sozialprojekt zeigt, bestehen auch geringe Chancen der Verwirklichung, da die Entwicklung des Konzepts nur in Zusammenarbeit mit den Fachleuten der Sozialabteilung und der Sozialplanung möglich ist, da diese die nötigen Rückmeldungen geben, wie ein Projekt aktuell konzipiert werden muss, um finanziert zu werden.

Obwohl die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zeigen, dass es einen Bedarf an Plätzen für ‚Betreute Arbeit‘ gibt, sei anzumerken, dass die Chancen für eine Projektrealisierung zurzeit schlecht sind, da die budgetäre Lage der Sozialabteilung des Landes OÖ ziemlich angespannt ist.

Würde sich aber zeigen, dass eine konkrete Chance für die Umsetzung einer Gründungsidee besteht, so ist das Instrument des Businessplans eine wertvolle Unterstützung, um den roten Faden in der Projektplanung nicht zu verlieren. In diesem Sinn lässt sich der BP für den Verein Lebensraum zurzeit nicht verwirklichen, aber vielleicht kommt die Zeit und die Gelegenheit, wo diese Gründungsidee eine Chance der Verwirklichung findet.

9 Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin/ Pöllath, Reinhard/ Stahl, Erwin (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur Unterstützung von Social Entrepreneurs, Stuttgart 2007

Amt der OÖ Landesregierung, Sozialabteilung: Sozialbericht 2010, Linz 2010

Andessner, Rene Clemens: Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Linz 2004

Arndt, Werner: Der optimale Businessplan. Handbuch Münchner Business Plan Wettbewerb, München 2008

Arnold, Jürgen: Existenzgründung. Businessplan & Chancen, Burgrieden 2005

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. durchgesehene Auflage, Berlin 2008

Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007

Bono, Maria Laura: Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste soziale Ziele, Baden Baden 2010

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz: Behindertenbericht 2008; Bericht der Bundesregierung über die Lage von Menschen mit Behinderungen in Österreich 2008, Wien 2009

Dvorak, Andreas/ Ruffin, Regula: Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden, Bern 2007

Herzberg, Uwe: Mein Businessplan. Strategisch planen – Erfolge präsentieren, 5. Auflage, Freiburg im Breisgau 2009

Horak, Christian/ Matul, Christian/ Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, Seite 178-201.

Kailer Norbert/ Weiß Gerold: Gründungsmanagement kompakt. Von der Idee zum Businessplan, Linz 2007

Kubr, Thomas/ Ilar, Daniel/ Marchesi, Heinz: Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, Zürich 1997

Littich, Edith: Finanzierung von NPOs, in: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, Seite 322-339.

Maimer, Alexander/Wirth, Klaus: Kontraktmanagement – Mit Leistungsvereinbarungen die ergebnisorientierte Steuerung unterstützen, in: Bauer, Helfried u.a. (Hrsg.): Öffentliches Management in Österreich, Wien 2003, S. 31-45.

Minter, Sue: Der heilende Garten. Oase für Körper, Geist und Seele, 2. Auflage, Köln 1996

Novotny, Christian/ Fida, Stefan: Rechtliche Gestaltungsformen von NPOs in: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, Seite 203-230.

Schöneck, Nadiner/ Voß, Werner: Das Forschungsprojekt. Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie, Wiesbaden 2005

Nagl, Anna: Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, Mit Checklisten und Fallbeispielen, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006

Pernsteiner, Helmut/ Andessner Rene: Finanzmanagement kompakt, 2. Auflage, Linz 2007

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern-Stuttgart-Wien 2005

Rohrberg, Andrea/ Schug Alexander: Die Ideenmacher. Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Bielefeld 2010

Singler, Axel: Businessplan, 3. Auflage, Planegg/München 2010

Steiner, Rudolf: Geisteswissenschaftliche Grundlagen zum Gedeihen der Landwirtschaft, Koberwitz bei Breslau 1924

Steinert, Erika/ Thiele, Gisela: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden, Band 2, Frankfurt am Main 2008

