



## Aktuell

### Rechtzeitig online bestellen: Weihnachtsspenden-Überweisungsträger

Planen Sie mit Ihrer Organisation eine Weihnachtsspenden-Aktion? Dann denken Sie bitte daran, Ihre Zahlungsverkehrs- und Spendenbelege mit individuellem Eindruck frühzeitig in Auftrag zu geben! Das Bestellverfahren dafür ist ganz einfach:

Über [www.sozialbank.de/356/](http://www.sozialbank.de/356/) können Sie Zahlungsverkehrs- und Spendenbelege ab 100 Stück online bestellen. Sie wählen das gewünschte Formular aus, ergänzen Ihre Daten sowie den gewünschten Verwendungszweck und bestimmen die Anzahl. Der komplette Bestellvorgang ist automatisiert. Die Bestellung erfolgt über eine gesicherte Verbindung zu unserem Kooperationspartner für den Belegdruck, einer Berliner Druckerei. Die Rechnungsbeträge werden direkt von der Druckerei per Lastschrift eingezogen.

### SEPA – Der Countdown läuft!

Welche organisatorischen und technischen Umstellungsmaßnahmen zur Vorbereitung der SEPA-Einführung am 1. Februar 2014 müssen sozialwirtschaftliche Unternehmen konkret durchführen? Mit dieser Frage befasst sich unser Beitrag auf den Seiten 3 und 4.

**Neu:** Auf unserer Website <https://www.sozialbank.de/sepa-informationen/> finden Sie einen **SEPA-Navigator**. Mit dessen Hilfe können Sie testen, wie weit Sie bereits auf SEPA vorbereitet sind!

## Inhalt

### Aktuelles auf den Zahlungsverkehr

- SEPA – Der Countdown läuft! 3

### Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- IKU – KfW-Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen 5

### BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im November 2013 6
- Bis Ende 2013: 500.000 Euro Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen 6

### Hinweise

7

### Aktuelle Rechtsentwicklung

9

### BFS Service GmbH

- Seminar: Jahresabschluss richtig vorbereiten und gestalten 10
- Seminar: Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling 10
- Spender betreuen mit MS ACCESS 11
- Seminartermine 12

### Aktueller Fachbeitrag

13

- Zwischen Konflikt und Kooperation: Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen (Teil I)  
Autor: Christian Koch, npo consult

### Zentrale

50668 Köln  
Wörthstraße 15-17  
Tel. 0221.97356-0  
bfs@sozialbank.de

55116 Mainz  
Tel. 06131.20490-0  
bfsmainz@sozialbank.de

80335 München  
Tel. 089.982933-0  
bfsmuenchen@sozialbank.de

10178 Berlin  
Tel. 030.28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

90402 Nürnberg  
Tel. 0911.433300-611  
bfsnuernberg@sozialbank.de

B-1040 Brüssel  
Tel. 0032.22303922  
bfsbruessel@sozialbank.de

18055 Rostock  
Tel. 0381.1283739-860  
bfsrostock@sozialbank.de

01097 Dresden  
Tel. 0351.89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

70174 Stuttgart  
Tel. 0711.62902-0  
bfsstuttgart@sozialbank.de

99084 Erfurt  
Tel. 0361.55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

www.sozialbank.de

45128 Essen  
Tel. 0201.24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

### Impressum:

22297 Hamburg  
Tel. 040.253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

Verlag/Herausgeber:  
Bank für Sozialwirtschaft AG  
Wörthstraße 15-17  
50668 Köln

30177 Hannover  
Tel. 0511.34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

Vorstand:  
Prof. Dr. Dr.  
Rudolf Hammerschmidt  
(Vorsitzender)  
Dietmar Krüger

76135 Karlsruhe  
Tel. 0721.98134-0  
bfskarlsruhe@sozialbank.de

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

34117 Kassel  
Tel. 0561.510916-0  
bfskassel@sozialbank.de

Redaktion (v. i. S. d. P.):  
Stephanie Rüth  
Telefon 0221.97356-210  
Telefax 0221.97356-479  
s.rueth@sozialbank.de

50678 Köln  
Tel. 0221.97356-0  
bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig  
Tel. 0341.98286-0  
bfsleipzig@sozialbank.de

Satz/Druck:  
Theissen Medien Gruppe  
GmbH & Co. KG  
Am Kieswerk 3  
40789 Monheim

39106 Magdeburg  
Tel. 0391.59416-0  
bfsmagdeburg@sozialbank.de

ISSN 2196-3711



Die BFS-Information ist eine monatlich erscheinende, kostenlose Informationsschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet; zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion Info.

## Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

---

### SEPA – Der Countdown läuft!

Wenn es um die Realisierung des Europäischen Zahlungsverkehrsraums **SEPA** geht, ist ein Irrtum weit verbreitet: „Wir machen keinen Auslandszahlungsverkehr – also geht uns SEPA nichts an.“ Diese Annahme ist falsch! SEPA geht jeden von uns etwas an; die SEPA-Einführung betrifft Unternehmen ebenso wie Verbraucher!

Für Unternehmen – auch aus der Sozialwirtschaft – steht die Frist für die Ablösung der nationalen Zahlungsinstrumente durch die europaweit einheitlichen Zahlungsverfahren **SEPA-Überweisung** (Credit Transfer) und **SEPA-Lastschrift** (Direct Debit) fest: Ab 1. Februar 2014 kann nicht mehr mit den nationalen Verfahren gearbeitet werden. Bis dahin müssen alle internen Vorbereitungsprozesse abgeschlossen sein. Das Problem: Vielen ist gar nicht bewusst, dass sie etwas umstellen müssen. Der technische und organisatorische Aufwand, der mit der SEPA-Einführung verbunden ist, wird immens unterschätzt.

### Umstellung auf IBAN und BIC

Von der Einführung der europaweit einheitlichen Zahlungsinstrumente sind alle Zahlungen betroffen – mit Ausnahme von Kartenzahlungen (ec-Karte, Kreditkarte etc.). Der wesentliche Unterschied zu den bisherigen Zahlungsverfahren ist: Statt Bankleitzahl und Kontonummer müssen ab 1. Februar 2014 alle Firmen in der Europäischen Union zur Identifizierung des Zahlungsempfängers die **IBAN** (International Bank Account Number) und den **BIC** (Bank Identifier Code) verwenden. Die IBAN ist eine international standardisierte Kontonummer, der BIC ein international standardisierter Bankcode, nach dem weltweit jedes Kreditinstitut eindeutig identifiziert werden kann. Verbraucher haben für die Umstellung noch ein wenig länger Zeit; ihre Verpflichtung, SEPA zu nutzen, greift erst 2016. Auch die Kartenzahlungen werden erst 2016 umgestellt.

Das bedeutet konkret: Jedes Unternehmen und jede Organisation muss seine Zahlungsströme und die Struktur seines Zahlungsverkehrs analysieren und alle Kontonummern und Bankleitzahlen seiner Zahlungspartner (Kunden, Mitglieder etc.) auf IBAN und BIC umstellen. Diese Umrechnung darf aus Haftungsgründen nicht die BFS vornehmen (mit Ausnahme der Daten der Kontobestände unserer Kunden). Sie kann über spezialisierte Dienstleister (z. B. den BankVerlag) beauftragt werden. Eine Alternative ist, dass Sie die Daten direkt bei Ihren Kunden etc. anfordern. Kein 100%iger Verlass ist meist auf kostenlose Tools im Internet. Denn die Ermittlung von IBAN und BIC ist aufgrund von Bankensonderregelungen in der Berechnung oft schwierig.

