

Persönliche Haftung
der
Vereinsgeschäftsführer

Rechtsanwalt • Steuerberater Thomas von Holt, Bonn

Persönliche Haftung der Vereinsgeschäftsführer

Rechtsanwalt Steuerberater Thomas von Holt
 53115 Bonn, Nachtigallenweg 64
 Telefon 02 28 / 2 427 427
 Telefax 02 28 / 2 427 426
 vonHolt@socialnet.de
 www.vonHolt.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Organisationsstruktur und Haftung	1
Der Verein im Haftungssystem.....	2
Organisationsstruktur	3
Gegenstand der Geschäftsleiterhaftung	4
Strafrechtliche Verantwortung der Leitungskräfte	6
Übersicht zur steuerrechtlichen Haftung.....	8
Überschreitung der Geschäftsführungsbefugnisse.....	10
Normenbindung	11
Möglichkeiten zur Risikobegrenzung	12
Rechtssichere Leitungsorganisation.....	15
(Chancen/)Risikomanagement- und Überwachungssystem.....	17
Systemimplementierung	18
Strategische Steuerung mit einem Geschäftsplan	19
Einbeziehung von Prüfungsergebnissen	20
Insolvenzrecht	21
Kommentiertes Literaturverzeichnis	22

Diese Arbeitsunterlagen sind als Ergänzung der mündlichen Darstellung gedacht. Beides kann die Beratung im Einzelfall nicht ersetzen, eine Gewähr wird daher nicht übernommen.

8. Auflage Überarbeitung Februar 2007

© 2007 Zwar mag ein Plagiat das beste Kompliment sein, jedoch ergeben die Arbeitsunterlagen ohne mündliche Erläuterungen ein unvollständiges Bild. Jede vom Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Der Verein ist nach wie vor die verbreitetste Organisationsform im gemeinnützigen Sektor. Tradition, geringer formaler Aufwand und die mitgliedschaftliche Struktur sind dafür ausschlaggebend.

Aus diesen Gründen wird der Verein auch zukünftig eine bedeutungsvolle und prädestinierte Rolle im gemeinnützigen Sektor einnehmen.

Jedoch werden zunehmend Leitungskräfte gemeinnütziger Organisationen straf- und zivilrechtlich in Anspruch genommen. Geänderte Finanzierungsbedingungen, vermehrte Konkurrenz und wachsende Komplexität der Geschäftsbetriebe führen zu steigenden Haftungsrisiken.

Umfang und Ausmaß der persönlichen Haftung der Vereinsgeschäftsführer richten sich nach den Bestellungsmodalitäten sowie der Art der Pflichtverletzung. In der Darstellung werden die unterschiedlichen Haftungsrisiken erläutert. Anschließend werden Vorschläge zur Risikominimierung vorgestellt und die praktischen Konsequenzen diskutiert.