Internetquellen

Arbeitsmarktservice Österreich, Service für Arbeitssuchende, Menschen mit Behinderung

<http://www.ams.at/sfa/14075.html> , (Stand: 22.02.2011)

Artegra Werkstätten, Leitbild

<http://www.artegra.at/at/start.asp> (Stand: 10.02.2011)

Bundessozialamt, Downloads für ProjektträgerInnen

http://www.bundessozialamt.gv.at/basb/Downloads_&_Formulare/Downloads_fuer_ProjekttraegerInnen (Stand: 23.02.2011)

Bundessozialamt, Fakten. Projektförderungen

http://www.bundessozialamt.gv.at/basb/Ueber_Uns/Fakten.Projektfoerderungen.
(Stand: 15.02.2011)

Bundessozialamt, Richtlinie Qualifizierung und Beschäftigung

http://www.bundessozialamt.gv.at/cms/basb/attachments/7/6/7/CH0011/CMS11997_12266329/beilage_4_rl_qualifizierung_und_beschaeftigung.pdf (Stand: 20.02.2011)

CSV Theresiengut, Konzept

<http://www.csv-theresiengut.at/ueberuns/index.html> (Stand: 10.02.2011)

Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, Gärtnerei Friedenshort

<http://www.diakoniewerk.at/de/775/> (Stand: 28.02.2011)

Emmausgemeinschaft St. Pölten, Verein zur Integration sozial benachteiligter Personen <http://www.emmaus.at/default.php?ID=3&SUBID=11> (Stand:10.02.2011)

Emmausgemeinschaft St. Pölten/ Cityfarm, Gartentherapie
<http://www.emmaus.at/default.php?ID=3&SUBID=11&DETAIL=Arbeitsweise>
(Stand: 10.02.2011)

Exit Sozial, Flora-Flur Haus und Gartenservice
<http://www.exitsozial.at/kontakt/personenverzeichnis/flora-flur-haus-u-gartenservice.html> (Stand: 28.02.2011)

FAB-Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung
http://www.fab.at/Ueber_uns_Geschaeftsfelder_Proba_Produkte_Leistungen_1493.htm (Stand: 28.02.2011)

Haase, Thomas: Greencare in Österreich
http://www.agridealindau.ch/fileadmin/12_Tagungen/2010/ialb/workshops100913/WS3_Haase%20Thomas_Green%20Care%20in%20%C3%96sterreich_d.pdf
(Stand: 20.02.2011)

Land ÖO – Arbeit und Fähigkeitsorientierte Aktivität / Beschäftigung
http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/SID-9E985711-15907500/ooe/hs.xsl/18373_DEU_HTML.htm (Stand: 23.02.2011)

Murauer, Walter: Blühende Geschäfte: Wirtschaftsfaktor Frühling. Das lassen sich die LinzerInnen die Jahreszeit kosten.
http://www.waltermurauer.at/fileadmin/Inhaltsdateien/Bezirke/Linz-Stadt/PK_Fr_hling_2009_.pdf (Stand:02.05.2011)

Rechtsquellen

Landesgesetz von 01.09.2008 betreffend die Chancengleichheit von Menschen mit Beeinträchtigungen (Oö. Chancengleichheitsgesetz - Oö. ChG)

Bundesabgabenordnung von 19.04.1980 – BAO

Umsatzsteuergesetz von 1994 – UstG

Behinderteneinstellungsgesetz – BEinstG

Sonstige Quellen

Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Soziales: Checkliste zur Konzepterstellung erhalten von Fr. Mag. Hackl am 16.02.2010

Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Soziales: Rahmenrichtlinie Leistungs- und Qualitätsstandards – Fähigkeitsorientierte Aktivität, August 2008

Amt der Oö. Landesregierung, Abteilung Soziales: Rahmenrichtlinie Leistungs- und Qualitätsstandards – Geschützte Arbeit, August 2008