**Neu:** Auf unserer Website <https://www.sozialbank.de/sepa-informationen/> stellen wir Ihnen einen **IBAN-Konverter** zur Verfügung. Diesen können Sie – unter Angabe der Bankleitzahl Ihrer kontoführenden Geschäftsstelle und eines Kennworts, das Sie von Ihrem Kundenberater erhalten – auf Ihrem Rechner installieren und so die Umrechnung auf IBAN und BIC selbst vornehmen.

### Sind alle Software-Produkte SEPA-fähig?

Zudem sind die Unternehmen gefordert zu überprüfen, ob ihre Software-Produkte auf einem Stand sind, der den SEPA-Zahlungsverkehr ermöglicht. Das gilt für die Finanz- und Personalbuchhaltung ebenso wie für electronic banking-Produkte oder Fundraising-Software. Alle diese Produkte müssen an die SEPA-Anforderungen angepasst werden. Dabei werden zahlreiche Daten neu erfasst werden müssen. Damit sollte so früh wie möglich begonnen werden. Denn je nach Menge der Daten ist hier Fleißarbeit zu leisten!

Nur beim Internet-Banking ist eine automatische Umrechnung der Daten möglich. So wird beispielsweise die BFS im 4. Quartal 2013 für ihr Internetbanking-Produkt BFS-Net. Banking eine Übernahme der Datenbestände in das SEPA-

Format durchführen. Die Kunden müssen dann lediglich die Daten überprüfen, bei Lastschriften um die Mandatsinformationen (s. u.) ergänzen und wieder freigeben. Dazu ein wichtiger Hinweis: Sorgfältiges Arbeiten bei der Datenkonvertierung ist ebenso erforderlich wie bei der Prüfung der Daten. Denn bei den SEPA-Zahlungen zählt allein die IBAN – der Name des Zahlungsempfängers wird nicht geprüft.

**Ab dem 1. Februar 2014 dürfen Banken Daten nach dem bisherigen Schema – d. h. mit Bankleitzahl und Kontonummer und im derzeit gültigen DTAUS-Format – nicht mehr annehmen!** Denn auch das Datenformat ändert sich mit der Einführung von SEPA. Künftig wird ein XML-basierter ISO-Standard (ISO 20022) genutzt.

### ***SEPA-Lastschrift: Mandat statt Einzugsermächtigung***

Besondere Anforderungen stellt SEPA an den Einzug von Forderungen mittels Lastschrift. Denn während für die SEPA-Überweisung lediglich IBAN, BIC sowie ein kürzerer Verwendungszweck Neuheiten sind, entwickelte man für die SEPA-Lastschrift ein völlig neues Verfahren: Künftig erteilt der Zahlungspflichtige dem Gläubiger keine Einzugsermächtigung mehr, sondern ein Mandat. Dieses ermächtigt den Zahlungsempfänger zum Einzug der Zahlung und beauftragt das kontoführende Institut, die Lastschriftanweisung zu erfüllen und das Konto zu belasten. Alle Mandate müssen vom Kontoinhaber eigenhändig unterzeichnet werden.

Neu ist, dass es zwei Lastschrift-Formen gibt: die **SEPA-Basislastschrift** (bisher: Einzugsermächtigungsverfahren) und die **SEPA-Firmenlastschrift** (ähnlich dem bisherigen Abbuchungsauftragsverfahren). Neu ist auch, dass es entgegen der heutigen Praxis der Fälligkeit der Lastschrift mit der Vorlage bei der Bank im SEPA-Verfahren fest definierte Vorlaufzeiten für die Vorlage der Lastschrift bei der Zahlstelle und für die Information des Zahlungspflichtigen über

einen Lastschrifteinzug gibt. Dadurch muss wahrscheinlich eine neue Planung für den Zahlungsrhythmus erarbeitet werden.

Bei der SEPA-Basislastschrift können die bestehenden Einzugsermächtigungen durch eine Umwidmung als SEPA-Mandat weiter genutzt werden. Darüber müssen die Zahlungspflichtigen informiert werden. Abbuchungsaufträge von Firmen dagegen können nicht umgewidmet werden. Hier müssen SEPA-Firmenlastschrift-Mandate eingeholt werden.

Um überhaupt am SEPA-Lastschriftverfahren teilnehmen zu können, muss eine Gläubiger-Identifikationsnummer bei der Deutschen Bundesbank beantragt und der ersten Inkassostelle vorgelegt werden. Die Beantragung ist nur online unter <https://extranet.bundesbank.de/scpl/> möglich. Vor dem ersten Einzug muss dem Zahlungspflichtigen die Gläubiger-ID und die Mandatsreferenznummer mitgeteilt werden. Diese ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Zahlung. Für die Mandatsreferenznummern kann sich jedes Unternehmen selbst eine Systematik überlegen, z. B. auf der Basis bestehender Kundennummern. Weiterhin muss der Zahlungspflichtige über den ersten Einzug im SEPA-Verfahren mit einer 14-tägigen Vorankündigung (auch Pre-Notification genannt) schriftlich informiert werden.

### ***Maßnahmen der Bank für Sozialwirtschaft***

Die Bank für Sozialwirtschaft AG bietet auf ihrer Website umfangreiche Informationen und Links zur SEPA-Umstellung an: <https://www.sozialbank.de/sepa-informationen/>. Hier finden Sie auch eine Checkliste zur organisatorischen und technischen Vorbereitung in Ihrer Organisation.

In der nächsten Ausgabe der BFS-Info werden wir Ihnen ausführlich erläutern, wie die electronic-banking-Produkte der BFS mit SEPA umgehen werden.

## Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

---

### **IKU – KfW-Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen**

Mit ihrem Programm Nr. 148 „IKU – Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen“ ermöglicht die KfW kommunalen und sozialen Unternehmen eine zinsgünstige und langfristige Finanzierung von Investitionen in die kommunale und soziale Infrastruktur. Antragsberechtigt sind unter anderem alle als gemeinnützig anerkannten Organisationen einschließlich Kirchen.

#### ***Förderfähige Investitionen***

Finanziert werden Investitionen z. B. in folgende Bereiche: Krankenhäuser, Altenpflegeeinrichtungen, betreutes Wohnen, ambulante Pflegeeinrichtungen, Behindertenwerkstätten, Kindergärten, Schulen, Sportanlagen und kulturelle Einrichtungen, soweit sie einem gemeinnützigen Zweck dienen. Nicht finanziert werden wohnwirtschaftliche Projekte.

Mit dem KfW-Förderprogramm Nr. 148 können bis zu 100 % der förderfähigen Investitionskosten finanziert werden. Der Kredithöchstbetrag liegt bei 50 Millionen Euro pro Vorhaben. Die Kredite werden vorhabensbezogen vergeben. Bei Großprojekten ist eine Gliederung in räumliche, sachliche und/oder zeitliche Vorhabensabschnitte möglich. Eine Kombination mit öffentlichen Fördermitteln ist grundsätzlich erlaubt.