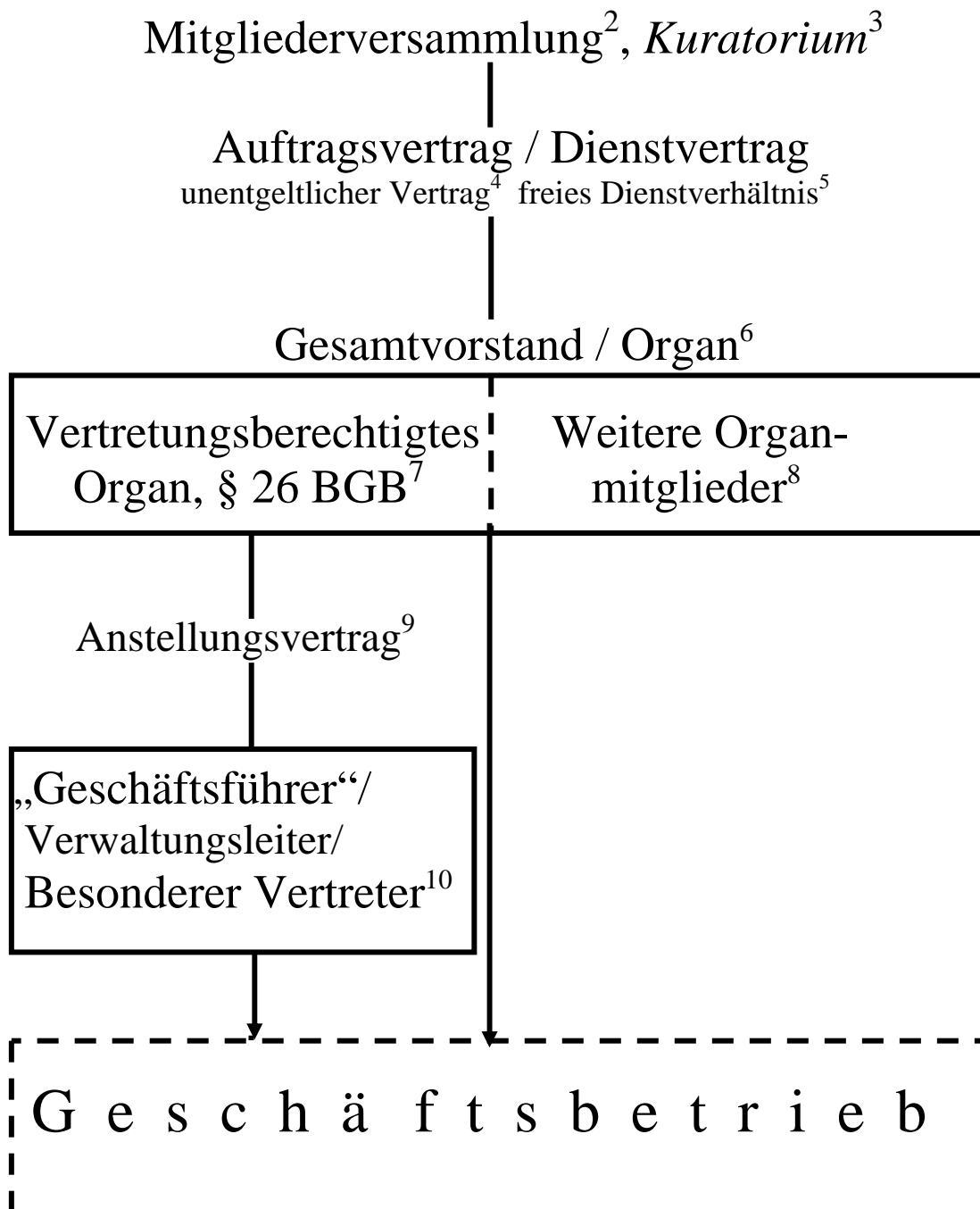
Besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Kfm. Christian Koch, npo consult, Bonn, für die sorgfältige Durchsicht des Manuskriptes und die vielfältigen Anregungen aus seiner Erfahrung als Unternehmensberater des Nonprofit-Sektors.

Thomas von Holt
Rechtsanwalt
Steuerberater

Curriculum vitae

Studium der Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaft. Von 1985 bis 1999, davon ab 1992 als Prokurist, Tätigkeit in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung in einer damals auf die Sozialwirtschaft spezialisierten Prüfungsgesellschaft. Seit 1999 bundesweite freiberufliche Tätigkeit mit Schwerpunkt Rechts-, Steuer- und Organisationsberatung für Nonprofit-Organisationen.

Organisationsstruktur und Haftung¹



¹ Haftungssituation von Stiftungen ist grundsätzlich vergleichbar, § 86 BGB; zu den Einzelheiten v. Holt, Haftung von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern in BFS-Informationen 07 und 08/01, abrufbar unter www.vereinsrecht.de unter der Rubrik Aufsätze

² § 32 BGB

³ z.B. als Name für die Mitgliederversammlung oder einer Stiftung (fakultatives Organ) je nach Ausgestaltung in der Satzung (auch Förderkreis, Stiftungsrat, etc.)