BAGS – Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe: Kollektivvertrag für Arbeitnehmerinnen, die bei Mitgliedern der Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) beschäftigt sind, Wien 2011

Hackl, Renate: Interview am 16.02.2010 (Leiterin der Gruppe 3 der Abteilung Soziales des Landes OÖ)

Haslinger, Wolf-Dieter: Interview am 30.03.2011 (Sachbearbeiter der Gruppe 3 der Abteilung Soziales des Landes OÖ)

Kvarda, Andreas: Interview am 02.11. 2010 (Geschäftsführer der Emmaus Cityfarm)

Wirtschaftskammer OÖ, Sparte Gewerbe und Handwerk der Landesinnung der Gärtner und Floristen in OÖ: Personaldaten mit Stand von 02.03.2011, Linz 2011

10 Anhang

10.1 Richtlinie ‚Qualifizierung und Beschäftigung‘ des BSB

1. Förderungszweck

Zum Zwecke der Vorbereitung von Frauen und Männern mit Behinderung auf eine berufliche Integration können geeigneten Einrichtungen Zuschüsse gewährt werden. Diese Vorbereitung kann durch Qualifizierung bzw. durch Beschäftigung in Form eines Projekts erfolgen.

2. Gender Mainstreaming

Existenzsicherung durch Beschäftigung hat für Frauen und Männer in den Zielgruppen dieselbe Bedeutung.

3. Zielgruppe

Rechtliche Grundlage bildet das Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG). Im Sinne des § 6 Abs. 2 lit. d BEinstG können Frauen und Männer mit Behinderung unterstützt werden, wenn sie begünstigte Behinderte gemäß § 2 BEinstG sind oder dem Personenkreis gemäß § 10a Abs. 2 bzw. Abs. 3a BEinstG angehören.

4. Nachweis der Zugehörigkeit zum Personenkreis

Der Nachweis erfolgt mittels Bescheid oder anderen gültigen Nachweisen.

5. Gegenstand der Förderung

Gegenstand der Förderung ist die Gewährung von Zuschüssen für die definierten Maßnahmen der Qualifizierung und Beschäftigung für einen zwischen Fördergeber und Fördernehmer festgelegten maximalen Zeitraum.

6. Anforderungsprofil

Für die Tätigkeitsbereiche Projektleitung, fachliche Anleitung und Ausbildung der Maßnahmenteilnehmer, Fachbegleitung und Integrationsbegleitung ist

die Beschäftigung von entsprechend ausgebildeten und/oder erfahrenen Fachkräften vorzusehen.

7. Erfolgsdefinition

Der Betreuungsschlüssel sowie die Anzahl der zu erzielenden Erfolge sind zwischen dem Bundessozialamt und dem Fördernehmer individuell festzulegen, wobei eine Mindestvermittlungsquote von 30 % nicht unterschritten werden darf.

8. Förderfähige Kosten und Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt entweder aus Bundesmitteln oder aus Mitteln des Ausgleichsfonds (ATF) unter allfälliger Heranziehung von Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) auf der Basis des jeweils gültigen Operationellen Programms. Die Finanzierung eines Vorhabens hat im Einvernehmen mit dem Arbeitsmarktservice und dem jeweiligen Land zu erfolgen, wobei eine Kostenbeteiligung anderer Rehabilitationsträger anzustreben ist. Gewährte Zuschüsse oder Sachleistungen nach anderen Bundes- oder Landesgesetzen sind zu berücksichtigen.

9. Fördervoraussetzungen und Verfahren

Zur Beurteilung der Erfüllung der allgemeinen Voraussetzungen für die Gewährung einer Förderung sowie für die Abwicklung des Verfahrens sind die entsprechenden Bestimmungen der Sonderrichtlinie Berufliche Integration sinngemäß anzuwenden.