#### ***Laufzeitvarianten und Zinssätze***

Für das Programm stehen drei Laufzeitvarianten zur Verfügung: bis zu 10 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-2 Tilgungsfreijahren (10/2), bis zu 20 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-3 Tilgungsfreijahren (20/3) und bis zu 30 Jahre Kreditlaufzeit bei 1-5 Tilgungsfreijahren (30/5). Der Zinssatz wird wahlweise für einen Zeitraum von 10 oder 20 Jahren festgeschrieben. Besondere Bedingungen gelten bei der Variante einer Refinanzierung im Rahmen von Forfaitierungsmodellen.

Die Darlehenszusage erfolgt auf der Basis eines kundenindividuellen Zinssatzes. Dieser wird unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers (Bonität) und der Werthaltigkeit der von ihm gestellten Sicherheiten von der Hausbank festgelegt. Dabei erfolgt eine Einordnung in eine der von der KfW vorgegebenen Bonitäts- und Besicherungsklassen und damit in eine Preisklasse.

#### ***Bereitstellung, Tilgung und Antragstellung***

Die Auszahlung des Kredites erfolgt zu 100 % des Zusagebetrages. Der Kredit ist in einer Summe oder in Teilbeträgen abrufbar. Die Abruffrist beträgt 12 Monate nach Darlehenszusage; eine Verlängerung kann vereinbart werden. Für den noch nicht abgerufenen Kredit wird 1 Monat und 2 Bankarbeitstage nach dem Zusagedatum eine Bereitstellungsprovision von 0,25 % pro Monat fällig.

Getilgt wird der Kredit in gleich hohen vierteljährlichen Raten. Während der tilgungsfreien Anlaufjahre sind lediglich die Zinsen zu bezahlen. Außerplanmäßige Tilgungen sind nur gegen die Zahlung einer Vorfälligkeitsentschädigung möglich.

Anträge auf eine Förderung durch das KfW-Programm Nr. 148 müssen vor Beginn des Vorhabens über die Hausbank gestellt werden. Umschuldungen und Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Vorhaben sind von der Förderung ausgeschlossen.

Die BFS bietet Ihnen das KfW-Programm Nr. 148 auch als **inkongruente Finanzierung mit einer ersten Zinsbindungsfrist von 10 Jahren und der Rückzahlung in Form von vierteljährlichen Annuitäten ohne Tilgungsfreijahre an.**

Bitte wenden Sie sich wegen näherer Informationen an Ihre Kundenberater in den BFS-Geschäftsstellen!

### Vortragsveranstaltungen im November 2013

**Thema:** SEPA – das letzte Live-Update vor der Einführung!

**Referenten:** Bernd Bauer, Direktor Informationstechnologie der BFS

**Termin:** Mittwoch, 6. November 2013, 14:00 Uhr

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Hamburg und Hannover

**Ort:** Hannover

**Thema:** BFS-Herbsttagung

**Termin:** Dienstag, 12. November 2013

12:00 Uhr get together

12:30 Uhr Förderung der Mitarbeiter-Wertschätzung in der Pflege – Erste Umsetzungserfahrungen aus dem Modellprojekt „PflegeWert“

**Referent:** Dr. Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen, Geschäftsführer MA&T GmbH, Aachen

14:00 Uhr Aktuelle Rechtsentwicklung für gemeinnützige Rechtsträger

**Referent:** Thomas von Holt, Rechtsanwalt und Steuerberater, Bonn

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Leipzig und Dresden

**Ort:** Leipzig

**Thema:** Aktuelle Rechtsentwicklung bei gemeinnützigen Rechtsträgern und mögliche Gegenstrategien

**Referent:** Thomas von Holt, Rechtsanwalt und Steuerberater, Bonn

**Termin:** Dienstag, 19. November 2013, 15:00 Uhr

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Essen

**Ort:** Essen

**Thema:** Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht

**Referenten:** Dirk Helge Laskawy, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Aderhold Rechtsanwaltsgesellschaft GmbH, Leipzig

**Termin:** Donnerstag, 21. November 2013, 14:30 Uhr

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Berlin

**Ort:** Berlin

**Thema:** Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht

**Referent:** Dr. Karl-Heinz Kappes, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln

**Termin:** Donnerstag, 21. November 2013, 14:30 Uhr

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Köln

**Ort:** Köln

Bitte wenden Sie sich an die jeweilige Geschäftsstelle, wenn Sie an einer Veranstaltung teilnehmen möchten.

### Bis Ende 2013: 500.000 Euro Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen

Am 10. März 1923 haben die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin die Bank für Sozialwirtschaft gegründet. Unseren neunzigsten Geburtstag feiern wir das ganze Jahr über mit einer Aktion für unsere Kunden:

Wir vergeben einen **Jubiläums-Bonus** von bis zu 500.000,- Euro! Ausgezahlt wird der Bonus an Spendenorganisationen, die Kunden unserer Bank sind. Auf jede Spende über mehr als 30,00 Euro, die über das Online-Spendentool BFS-Net.Tool XXL eingeht, gibt die BFS einen Euro hinzu.

Der **Jubiläums-Bonus** gilt im gesamten Jahr 2013 – bis eine Gesamtsumme von 500.000,00 Euro erreicht ist.

Ausgezahlt wird der Bonus zu Beginn des kommenden Jahres. „Mit dieser Form der Bonuszahlung möchten wir erreichen, dass möglichst viele gemeinnützige Organisationen von unserer Jubiläums-Aktion profitieren können“, so Prof. Dr. Dr. Rudolf Hammerschmidt, Vorsitzender des Vorstandes der BFS.

## Hinweise

---

### **Was ist das BFS-Net.Tool XXL?**

Das **BFS-Net Tool XXL** ist das Online-Spendentool der BFS. Es bietet unseren Kunden eine einfache Möglichkeit, Lastschrift- und/oder Kreditkartenspenden (VISA und MasterCard) online, mobil und als Direktmailing zu generieren. Kunden der BFS, die das **BFS-Net.Tool XXL** nutzen, haben neben der diesjährigen Bonus-Zahlung weitere Vorteile: So können die barrierefreien Spendenformulare auf der eigenen Website exakt an gewünschte gestalterische Vorgaben bezüglich der Farben und Schriften angepasst werden. Bestätigungsschreiben nach Eingang einer Spende können ebenfalls individuell formuliert werden.

Auswertungen und Analysen der Spenden gehören ebenso zu den Leistungen des **BFS-Net Tool XXL** wie eine mobile App für iPhone und iPad. Schließlich stellt die Bank für Sozialwirtschaft allen **BFS-Net Tool XXL-Nutzern** kostenfrei einen Eintrag auf dem Online-Spendenportal und dem mobilen Spendenportal zur Verfügung.

Im Spendenportal der BFS können sich Kunden mit ihrem Logo und den Zielen der Organisation vorstellen. Über verschiedene Links haben Besucher/innen des Spendenportals die Möglichkeit, direkt zu spenden, die Organisation weiterzuempfehlen oder die Website der Organisation zu besuchen.