⁴ ein Vertragsverhältnis auf der Grundlage von § 27 Abs. 3 i.V.m. §§ 664 bis 670 BGB, **auch bei Unentgeltlichkeit ohne Haftungsbeschränkung**; BGH Urteil vom 7.10.1963 - VII ZR 93/62

⁵ bei hauptamtlicher Anstellung neben dem Auftragsverhältnis freies Dienstverhältnis (kein Arbeitsvertrag) nach § 611 BGB

⁶ Vorstand nach § 26 BGB (= vertretungsberechtigte Vorstandsmitglieder) und weitere stimmberechtigte Vorstandsmitglieder des Vereins oder der Stiftung, kann in der Satzung z.B. auch als Kuratorium, Rat, etc. bezeichnet sein

⁷ gelegentlich als „geschäftsführender Vorstand“ bezeichnet

⁸ häufig als Beirat oder erweiterter Vorstand bezeichnet

⁹ § 611 BGB (in der Regel Arbeitsvertrag)

¹⁰ Aufnahme in die Satzung erforderlich; unbeschadet der Organstellung (§ 30 BGB) häufig als Arbeitnehmer zu beurteilen

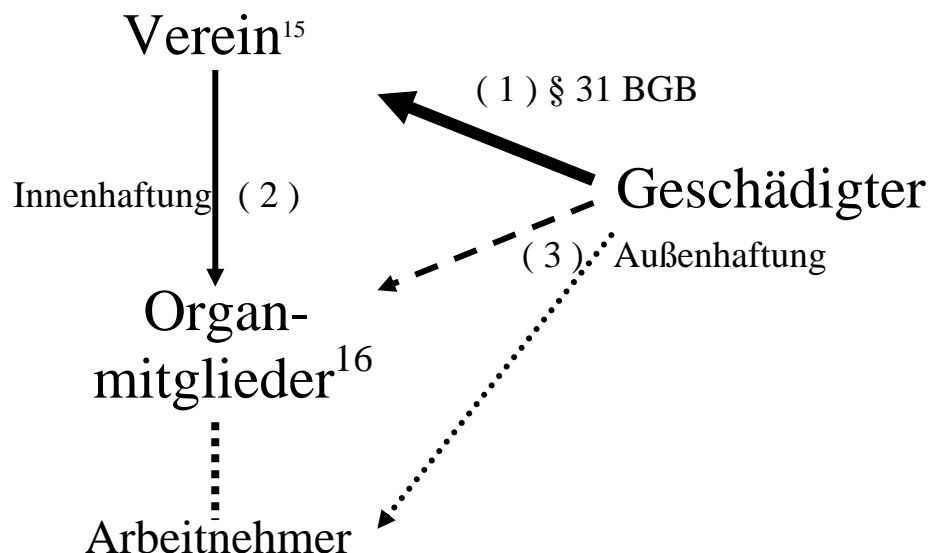
Der Verein im Haftungssystem¹¹

Die ausdrückliche gesetzliche Haftungsregelung ist im Allgemeinen bekannt. Sie wird auf alle anderen Rechtsformen analog angewendet:¹²

§ 31 BGB [Haftung des Vereins für Organe]

Der Verein ist für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstandes oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen begangene, zum Schadensersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt.

1. Diese Vorschrift eröffnet Geschädigten einen Anspruch gegen die Organisation.
2. Sie enthält dagegen keine abschließende Aussage über das Rechtsverhältnis zwischen der Organisation und (handelnden) Organmitgliedern (Innenhaftung)¹³.
3. In bestimmten Fällen hat der Geschädigte auch einen Schadensersatzanspruch direkt gegen handelnde Personen (Außenhaftung oder Haftung aus übergeleitetem Recht)¹⁴.



¹¹ ausführlich v. Holt; Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, in BFS-Informationen 07 und 08/01, abrufbar als pdf-Datei unter www.vereinsrecht.de, Rubrik Aufsätze