10. Berichtswesen und Dokumentation

Der Fördernehmer hat sich zu verpflichten, eine standardisierte Dokumentation hinsichtlich Personendaten und Beratungs- und Begleitungsverlauf zu führen und dem Fördergeber regelmäßig in standardisierter Form, über die vereinbarungsgemäß erbrachten Leistungen zu berichten. Die Daten der Klienten sind fortlaufend in eine vom Fördergeber zur Verfügung gestellte Datenbank einzugeben.

10.2 Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ der Sozialabteilung/ Land OÖ – Geschützte Arbeit

Definition und Zielsetzung der geschützten Arbeit

- Geschützte Arbeitsplätze, die einem Arbeitsplatz am allgemeinen Arbeitsmarkt möglichst nahe kommen, anbieten.
- Menschen mit Beeinträchtigungen durch Überlassung an Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes so weit zu qualifizieren, dass eine dauerhafte Übernahme in ein Dienstverhältnis gelingt.
- Den Übergang für Mitarbeiter/innen mit Beeinträchtigungen in ein Unternehmen am allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglichen.

Zielgruppe des Leistungsangebotes

Dies sind Menschen mit Beeinträchtigungen, deren Leistungsfähigkeit eine dauerhafte, produktive Mitarbeit ermöglicht.

Das gilt ab Beendigung der Schulpflicht bis zum Anspruch auf Alterspension, spätestens aber bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres.

Leitprinzipien

Jegliches Tun und Handeln in der Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Beeinträchtigungen in der Geschützten Arbeit ist auf die im folgenden beschriebenen Leitprinzipien auszurichten.

Menschenwürde, Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen mit Beeinträchtigungen, Mitbestimmung, Selbstbestimmung, Entwicklungsorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe, Normalisierung, Integration, Einbindung in das Unternehmensgeschehen und Ausrichtung an marktwirtschaftliche Prinzipien.

Leistungsbeschreibung

Die konkrete Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsangebote für die Mitarbeiter/innen mit Beeinträchtigungen in der Geschützten Arbeit umfasst nachfolgend angeführte Leistungsbereiche:

- Arbeitsangebot innerhalb der Geschützten Arbeit und/oder
- Begleitende Personalüberlassung
- Arbeitsbegleitende Maßnahmen
- Individualisierte Personalentwicklung
- Leistungen im Sinne allgemeiner Betriebsführung
- Organisatorisch-planerische Leistungen

Infrastrukturstandards der geschützten Werkstätten

Vorgaben zu folgenden Punkten sind bei der Infrastruktur der geschützten Werkstätte zu beachten:

- Lage und Standort der Werkstätte
- Größe und Kapazität
- Bauliche Anforderungen vor allem im Sinne der Barrierefreiheit
- Gestaltung der Werkstätte wobei zwischen Gestaltung des Arbeitsbereiches, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel und der Gestaltung von Gemeinschaftsräumen unterschieden wird.
- Einhaltung gesetzlicher Bestimmung vor allem des Arbeitnehmerschutzes und der Arbeitssicherheit
- Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen, entsprechend des § 5 Arbeitnehmerschutzgesetz ist eine Dokumentation über die regelmäßigen Überprüfungen und Anpassungen zu führen

Leistungs- und Qualitätsstandards für die MA mit Beeinträchtigungen

- Arbeitszeitregelungen
- Entlohnungsregelungen

- Mitarbeiter-Gespräche
- Individualisierte Persönlichkeitsentwicklung
- Selbst- und Mitbestimmung

Leistungs- und Qualitätsstandards für die MA ohne Beeinträchtigungen

- Qualifikation der Mitarbeiter, in Form von fachlichen Anforderungen und in Form von persönlich, sozialen Anforderungen
- Stellenbeschreibung
- Personalauswahl, die eine stabile Betreuungssituation gewährleistet
- Mitarbeiter-Gespräche
- Lösungsorientierte methodisch-fachliche Reflexion
- Kommunikation und Information
- Hilfskräfte, Produktionsbedingtes Personal und Funktionskräfte

Qualitätsbestimmende Prozesse unterscheiden sich in

- Aufnahmeprozess
- Prozess des Outplacements-, Wechsels und Ausscheidens

Dokumentation

Die Richtlinien beschreiben dabei die Ziele, Grundsätze und Inhalte der Dokumentation. Die Aufbewahrung, die Einsichtnahme der Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen und die Einsichtnahme der Mitarbeiter der OÖ Landesregierung, Abteilung Soziales müssen gewährleistet werden.