Weitere Informationen und eine Demo-Version zum **BFS-Net.Tool XXL** finden Sie unter <http://www.sozialbank.de/bfs-nettool-xxl/> – und das Spendenportal ist unter <http://www.sozialbank.de/spendenportal/> erreichbar.

### **Expertentagung: Versorgung in der Fläche**

Die flächendeckende Versorgung im Gesundheitswesen steht im Mittelpunkt einer Expertentagung, die die Unternehmensberatung Oberender & Partner am 23. Oktober 2013 an der Universität Bayreuth veranstaltet. Namhafte

Referenten wie Georg Baum, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Krankenhausgesellschaft, Berlin („Neuausrichtung der stationären Versorgung in der Fläche“), Dr. Andreas Köhler, Vorsitzender des Vorstandes des Kassennäztlichen Bundesvereinigung, Berlin („Neuausrichtung der ambulanten Versorgung in der Fläche“), oder Dr. Michael Philippi, Vorsitzender des Vorstandes der Sana Kliniken AG, Ismaning („Herausforderung flächendeckender Versorgung – aus der Sicht der Krankenhauspraxis“), werden unterschiedliche Aspekte des Kernthemas beleuchten.

Zur **Versorgung in der Fläche aus Sicht einer Fachbank** referiert **Prof. Dr. Harald Schmitz, Generalbevollmächtigter der Bank für Sozialwirtschaft AG**. Weitere Informationen: <http://www.oberender-online.de/>

### **DVLAB-Bundeskongress: Die Zukunft ambulant und stationär erfolgreich gestalten**

Wie kann die Altenhilfe die Zukunft ambulant und stationär erfolgreich gestalten? Antworten auf diese Frage bietet der Deutsche Verband der Leistungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen e. V. (DVLAB) am 7. und 8. November 2013 in Berlin auf seinem 19. Bundeskongress. Mit beispielhaften Präsentationen von erfolgreichen Konzepten und Handlungsstrategien will der Kongress zur Weiterentwicklung der Altenhilfe beitragen.

Vier Themenblöcke gibt es auf der Veranstaltung: „Vollstationär – ein Auslaufmodell?“, „Quartiersbezogene Versorgungskonzepte – die Zukunft?“, „Alte und neue Versorgungsangebote – ein Gesamtpaket?“, „Erhalt der Altenpflegeausbildung – unbedingt!“ Mit den Themen **Finanzierung von Sozialimmobilien – Möglichkeiten und Voraussetzungen der Investitionsfinanzierung aus Sicht einer Bank** (Referent: Michael Thiele, Bank für Sozialwirtschaft, Geschäftsstelle Hannover) und **Pflegeheime im Bestand**

**wettbewerbsfähig erhalten – Die Planung von Umbauten und Sanierungsmaßnahmen** (Referent: Ulrich Schartow, Geschäftsführer der IS Immobilien-Service GmbH, Köln) ist auch die Bank für Sozialwirtschaft auf dem Bundeskongress vertreten. Information zum Programm und den Teilnahmebedingungen finden Sie unter <http://www.dvlab.de/>.

### **16. Bad Honnefer Fundraising-Forum nimmt Großspender in den Fokus**

Das Thema „Großspender“ steht im Mittelpunkt des 16. Bad Honnefer Fundraising Forums, das am 14. November 2013 von 10:00 Uhr bis ca. 16:00 Uhr im Kursaal von Bad Honnef stattfindet. Das Forum bietet zunächst eine Reihe von Fachvorträgen: Prof. Dr. Michael Urselmann, FH Köln, beginnt mit einer wissenschaftlichen Einführung in die Thematik. Anschließend präsentiert Tom Neukirchen, GFS, die Ergebnisse einer Umfrage bei NGOs zum Umgang mit Großspendern.

Es folgen Berichte aus der Praxis: Murielle Bonardin, Greenpeace Schweiz, widmet sich dem Thema „Großspender und Erbschaften“, Tobias Beck, Welthungerhilfe, stellt das Großspendersystem seiner Organisation vor, und Stefanie Krug, Nikolauspflanze, berichtet über Spenderbesuche in Einrichtungen.

Als neues Element führt das 13. Bad Honnefer Fundraising-Forum in diesem Jahr Table Sessions ein. Jeweils neun Table Sessions à 30 Minuten werden in zwei Runden durchgeführt. Unter anderem können dort die Referent/innen des Tages befragt werden. Es stehen aber auch weitere Praktiker mit ihren Erfahrungen aus dem Großspender-Fundraising bereit (Markus Krings, Deutsche Krebshilfe / Birgit Kern, Brot für die Welt). Damit ist das Programm noch praxisnäher ausgerichtet als in den Vorjahren.

Das Programm des 16. Bad Honnefer Fundraising-Forum ist unter [www.gfs.de](http://www.gfs.de) (FR-Forum) abrufbar. Die Teilnehmergebühr beträgt 149,- Euro (für Frühbucher bis zum 11.10.2013: 135,- Euro).

Interessenten können sich anmelden bei STEP Event & Congress-Service, Frau Annegret Brenner, [abrenner@step-congress.de](mailto:abrenner@step-congress.de), Tel. 0 22 24 / 98 60 20. **Als Hauptsponsor der Veranstaltung wird die BFS mit einem Stand vertreten sein. Wir freuen uns auf Sie!**

### **ConSozial 2013: Soziales Unternehmen – zwischen Grundsatz und Umsatz**

Wie ist für soziale Unternehmen ethisches und ökonomisches Denken vereinbar? Das ist die zentrale Frage, die am 6. und 7. November 2013 auf der 15. ConSozial in Nürnberg diskutiert werden wird. Daneben bietet die ConSozial Fachvorträge und Best Practise-Beispiele zu aktuellen Fragestellungen sozialer Unternehmen.

Beispielsweise referiert **am 7. November 2013 um 15:00 Uhr Martin Hölscher, IS Immobilien-Service GmbH, zum Thema „Bedarf und Nachfrage – Finanzieren, Bauen, Belegen“.**

Die ConSozial extra Bühne soll unter der Überschrift „Humanität – Humor – Haltung“ Alltagsthemen des Sozialen in einem neuem Licht erscheinen lassen. Raum zum informellen Austausch haben die Teilnehmer/innen wie immer am „Abend der Begegnung“ am 6. November 2013. Nähere Informationen und Programm: [www.consozial.de](http://www.consozial.de)

Auf der Messe finden Sie – wie immer – auch die **Bank für Sozialwirtschaft. Wir freuen uns auf Ihren Besuch in Halle 7A am Stand Nr. 214! Dort können Sie sich u. a. zu Finanzierungsfragen beraten lassen und unser EU-Fachinformationssystem EUFIS kennen lernen.**



## Aktuelle Rechtsentwicklung

---

### Umsatzsteuerrecht

#### *Vergütung ehrenamtlicher Organe umsatzsteuerfrei*

Die außerhalb eines Anstellungsvertrages gezahlte Vergütung an ein ehrenamtliches Organmitglied eines gemeinnützigen Rechtsträgers ist steuerfrei, wenn sie nachweislich 50 Euro/Std. und seine Bezüge aus solchen Tätigkeiten insgesamt 17.500 Euro p. a. nicht übersteigen.