¹² Schwarz in Bamberger/Roth, Kommentar zum BGB, 2003, § 31 Rn 3

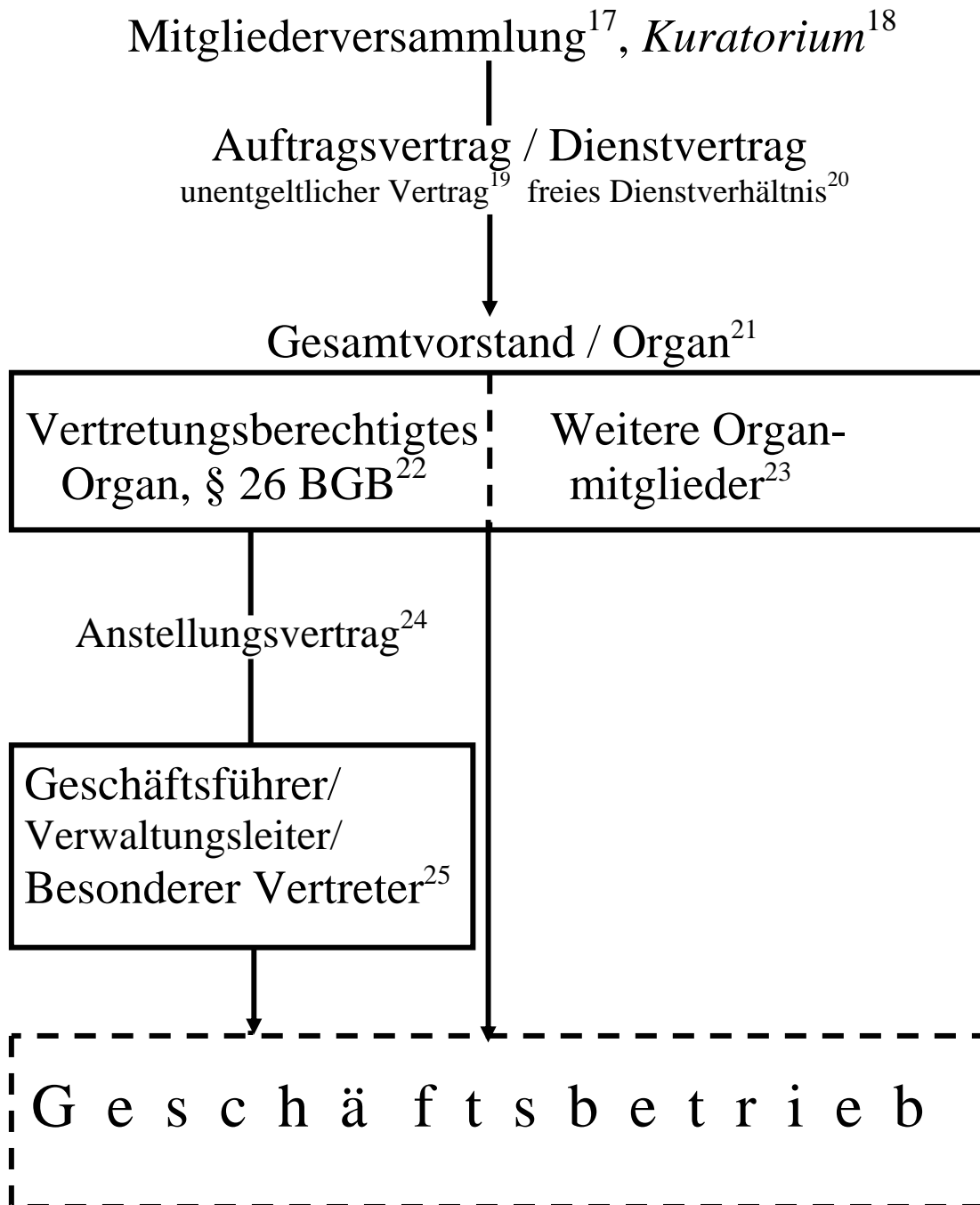
¹³ hier sind Ansprüche aus dem Auftragsverhältnis, aus Delikt oder Sondervorschriften denkbar

¹⁴ aus dem abgeschlossenen Vertrag (z.B. versehentlicher Garantieerklärung), Delikt, Durchgriffshaftungsvorschriften etc.

¹⁵ Stiftung, GmbH, AG, nichteingetragener Verein, etc.

¹⁶ auch Innenorgane wie „erweiterter Vorstand“, Weick in Staudinger, Großkommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen, Erstes Buch, Allgemeiner Teil (1995), Rn 35 f zu § 31 BGB

Organisationsstruktur



¹⁷ § 32 BGB

¹⁸ z.B. als Name für die Mitgliederversammlung oder einer Stiftung (fakultatives Organ) je nach Ausgestaltung in der Satzung (auch Förderkreis, Stiftungsrat, etc.)