Qualitätscontrolling

Das Qualitätscontrolling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der Qualität in der Geschützten Arbeit. Zu unterscheiden ist zwischen dem einrichtungsinternen Controlling und jenem, welches vom Land Oberösterreich durchgeführt wird.

10.3 Rahmenrichtlinie ‚Leistungs- und Qualitätsstandards‘ der Sozialabteilung/ Land OÖ – Fähigkeitsorientierte Aktivität

Definition und Zielsetzung der Fähigkeitsorientierten Aktivität

- ‚Tätig sein‘ im Rahmen einer sinnvoll empfundenen Arbeit und Beschäftigung
- Vermittlung und Erhaltung von sozialen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen
- Soziale Integration innerhalb der Einrichtung
- Integration durch eine Außenorientierung der Arbeit

Zielgruppe des Leistungsangebotes

Dies sind Menschen mit Beeinträchtigungen, die einer Tätigkeit nachkommen wollen, die aber für die übrigen Maßnahmen laut § 11 ChG zur Zeit nicht geeignet sind.

Das gilt ab Beendigung der Schulpflicht bis zum Anspruch auf Alterspension, spätestens aber bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres.

Leitprinzipien

Jegliches Tun und Handeln in der Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Beeinträchtigungen in der Fähigkeitsorientierten Aktivität ist auf die im folgenden beschriebenen Leitprinzipien auszurichten.

Menschenwürde, Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen mit Beeinträchtigungen, Mitbestimmung, Selbstbestimmung, Entwicklungsorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe, Normalisierung, Integration, Einbindung in das Unternehmensgeschehen

Leistungsbeschreibung

Die konkrete Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsangebote für die Mitarbeiter/innen mit Beeinträchtigungen in der Fähigkeitsorientierten Aktivität umfasst nachfolgend angeführte Leistungsbereiche:

Direkte Leistungen

- Betreuung und Begleitung im Arbeits- und Beschäftigungsprozess
- Unterstützung bei der Erhaltung und Entwicklung von Kompetenzen
- Individuelle Basisversorgung
- Kommunikation
- Freizeitaktivitäten im Rahmen der Beschäftigung
- Leistungen im medizinisch therapeutischen Bereich
- Leistungen im psychischen Bereich

Indirekte Leistungen

- Pädagogisch – planerische Leistungen
- Organisatorische Leistungen
- Konzeptionelle Leistungen

Infrastrukturstandards der Fähigkeitsorientierten Aktivität

Vorgaben zu folgenden Punkten sind bei der Infrastruktur der geschützten Werkstätte zu beachten:

- Lage und Standort der Werkstätte
- Größe: durchschnittliche Nutzfläche von 27,5 m² pro Platz und Kapazität: max. 32 Plätze
- Bauliche Anforderungen vor allem im Sinne der Barrierefreiheit
- Die Gestaltung der Werkstätte muss sich an den individuellen Möglichkeiten der Menschen mit Beeinträchtigungen orientieren und entsprechend angepasst sein. Sie sollen bei der Gestaltung so weit wie möglich einbezogen werden.