BMF, Schreiben vom 27. März 2013 – IV D 3 – S – 7185/09

### Gesellschaftsrecht

#### *Amtsniederlegung mit Eintragung im Handelsregister*

Der Geschäftsführer kann seine Amtsniederlegung unter der aufschiebenden Bedingung der Eintragung seines Ausscheidens ins Handelsregister beantragen.

OLG Hamm, Beschluss vom 17. Januar 2013 – 27 W 4/13

### Arbeitsrecht

#### *Kein dauerhafter Einsatz von Leiharbeitnehmern*

Die Überlassung von Arbeitnehmern darf nur für einen vorübergehenden Zeitraum vereinbart werden.

BAG, Beschluss vom 10. Juli 2013 – 7 ABR 91/11

### Stiftungsrecht

#### *Hinreichend bestimmter Stiftungszweck erforderlich*

Der Stiftungszweck hat die Funktion einer immerwährenden Handlungsanweisung an die Organmitglieder, so dass bei weit gefassten Stiftungszwecken Prioritäten oder Verteilungsmaßstäbe festzulegen sind.

OVG Münster, Urteil vom 19. Dezember 2012 – 16 A 1451/10

#### *Stiftung kann Mittel bei Zweckverfehlung zurückfordern*

Eine Stiftung kann ihre Förderzusage bei erheblichen Abweichungen vom bewilligten Exposé widerrufen, wenn die Zuwendungsbedingungen dies vorsehen.

KG Berlin, Urteil vom 03. Dezember 2012 – 8 U 116/12

### Vereinsrecht

#### *Verein kann Träger von Kindertagesstätten sein*

Abweichend von der Auffassung des Kammergerichts Berlin

können Kindertagesstätten in der Rechtsform des eingetragenen Vereins betrieben werden.

OLG Schleswig-Holstein, Beschluss vom 18. September 2012 – 2 W 152/11 gegen KG Berlin, Beschluss vom 18. Januar 2011 – 25 W 14/10, vom 20. Januar 2012 – 25 W 35/10 und vom 07. März 2012 – 25 W 95/11

#### *Einladung per E-Mail kann zulässig sein*

Ob die Einladung zur Mitgliederversammlung mit unsignierter E-Mail die in Vereinssatzungen vorgeschriebene Schriftform erfüllt, ist durch Auslegung zu ermitteln.

OLG Zweibrücken, Beschluss vom 04. März 2013 – 3 W 149/12

#### *Besonderer Vertreter mit umfassenden Befugnissen*

Der Verein kann einen besonderen Vertreter auch "zur Wahrnehmung der wirtschaftlichen, verwaltungsmäßigen und personellen Angelegenheiten" bestellen.

OLG München, Beschluss vom 14. November 2012 – 31 Wx 429/12

### Zuwendungsrecht

#### *Striktes Gleichbehandlungsgebot bei Fördermittelvergabe*

Staatliche Fördermittel müssen nach landesweit einheitlich anzuwendenden Kriterien vergeben werden. Dies gilt auch für die Rückforderung von Fördermitteln.

BayVGH, Urteil vom 25. Juli 2013 – 4 B 13.727

#### *Bei Bietergemeinschaft kann die Zuschussauszahlung über einen der Bieter abgewickelt werden*

Bei einer Bietergemeinschaft hat die Zuschussabwicklung über einen der Bieter als Abrechnungsstelle keinen Einfluss darauf, wer nach dem Zuwendungsbescheid Empfänger der Zuwendung ist.

OVG Sachsen-Anhalt, Urteil vom 28. Januar 2013 – 1 L 47/12

### Architektenrecht

#### *Keine urheberrechtliche Änderungssperre bei Bauwerken*

In der Regel muss der Architekt den späteren Umbau eines von ihm entworfenen Bauwerks hinnehmen.

OLG Dresden, Urteil vom 13. November 2012 – 11 U 853/12

Thomas von Holt, RA und Steuerberater, [www.vonHolt.de](http://www.vonHolt.de)



### **Jahresabschluss richtig vorbereiten und gestalten – Grundlagen und Sonderprobleme der Sozialwirtschaft**

Mit wachsender Unternehmensgröße, komplizierten Rechtsvorschriften und höherer Prüfungsintensität der öffentlichen Hand (Finanzbehörden, Rechnungsprüfung) steigen auch die Anforderungen an die Finanzbuchhaltung. Zudem sind aktuelle Änderungen in der Gesetzgebung zu berücksichtigen.

Der Jahresabschluss muss die Informationsrechte und -bedürfnisse unterschiedlicher Adressaten beachten. Neben externen Adressaten sollte der Jahresabschluss auch die Geschäftsführung bei ihrer Kontroll- und Führungsaufgabe unterstützen. Der Jahresabschluss, ergänzt durch die interne Kostenrechnung, stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar. Das Seminar richtet sich an Leiter des Rechnungswesens und an Buchhalter, die für die Aufstellung des Jahresabschlusses verantwortlich sind.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- rechtliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Bilanzpolitik
- Gliederung des Jahresabschlusses
- Hinweise zu einzelnen Abschlusspositionen unter Berücksichtigung von branchenspezifischen Besonderheiten
- Übersicht über rechtsformabhängige Regelungen für die GmbH, insbesondere Anforderungen an Anhang und Lagebericht
- Ablauforganisation zur Gewährleistung eines zeitnahen Jahresabschlusses
- Dokumentation und Ablage

Die Teilnehmer erhalten mit den Seminarunterlagen auch Hilfen in Form von Checklisten zur Aufstellung des Jahresabschlusses.

Referent: Christoph Tritz, Solidaris Revisions-GmbH, Köln

Termine und Orte: 28.10.2013 in Köln,  
06.11.2013 in Berlin,  
18.11.2013 in Hamburg,  
26.11.2013 in München,  
03.11.2014 in Berlin,  
04.11.2014 in Hamburg,  
27.11.2014 in Köln,  
01.12.2014 in München

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

### **Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling**

In zehn Jahren werden Sie auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit als Geschäftsführer, Vorstand oder Mitglied eines Aufsichtsgremiums zurückblicken. Sie werden sich über Erfolge freuen, enttäuscht Stagnation sowie Fehlschläge registrieren und Ihre Einrichtung mit anderen Institutionen vergleichen. Der Grad der Zielerreichung – und Ihrer persönlichen Zufriedenheit – hängt von Entscheidungen ab, die heute getroffen werden. Das Ziel des strategischen Controllings ist es, die Qualität von Entscheidungen mit langfristigen Konsequenzen zu verbessern.

Dazu fördert es die Entwicklung von Visionen, die Formulierung klarer Ziele, die Beachtung der relevanten Umweltfaktoren und die Steigerung der Unternehmenspotenziale.

#### **.Auszüge aus dem Inhalt:**

- bisherige und zukünftige Trends in der Sozialwirtschaft
- Formulierung langfristiger Ziele



## Seminare

- Systemsicht zur Ermittlung der relevanten Umwelt
- Instrumente des strategischen Controllings: Portfolioanalyse, Stärken-, Schwächen- und Chancen- Risiken-Analyse
- Implementierung:  
Zuständigkeiten und Datenbeschaffung
- typische Probleme bei der Umsetzung

Das Seminar richtet sich an Entscheidungsträger, die zur bewussten Gestaltung ihrer Organisation bereit sind.