¹⁹ ein Vertragsverhältnis auf der Grundlage von § 27 Abs. 3 i.V.m. §§ 664 bis 670 BGB, **auch bei Unentgeltlichkeit ohne Haftungsbeschränkung**: BGH Urteil vom 7.10.1963 - VII ZR 93/62

²⁰ bei hauptamtlicher Anstellung neben dem Auftragsverhältnis freies Dienstverhältnis (kein Arbeitsvertrag) nach § 611 BGB

²¹ Vorstand nach § 26 BGB (= vertretungsberechtigte Vorstandsmitglieder) und weitere stimmberechtigte Vorstandsmitglieder des Vereins oder der Stiftung, kann in der Satzung z.B. auch als Kuratorium, Rat, etc. bezeichnet sein

²² gelegentlich als „geschäftsführender Vorstand“ bezeichnet

²³ häufig als Beirat oder erweiterter Vorstand bezeichnet

²⁴ § 611 BGB (in der Regel Arbeitsvertrag)

²⁵ kann nur durch Aufnahme in die Satzung als eigenes Organ gestaltet werden (§ 30 BGB)

Gegenstand der Geschäftsleiterhaftung²⁶

Eine Haftung besteht nur bei konkreten
Sorgfaltspflichtverletzungen

1. Sorgfaltspflicht

Keine Erfolgsgarantie *aber Pflicht zur sorgfältigen Arbeit*
Anwendung gesicherter Erkenntnisse
Vermeidung erkennbarer Risiken
Einhaltung von Vorschriften/Vorgaben

2. Verstoß gegen diesen Pflichtenrahmen

3. Verschulden

Der Geschäftsleiter muss seine Handlungen und
Unterlassungen an der Sorgfalt messen lassen, die eine
gewissenhafte und ihren Aufgaben gewachsene Person
anzuwenden pflegt.

Häufig ist im Innenverhältnis die Haftung für leicht fahrlässige Verletzung
der Sorgfaltspflichten ausgeschlossen.

4. Schadensersatz

Nicht jede Beeinträchtigung ist

- ein Schaden im Sinne der Ersatzvorschriften (z.B. sind Steuerschulden zwar nachteilig, häufig aber kein Schaden im Sinne des Gesetzes) oder
- in vollem Umfang ersatzpflichtig (z.B. sind Zinsvorteile bei einem Zinsschaden anzurechnen).

²⁶ zu Organmitglieder s. *Schiffer/Rödl/Rott* (Hrsg.), *Haftungsgefahren im Unternehmen*, 2004, Rn 2102 ff.

Beispiele zur Haftung für Sorgfaltspflichtverletzungen:

➤ Innenhaftung

• Positive Vertragsverletzung des Arbeitsvertrages²⁷

- Verstoß gegen Dienstanweisungen
- Verstoß gegen Kompetenzzuweisungen
- Nichtbeachtung von Einzelweisungen
- Verstoß gegen Berichtspflichten
- Übersehen von nahe liegenden Risiken
- Desinformationsstrategie
- Verfolgung satzungswidriger Ziele²⁸

➔ Einwand der unzureichenden Überwachung?

➤ Außen-/ Überleitungshaftung, ggf. auch Innenhaftung

• Deliktische Ansprüche

- Verstoß gegen Verkehrssicherungspflichten²⁹
- Fehlverwendung von Baugeldern³⁰, Zuschußmitteln³¹

• Steuerliche Durchgriffsansprüche

- Mitwirkung an einer Steuerhinterziehung³²
- Auftreten als handlungsbefugte Person³³

• Insolvenz- und Vertragsanbahnungshaftung³⁴

- Mitwirkung an einer Benachteiligung von Geschäftspartnern

²⁷ § 280 Abs. 1 BGB

²⁸ zum Entzug der Gemeinnützigkeit führende Geschäftsführung ist dafür ein Indiz, vgl. OLG Hamm, Beschluss v. 29.04.1999 – 2 Ws 71/99 (Grundstücksnießbrauch für Leitungskräfte)

²⁹ z.B. Gestaltung des Betriebsablaufs: OLG Celle, Urteil v. 25. August 1976 – 9 U 21/76

³⁰ §§ 1, 5, 6 BauordSichG, § 266 StGB i.V.m. § 823 Abs. 2 BGB

³¹ LSozG Niedersachsen, Urteil v. 29. August 1996 – L 8 Ar 406/95 (Einarbeitungszuschuss)

³² § 71 AO

³³ § 35 AO

³⁴ culpa in contrahendo, § 311 BGB

Strafrechtliche Verantwortung der Leitungskräfte

Als Täter wird bestraft, wer

- eine Straftat allein oder gemeinschaftlich begeht³⁵,
- zu ihr anstiftet³⁶,
- bei ihrer Durchführung Hilfe leistet³⁷,
- aus besonderen Gründen zur Verhinderung der Straftat verpflichtet ist³⁸.