Leistungs- und Qualitätsstandards für die Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen

- Arbeitszeitregelungen
- Entgeltsystem
- Ruhestandregelungen
- Auswahl und Aufgabe einer Vertrauensperson
- Jahresgespräch
- Bildungsmaßnahmen
- Information und Kommunikation
- Organisation der Selbst- und Mitbestimmung

Leistungs- und Qualitätsstandards für die Mitarbeiter ohne Beeinträchtigungen

- Qualifikation der Mitarbeiter, in Form von fachlichen Anforderungen und in Form von persönlich, sozialen Anforderungen
- Stellenbeschreibung
- Personalauswahl, die eine stabile Betreuungssituation gewährleistet
- Mitarbeiter-Gespräche
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Lösungsorientierte methodisch-fachliche Reflexion
- Kommunikation und Information
- Zivildienst, MA des freiwilligen Sozialen Jahres und MA ohne Dienstverhältnis

Qualitätsbestimmende Prozesse unterscheiden sich in

- Aufnahmeprozess
- Prozess des Wechsels und Ausscheidens
- Kooperation mit externen Personen und Stellen

Dokumentation

Die Richtlinien beschreiben dabei die Ziele, Grundsätze und Inhalte der Dokumentation.

Die Aufbewahrung, Einsichtnahme der Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen und die Einsichtnahme der Mitarbeiter der OÖ Landesregierung, Abteilung Soziales müssen gewährleistet werden.

Qualitätscontrolling

Das Qualitätscontrolling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der Qualität in der Fähigkeitsorientierten Aktivität. Zu unterscheiden ist zwischen dem einrichtungsinternen Controlling und jenem, welches vom Land Oberösterreich durchgeführt wird.

10.4 Der standardisierte Leistungsvertrag ‚Hilfe durch geschützte Arbeit‘ des Landes OÖ

Folgende Punkte werden im Leistungsvertrag geregelt:

- Gegenstand und Grundlage des Vertrages
- Leistungsvereinbarung: Art, Umfang und Qualität der zu erbringenden Leistung
- Vergütungsvereinbarung
- Vergütungsgrundlagen der geschützten Werkstätte
- Leistungsvergütung und Verlustabdeckung
- Prüfvereinbarungen
- Dokumentation
- Controlling/Berichtswesen
- Fachliche Aufsicht, Prüf- und Einsichtrechte
- Vermittlung und Nachhaltigkeit
- Prüfergebnisse
- Schlussbestimmungen
- Übergangsfristen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Sonstiges
- Vereinbarungsdauer, Kündigung

10.5 Monatliche Liquiditätsplanung für die Jahre 2012 – 2013

Auf den nächsten Seiten ist die Liquiditätsplanung des Vereins Lebenswelt für die Jahre 2012 und 2013 zu sehen.