Referent: Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater, npo-consult, Bonn

Termine und Orte: 28.10.2013 in Berlin,  
25.06.2014 in Köln,  
01.10.2014 in Berlin

Semindauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

### Spender betreuen mit MS ACCESS

Die Betreuung von Spendern und Fördermitgliedern erfordert normalerweise eine speziell für diesen Zweck geschriebene Software, ein Buchhaltungsprogramm und die Anwendung von Textverarbeitung und Terminkalendern.

Für unseren Workshop wurde das Softwarepaket OFFICE von Microsoft für das Fundraising und die Spendenbuchhaltung eingerichtet. Im Wesentlichen werden MS WORD, EXCEL, OUTLOOK und eine Datenbankanwendung unter MS ACCESS eingesetzt. Spenden und Spender können damit regelgerecht und effektiv verwaltet werden. Auch für die Administration und Buchführung von Stiftungen hat sich diese Konfiguration als nützlich erwiesen.

Der Workshop richtet sich an Organisationen, welche die Spendenadministration verbessern und sich über die Einsatzmöglichkeiten von Standardsoftware informieren wollen sowie an Interessenten, die sich exemplarisch in eine mit MS ACCESS entwickelte Datenbankanwendung einarbeiten möchten.

In diesem Jahr spielt der SEPA-Zahlungsverkehr eine besondere Rolle im Workshop. Neben der Umstellungsproblematik werden insbesondere die mit den SEPA-Lastschriften verbundenen Änderungen bei der Vorabinformation der Zahler behandelt sowie die automatische Verarbeitung von SEPA-Umsätzen auf Spendenkonten.

Die Datenbankanwendung ist mandantenfähig. Sie wird bei Referenzkunden mit 300 bis 30.000 Adressen je Mandant eingesetzt. Es stehen Adressen, Spendeneingänge, Spenderdaten, Kontakte, Termine und Schriftwechsel zur Verfügung. Im Workshop werden alle üblichen Tätigkeiten der Spenderbetreuung simuliert. Die Teilnehmer erhalten eine kostenfreie Kopie der Datenbankanwendung zum Einsatz mit MS OFFICE.

Der Referent ist seit über 20 Jahren beratend für Organisationen und Verbände tätig. Jedem Teilnehmer steht ein PC zur Verfügung. Alle Übungen werden durch Großbildprojektion unterstützt.

Referent: Peter Strzeletz, Microplan GmbH,  
CH – Basel

Termine und Orte: 04./05.11.2013 in Berlin,  
24./25.02.2014 in Berlin,  
15./16.09.2014 in Berlin

Semindauer: 09:30 bis 17:00 Uhr / 2 Tage

Seminargebühr: Euro 500,00 zzgl. MwSt.



**Die SEPA-Umstellung für kleinere Vereine und Verbände leicht gemacht**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.10.2013 – Berlin              13.11.2013 – Köln

**Delegation behandlungspflegerischer Leistungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.10.2013 – Hamburg

**Gemeinnützigkeit sozialer Betriebe**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.10.2013 – Berlin

**Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.10.2013 – Köln

**Die GmbH-Auslagerung im steuerbegünstigten Sektor**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
24.10.2013 – Berlin

**Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
28.10.2013 – Berlin

**Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
29./30.10.2013 – Berlin

**Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
04.11.2013 – Berlin

**Baukosten-Controlling**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
05.11.2013 – Berlin

**Wohnen im Alter – Alternative zur stationären Pflege**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00

05.11.2013 – Berlin

**Vergütungsstörungen und Forderungsmanagement im SGB V, SGB XI und SGB XII**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
05.11.2013 – Berlin              19.11.2013 – Köln

**Flexibilisierung der Personalkosten**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
05.11.2013 – Köln

**Innovatives Gebäudemanagement**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
07.11.2013 – Köln

**Die Stiftungsgeschäftsführung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
07.11.2013 – Berlin

**Finanz- und Liquiditätsplanung in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
11.11.2013 – Berlin

**Europa vor Ort: EU-Fördermittel für sozialwirtschaftliche Projekte**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
11./12.11.2013 – Berlin

**IT-Kosten senken, IT-Wertschöpfung steigern**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
12.11.2013 – Köln

**Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
12./13.11.2013 – Berlin      25./26.11.2013 – Köln

**Erfolgreiche Führung – Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
13.11.2013 – Berlin

**Gestaltungsspielräume bei Kooperationen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.11.2013 – Köln

**Erfolgreich Geldauflagen einwerben**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.11.2013 – München

**Spendenrecht und Rechnungslegung für Fundraiser/Spendensammler**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
18.11.2013 – Köln

**Investitionskostenurteile des BSG vom 08. September 2011**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
20.11.2013 – Köln

**Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
21.11.2013 – Köln

**Der dritte Weg – Aktuelle Rechtsprechung und arbeitsrechtliche Entwicklungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.11.2013 – Köln

**Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.11.2013 – Leipzig

**Aktuelle Umsatzsteuer für soziale Körperschaften**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.11.2013 – Berlin

**Perfekt im Office –**

**Moderne Büroorganisation für Profis**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
27./28.11.2013 – Berlin

**Einführung in das Vergaberecht und –verfahren**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.12.2013 – Berlin

**Führung und Kommunikation**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
02./03.12.2013 – Berlin

**Rechnungswesen für Entscheidungsträger**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.12.2013 – Nürnberg

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln, Tel. 0221. 97356-159 und -160, Fax 0221. 97356-164  
Das komplette, aktuelle Seminarangebot finden Sie unter [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

Sie erreichen uns auch über E-Mail. Unsere Adresse: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de).  
Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

### Zwischen Konflikt und Kooperation: Die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen (Teil I)

Dieser Beitrag beleuchtet die Voraussetzungen von Ehren- und Hauptamt, unterschiedliche Interessenlagen und typische Konfliktlinien. Darauf aufbauend bietet er praktische Handlungsempfehlungen für eine beiderseitig gewinnbringende Zusammenarbeit.

#### **Ausgangssituation und Grundmodelle der Leitung**

Ehrenamtliche engagieren sich in zahlreichen Vereinen, Stiftungen und anderen Körperschaften nicht nur bei der praktischen Arbeit, sondern auch in der Leitung der Organisation. Bei den meisten Wohlfahrtsverbänden und anderen steuerbegünstigten Körperschaften liegt die oberste Entscheidungsebene bei Ehrenamtlichen, die damit für rund 1,5 Millionen Beschäftigte und Umsätze in Milliardenhöhe verantwortlich sind.

Im Rahmen der Diskussion über Corporate bzw. Nonprofit Governance wurden in den letzten Jahren zwar Leitungsstrukturen und -regeln verstärkt diskutiert, aber häufig die spezifischen Bedingungen einer Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt sowie die strukturell angelegten Konflikte nicht offen thematisiert. Dabei ist das Verständnis dieser Rahmenbedingungen zwingend erforderlich, um Konflikte aufdecken, bearbeiten und durch formale Rahmenbedingungen entschärfen zu können.

Viele Organisationen haben als ehrenamtliche Initiativen begonnen. Wenn der Geschäftsbetrieb zu umfangreich wird, um ihn rein ehrenamtlich bewältigen zu können, werden hauptamtliche Mitarbeiter/innen eingestellt. Mit wachsender Größe der Geschäftsstelle oder von Wirtschaftsbetrieben des Vereins entsteht der Bedarf an einer hauptamtlichen Leitung.

Bei der sich entwickelnden Leitungsstruktur sind **zwei Grundmodelle** zu beobachten, wobei in der Praxis vielfältige Mischformen auftreten:

1. ehrenamtliche Geschäftsführung mit personeller Unterstützung durch angestellte Leitungskraft
2. ehrenamtliche Unternehmensaufsicht mit hauptamtlicher Geschäftsführung.

Beim **ersten Modell** übernimmt das Ehrenamt nach wie vor die Verantwortung für die Geschäftsführung und übt sie relativ weitgehend selbst aus. Als personelle Verstärkung stellt sie eine hauptamtliche Leitungskraft ein, die ggf. als Geschäftsführung bezeichnet wird, aber nicht über eine entsprechende Organstellung (z. B. Vereinsvorstand, Stiftungsvorstand, GmbH-Geschäftsführung) verfügt.

Ein weit verbreiteter Fall ist der ehrenamtliche Vereinsvorstand, der laut BGB für die Geschäftsführung verantwortlich ist, in Verbindung mit einer angestellten Geschäftsführung. Da diese Geschäftsführung nicht Mitglied des Vorstandes ist, haftet sie auch nur wie ein normaler Angestellter. Sie unterliegt ohne Einschränkungen den Weisungen des Vorstandes. Der ehrenamtliche Vorstand haftet weitgehend wie eine GmbH-Geschäftsführung u. a. für eine sorgfältige Führung der Vereinsgeschäfte, die Erfüllung von Verkehrssicherungspflichten oder die Abführung von Lohnsteuern und Sozialabgaben.<sup>1</sup> Die Bestellung des angestellten Geschäftsführers als besonderen Vertreter nach § 30 BGB führt zwar zu einer durch eine Eintragung im Vereinsregister abgesicherten Außenvertretungsbefugnis, ändert aber nichts Grundsätzliches an der Konstellation.

Beim **zweiten Modell** beschränkt sich das Ehrenamt auf die Aufsicht über die Tätigkeit der hauptamtlichen

---

<sup>1</sup> Eine sehr knappe Zusammenstellung wesentlicher Aspekte in Christian Koch: Checkliste Nonprofit Governance für Geschäftsführung und Aufsichtsrat, [www.socialnet.de/materialien/114.php](http://www.socialnet.de/materialien/114.php)

Geschäftsführung, die in ein geschäftsführendes Organ berufen wurde. Zu dem Dienstvertrag (Geschäftsführeranstellungsvertrag) tritt die Organstellung hinzu, die durch Registereintragung nach außen dokumentiert ist. Das ehrenamtliche Aufsichtsgremium kann z. B. im Verein als Aufsichtsrat<sup>2</sup>, in der GmbH als Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat oder in der Stiftung als Kuratorium bezeichnet werden.

Die **Funktion der Ehrenamtlichen im Aufsichtsgremium** beschränkt sich in der Regel auf

- Sicherstellung der (ideellen) Wertorientierung, z. B. Orientierung beim Verein an den Mitgliederinteressen
- grundlegende Entscheidungen (Mitwirkung beim strategischen Controlling)
- die beratende Begleitung der laufenden Arbeit der Geschäftsführung
- die Kontrolle der Unternehmensleitung (Zustimmungsvorbehalte, verdichtete Informationen aus dem operativen Controlling etc.)
- ggf. Vernetzung mit wichtigen Anspruchsgruppen, z. B. Politik, Öffentlichkeit, Kirche.

Die Verantwortung für eine ordentliche Geschäftsführung wird auf das Hauptamt verlagert. Gegenüber dem ersten Modell „erkauft“ sich das Hauptamt die höhere Autonomie in der Führung der laufenden Geschäfte mit einem signifikanten Haftungszuwachs. Dies führt teilweise zu einer deutlichen Zurückhaltung des Hauptamtes gegenüber dem zweiten Modell.

In der Praxis bestehen zahlreiche Mischformen, insbesondere Vorstände mit ehren- und hauptamtlichen Mitglie-

dern oder ein in der konkreten Ausfüllung seines Amtes stark in die Geschäftsführungsdetails involviertes Aufsichtsgremium mit einer formal oder zumindest faktisch schwachen hauptamtlichen Geschäftsführung.

### ***Ehrenamtlicher Vorstand und hauptamtliche Geschäftsführung***

Die Grundkonstellation ist von einer deutlichen Asymmetrie zwischen Vorstand und Geschäftsführung geprägt. In allgemeiner Form wird diese Situation in den Wirtschaftswissenschaften unter dem Stichwort Prinzipal-Agent-Theorie diskutiert. Zentrales Thema der Theorie ist die Frage, wie die Beziehung zwischen dem Prinzipal (Dienstherr, Auftraggeber, Arbeitgeber, etc.) und dem Agent (Dienstnehmer, Auftragnehmer, Angestellten, etc.) gestaltet werden muss, damit beide zu ihrem Recht kommen und nicht übervorteilt werden.

Meistens konzentriert sich die Literatur nur auf die Interessen des Prinzipals. Hier soll die Situation möglichst neutral beschrieben werden, um daraus Empfehlungen abzuleiten, deren Ziel eine für beide Seiten angemessene und insbesondere für das ideelle Anliegen des Trägers funktionale Gestaltung der Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt ist.

Die Grundkonstellation von Prinzipal und Agent ist dadurch geprägt, dass

- der Prinzipal über formale Machtmittel verfügt, z. B. Weisungsrecht und finanzielle Mittel
- der Agent dagegen einen Informationsvorsprung hat und versuchen kann, die Ziele des Prinzipals zu seinem Vorteil zu unterlaufen.

Das für den Prinzipal nachteilige Verhalten des Agenten, z. B. eines Angestellten, kann über mangelndes Engagement bis zu rechtswidriger Vorteilsnahme gehen. Letzteres könnte die Erledigung privater Angelegenheiten während der Arbeitszeit oder die Entgegennahme von Bestechungsgeldern sein.

<sup>2</sup> Vertiefend zu diesem Modell Christian Koch: Vereinsstruktur mit Aufsichtsrat. Eine Option für ideell geprägte Träger wirtschaftlicher Aktivitäten, [www.socialnet.de/materialien/1.php](http://www.socialnet.de/materialien/1.php)

## Aktueller Fachbeitrag

---

In unserem Anwendungsbereich der Theorie ist beim Vorstand (= Prinzipal) eine starke **formale Machtstellung** festzustellen:

1. Der Vorstand verfügt durch seine Organstellung – begrenzt durch rechtliche Rahmenbedingungen, die Satzung und Beschlüsse der Mitgliederversammlung – vor allem über die **Zielsetzungsmacht**. Er setzt die Schwerpunkte der Arbeit fest, entscheidet über Projekte und Einrichtungen und legt die Art der Umsetzung fest. Mit einem Wirtschafts- und Stellenplan steuert er den Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen in seinem Sinne.
2. Aus seiner Position als Arbeitgeber verfügt er über alle **arbeitsrechtlichen Möglichkeiten**, vom Direktionsrecht über die Festlegung des Gehalts bis zur Möglichkeit der Entlassung.
3. Basierend auf den beiden vorgenannten Punkten kann er die Spielregeln der Zusammenarbeit weitgehend selbständig definieren und z. B. ein „Korsett“ aus **Genehmigungspflichten** und Zustimmungsvorbehalten gestalten.
4. Wenn auch schon von Ziffer zwei umfasst, soll besonders auf das Recht zum Erteilen von **Einzelweisungen** hingewiesen werden, da hiermit in den Gestaltungsspielraum der Geschäftsführung nahezu beliebig weit eingegriffen werden kann.