Liquiditätsplanung 2012

Einzahlungen /Einnahmen	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Okt.	Nov	Dez
Erlöse Gartenservice netto	€ 0	€ 1.000	€ 3.000	€ 2.500	€ 4.500	€ 6.000	€ 7.000	€ 5.500	€ 4.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 2.500
Erlöse Biogärtnerei netto	€ 0	€ 500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.500	€ 3.000	€ 2.500	€ 2.500	€ 500
Handelserlöse Bioladen netto	€ 500	€ 500	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.500	€ 1.500
Vereinnahme Ust (10%)	€ 50	€ 200	€ 550	€ 500	€ 700	€ 950	€ 1.050	€ 900	€ 900	€ 1.150	€ 1.100	€ 450
Erstattete Ust. Zahllast	€ 0	€ 0	€ 1.464	€ 14.224	€ 3.274	€ 1.524	€ 564	€ 714	€ 114	€ 264	€ 314	€ 12.144
Summe Liquiditätszugang	€ 550	€ 2.200	€ 7.514	€ 19.724	€ 10.974	€ 11.974	€ 12.114	€ 10.614	€ 10.014	€ 12.914	€ 12.414	€ 17.094
Auszahlungen /Ausgaben												
Summe Personal	€ 14.477	€ 14.477	€ 14.477	€ 14.477	€ 14.477	€ 28.954	€ 14.477	€ 14.477	€ 14.477	€ 14.477	€ 28.954	€ 14.477
Sonstige Personal AZ	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Anlageninvestitionen	€ 0	€ 66.300	€ 13.300	€ 4.300	€ 0	€ 1.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 58.650	€ 0	€ 0
GWG	€ 750	€ 0	€ 0	€ 0	€ 500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 250	€ 0	€ 0	€ 0
Periodische Sachaufwände	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820	€ 5.820
Aperiodische Sachaufwände												
Heizkosten	€ 1.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.000	€ 0	€ 0
Rechts- und Beratungskosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.000
Gebühren, Versicherungen	€ 2.000	€ 1.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezahlte Vorsteuer	€ 1.514	€ 14.424	€ 3.824	€ 2.024	€ 1.264	€ 1.664	€ 1.164	€ 1.164	€ 1.214	€ 13.294	€ 1.164	€ 1.364
Zinsen für kurzfristiges Dar.	€ 0	€ 0	€ 0	€ 19	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 12	€ 71
Summe Liquiditätsabgang	€ 29.561	€ 106.521	€ 41.421	€ 30.640	€ 26.061	€ 42.938	€ 25.461	€ 25.461	€ 25.761	€ 98.241	€ 39.950	€ 26.732
Liquiditätssaldo	-€ 29.011	-€ 104.321	-€ 33.907	-€ 10.916	-€ 15.087	-€ 30.964	-€ 13.347	-€ 14.847	-€ 15.747	-€ 85.327	-€ 27.536	-€ 9.638
Bestand liquider Mittel	€ 0	€ 94.986	€ 11.163	-€ 2.247	€ 7.335	€ 12.745	€ 2.278	€ 9.429	€ 15.079	€ 19.829	-€ 1.450	-€ 8.489
Liquiditätssaldo	-€ 29.011	-€ 104.321	-€ 33.907	-€ 10.916	-€ 15.087	-€ 30.964	-€ 13.347	-€ 14.847	-€ 15.747	-€ 85.327	-€ 27.536	-€ 9.638
Finanzierung: Land OÖ	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497	€ 20.497
Gründungszuschuss Land OÖ	€ 3.500											
Investitionszuschuss Land OÖ	€ 100.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 43.550	€ 0	€ 0
Verfügbare Mittel	€ 94.986	€ 11.163	-€ 2.247	€ 7.335	€ 12.745	€ 2.278	€ 9.429	€ 15.079	€ 19.829	-€ 1.450	-€ 8.489	€ 2.371
Umsatzsteuer	€ 50	€ 200	€ 550	€ 500	€ 700	€ 950	€ 1.050	€ 900	€ 900	€ 1.150	€ 1.100	€ 450
Erstattete Vorsteuer	€ 1.514	€ 14.424	€ 3.824	€ 2.024	€ 1.264	€ 1.664	€ 1.164	€ 1.164	€ 1.214	€ 13.294	€ 1.164	€ 1.364
Ust.-Zahllast	-€ 1.464	-€ 14.224	-€ 3.274	-€ 1.524	-€ 564	-€ 714	-€ 114	-€ 264	-€ 314	-€ 12.144	-€ 64	-€ 914