Der Vorstand ist durch seine Organstellung **zur Ausübung der formalen (Macht-)Position verpflichtet**. Die mangelnde Wahrnehmung der „hierarchischen Überordnung“, also die Verletzung von Aufsichts- und Führungspflichten, kann im schlimmsten Fall zu Regressansprüchen gegenüber dem Vorstand führen.

Dagegen verfügt die Geschäftsführung über einen oft **erheblichen Wissensvorsprung**:

1. Die Geschäftsführung verfügt über wesentlich **mehr Zeit**, um sich mit den Vereinsangelegenheiten zu befassen. Bei einer vollen Stelle werden einschließlich üblicher Überstunden 40 bis 60 Stunden je Woche eingesetzt.
2. Die Geschäftsführung ist praktisch **„näher am Geschäft“**. Sie ist arbeitstäglich in der Geschäftsstelle und hat praktisch jederzeitigen, unbeschränkten Zugriff auf alle verfügbaren Informationen, die sie erfragen, aufbereiten lassen oder über ein Intranet abrufen kann.
3. Sie verfügt über zahlreiche **persönliche Kontakte** aus der Geschäftstätigkeit. Das persönliche Gespräch liefert oft wichtige Zusatzinformationen, die niemals Eingang in schriftliche Unterlagen finden. Diese ermöglichen eine genauere Einschätzung der Lage und wirkungsvollere Gestaltung der Geschäftspolitik.
4. In der Regel verfügt die Geschäftsführung über einen **Vorsprung an fachlichem Know-how**. Ausnahmen ergeben sich häufig bei Berufsverbänden oder Branchenverbänden oder in Einzelfällen, wenn Ehrenamtliche über eine überdurchschnittliche Kompetenz verfügen. Aber selbst in diesen Fällen wird es spezifische Aufgabenbereiche der Geschäftsführung geben, z. B. die Beantragung und Abrechnung von Zuschüssen, in denen sie einen ausgeprägten Wissens- und Erfahrungsvorsprung durch ihre Geschäftsführungstätigkeit entwickelt.

Es ist eine notwendige **Aufgabe der Geschäftsführung, Informationen für den Vorstand zu filtern**, um ihn nicht durch eine Informationsflut handlungsunfähig werden zu lassen.

Die **Risiken** der beschriebenen Konstellation liegen offen zu Tage und führen in der Praxis auch zu vielfältigen Verwerfungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Beim Vorstand besteht die Gefahr, dass er seine formale

Machtposition in demotivierender Weise ausreizt.

1. Dies kann sich auf die Art beziehen, auf die Vorgaben gegeben und Weisungen erteilt werden („Der Ton macht die Musik“).
2. Durch sehr detaillierte Vorgaben werden Gestaltungsspielräume über Gebühr eingeengt. Dies kann nicht nur dazu führen, dass kreative Potentiale nicht genutzt werden, sondern sogar zu einer im Sinne des weisunggebenden Vorstandes nicht optimalen Umsetzung, da der Geschäftsführung ein flexibles Reagieren auf äußere Umstände unmöglich gemacht wird.
3. Aushandlungsspielräume werden nicht genutzt, um Vorstellungen der Geschäftsführung zumindest nachrangig zu berücksichtigen und damit die Identifikation mit den Vorhaben zu erhöhen.
4. Aber auch ein Mangel an Führungsaktivitäten kann zu Verunsicherung und Frustration führen. Die Geschäftsführung fühlt sich allein gelassen. Sie kann nicht beurteilen, wann sie im Sinne des Vorstandes handelt. Damit muss sie jederzeit auch massive, unvorhersehbare Kritik fürchten.
5. Schließlich können vom Vorstand als Personenmehrheit widersprüchliche Signale kommen. Dann kann es die Geschäftsführung dem Vorstand insgesamt nicht „Recht machen“.

Der letzte Punkt knüpft daran an, dass der Vorstand in fast allen Fällen aus mehreren Personen besteht. Oft gibt es ein starkes informelles Macht- und Aktivitätsgefälle, so dass der Vorstand praktisch nur durch den Vorsitzenden handelt. Aber ebenso oft spricht der Vorstand nicht mit einer Stimme. Innerhalb des Vorstands wirken regelmäßig verschiedene Interessen, die in der Person des Vorstandsmitglieds oder in von ihr vertretenen Anspruchsgruppen begründet sein können. Auch bilden sich gelegentlich

Koalitionen im Vorstand, die um die Durchsetzung ihrer jeweiligen Vorstellungen streiten. Es liegt in der Verantwortung des Vorstandes, die unterschiedlichen Meinungen in einem Aushandlungsprozess zu einer gemeinsamen Position zu integrieren.

Ein Risiko der Meinungspluralität besteht in widersprüchlichen Signalen an die Geschäftsführung. Diese kann versuchen, die Integration der unterschiedlichen Erwartungen zu leisten. Da sie formal für diesen Moderationsprozess nicht autorisiert ist, birgt dies für sie persönlich erhebliche Gefahren. Im schlimmsten Fall sitzt sie nachher „zwischen den Stühlen“. Unvereinbare Erwartungen können aber auch zu einer Lähmung der Geschäftsstelle führen.

Ein anderes Risiko besteht in einer faktischen Machtverschiebung zu Gunsten der Geschäftsführung, die bei Widersprüchen die ihr genehme Aussage als Handlungsgrundlage nutzt oder sich die ihr passende Weisung aktiv bei den jeweils entsprechenden – im Zweifelsfall ihre Kompetenzen in diesem Moment überschreitenden – Vorstandsmitgliedern einholt.

Problematisch ist auch die – grundsätzlich erforderliche – Informationsfilterung durch die Geschäftsführung. Jede Auswahl von weiterzugehenden Informationen oder Ausblendung von für den Vorstand nicht relevanten Aspekten stellt eine Wertung dar. Diese kann eher aus der Interessenlage der Geschäftsführung erfolgen oder von dem Versuch der Geschäftsführung geprägt sein, die wohlverstandene Position des Vorstandes bei der Auswahl einzunehmen. Im ungünstigen Fall kann die Geschäftsführung gezielt Entscheidungen manipulieren, womit sie eine Verletzung ihrer arbeitsrechtlichen oder organschaftlichen Treuepflichten begeht.

*Autor: Dipl.-Kfm. Christian Koch, Unternehmensberater,  
[www.npoconsult.de](http://www.npoconsult.de), Kontakt: [koch@npoconsult.de](mailto:koch@npoconsult.de).*