Liquiditätsplan 2013

Einzahlungen /Einnahmen	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Okt.	Nov.	Dez.
Erlöse Gartenservice netto	€ 500	€ 750	€ 1.750	€ 3.500	€ 7.500	€ 8.500	€ 8.000	€ 4.500	€ 4.500	€ 9.000	€ 7.000	€ 4.500
Erlöse Biogärtnerei netto	€ 250	€ 250	€ 500	€ 500	€ 1.000	€ 2.500	€ 3.500	€ 4.500	€ 4.000	€ 2.000	€ 500	€ 500
Handelserlöse Bioladen netto	€ 1.000	€ 1.320	€ 1.330	€ 1.300	€ 1.400	€ 1.650	€ 1.500	€ 1.500	€ 2.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Summe Nettoerlöse	€ 1.750	€ 2.320	€ 3.580	€ 5.300	€ 9.900	€ 12.650	€ 13.000	€ 10.500	€ 10.500	€ 12.500	€ 9.000	€ 6.500
Vereinnahmte Ust (10%)	€ 175	€ 232	€ 358	€ 530	€ 990	€ 1.265	€ 1.300	€ 1.050	€ 1.050	€ 1.250	€ 900	€ 650
Erstattete Ust. Zahllast	€ 64	€ 914	€ 1.371	€ 2.030	€ 1.304	€ 872	€ 342	€ 37	€ 2	€ 252	€ 608	€ 460
Summe Liquiditätszugang	€ 1.989	€ 3.466	€ 5.309	€ 7.860	€ 12.194	€ 14.787	€ 14.642	€ 11.587	€ 11.552	€ 14.002	€ 10.508	€ 7.610
Auszahlungen /Ausgaben												
Summe Personal	€ 22.949	€ 22.949	€ 22.949	€ 22.949	€ 22.949	€ 45.898	€ 22.949	€ 22.949	€ 22.949	€ 22.949	€ 45.898	€ 22.949
Sonstige Personal AZ	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553	€ 5.553
Anlageninvestitionen	€ 0	€ 4.400	€ 1.800	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
GWG	€ 200	€ 400	€ 0	€ 500	€ 150	€ 0	€ 0	€ 0	€ 250	€ 0	€ 300	€ 0
Periodische Sachaufwände	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509	€ 6.509
Aperiodische Sachaufwände												
Rechts- und Beratungskosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.530	€ 0	€ 0	€ 1.020
Heizkosten	€ 1.020	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.040	€ 0	€ 0
Gebühren, Versicherungen	€ 0	€ 1.530	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.040	€ 0	€ 0	€ 0
Bezahlte Vorsteuer	€ 1.546	€ 2.262	€ 1.662	€ 1.402	€ 1.332	€ 1.302	€ 1.302	€ 1.302	€ 1.658	€ 1.710	€ 1.362	€ 1.506
Zinsen für kurzfristige Dar.	€ 0	€ 15	€ 34	€ 47	€ 26	€ 0	€ 73	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Summe Liquiditätsabgang	€ 37.777	€ 43.618	€ 38.507	€ 36.960	€ 36.519	€ 59.262	€ 36.385	€ 36.313	€ 40.489	€ 38.761	€ 59.622	€ 37.537
Liquiditätssaldo	-€ 35.788	-€ 40.152	-€ 33.198	-€ 29.101	-€ 24.325	-€ 44.475	-€ 21.744	-€ 24.726	-€ 28.937	-€ 24.759	-€ 49.114	-€ 29.927
Bestand liquider Mittel	€ 2.371	-€ 1.791	-€ 4.117	-€ 5.690	-€ 3.164	€ 4.136	-€ 8.713	€ 1.169	€ 8.069	€ 10.758	€ 17.625	€ 137
Liquiditätssaldo	-€ 35.788	-€ 40.152	-€ 33.198	-€ 29.101	-€ 24.325	-€ 44.475	-€ 21.744	-€ 24.726	-€ 28.937	-€ 24.759	-€ 49.114	-€ 29.927
Finanzierung: Land OÖ	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626	€ 31.626
Investitionszuschuss Land OÖ	€ 0	€ 6.200	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verfügbare Mittel	-€ 1.791	-€ 4.117	-€ 5.690	-€ 3.164	€ 4.136	-€ 8.713	€ 1.169	€ 8.069	€ 10.758	€ 17.625	€ 137	€ 1.835
Umsatzsteuer	€ 175	€ 232	€ 358	€ 530	€ 990	€ 1.265	€ 1.300	€ 1.050	€ 1.050	€ 1.250	€ 900	€ 650
Erstattete Vorsteuer	€ 1.546	€ 2.262	€ 1.662	€ 1.402	€ 1.332	€ 1.302	€ 1.302	€ 1.302	€ 1.658	€ 1.710	€ 1.362	€ 1.506
Ust.-Zahllast	-€ 1.371	-€ 2.030	-€ 1.304	-€ 872	-€ 342	-€ 37	-€ 2	-€ 252	-€ 608	-€ 460	-€ 462	-€ 856