➔ (faktische) Geschäftsführer, Leitungskräfte ←

Beispiele:

- **Betrug**³⁹
Zu günstige Sachverhalts-/Kostendarstellung, um der Organisation einen Vermögensvorteil zu verschaffen
Mögliche Betroffene:
Zuschussgeber⁴⁰, Sozialleistungsträger, Kreditinstitute, Kunden
- **Untreue**⁴¹
Wirtschaftliche Schädigung der Organisation durch nachteilige Geschäfte
z.B. Verzicht auf Ersatzansprüche gegen ehemalige Vorstandsmitglieder⁴²
Abschluss besonders unvorteilhafter Geschäfte
Fehlverwendung von Darlehensmitteln
völlig unverhältnismäßige Repräsentationsaufwendungen
gemeinnützigkeitsschädliche Geschäftsführung⁴³
Verletzung der Aufzeichnungspflichten

³⁵ § 25 StGB

³⁶ § 26 StGB

³⁷ § 27 StGB

³⁸ sog. Garantenpflicht, § 13 StGB

³⁹ § 263 StGB

⁴⁰ z.B. Amtsgericht Aachen, Az 3Cs 31Js 1356/93

⁴¹ § 266 StGB

⁴² arg. e § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO

⁴³ OLG Hamm, Beschluss v. 29.04.1999 – 2 Ws 71/99 (Grundstücksnießbrauch für Leitungskräfte)

- **Steuerhinterziehung**⁴⁴
Anstreben von Steuervorteilen durch unrichtige, unvollständige oder unterlassene Angaben gegenüber den Finanzbehörden
- **Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen**⁴⁵
- **fahrlässige Körperverletzung**⁴⁶/**Tötung**⁴⁷
Vernachlässigung der Verkehrssicherungspflichten, Inspektionen, Wartungsintervalle, feuerpolizeilichen Vorschriften etc.

Auch aus einer strafrechtlichen Verantwortung können
→ Schadensersatzansprüche gegen die Handelnden oder ←
zur Handlung Verpflichteten erwachsen⁴⁸

⁴⁴ § 370 AO

⁴⁵ § 266a StGB

⁴⁶ § 230 StGB

⁴⁷ § 222 StGB

⁴⁸ § 823 Abs. 2 BGB

Übersicht zur steuerrechtlichen Haftung

• Haftung der Vertreter⁴⁹

- Gesetzliche Vertreter und Vermögensverwalter⁵⁰
Vorstände, GmbH-Geschäftsführer

➔ Erfüllung aller steuerlichen Pflichten

Steuerentrichtungspflicht⁵¹

Mitwirkungspflichten⁵²

Auskunftspflichten⁵³

Vorlagepflichten⁵⁴

Anzeigepflichten⁵⁵

Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten⁵⁶

Steuererklärungspflichten⁵⁷

Berichtigungspflichten⁵⁸

Einbehaltungs- und Abführungspflichten⁵⁹

Pflicht zur Vorhaltung der erforderlichen Mittel

Anknüpfung allein an die formale Bestellung

Es ist unerheblich, ob das Organmitglied die steuerlichen Pflichten tatsächlich erfüllen kann oder die Pflichten delegiert wurden.

Organisationsverschulden bei unzureichender Überwachung

Es liegt ein zurechenbares Organisationsverschulden vor, wenn der Vereinsvorstand wesentliche Angelegenheiten delegiert, ohne die Durchführung ausreichend zu überwachen.

BFH, Urteil vom 27. September 2001 - V R 17/99

Gesamtverantwortung aller Vorstandsmitglieder für Steuerschulden

Die gemeinsame persönliche Haftung der Vorstandsmitglieder für die Steuerschulden des Vereins bleibt regelmäßig auch bei einer Ressortaufteilung (z.B. durch Geschäftsverteilungsplan) bestehen. Der Bundesfinanzhof hat klargestellt, dass eine Ressortaufteilung die Haftung aller Vorstandsmitglieder nicht ausschließt, wenn sie die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Vereins kennen mussten.

Bundesfinanzhof, Beschluss vom 21.08.2000 - VII B 260/99

Auch bei einem Kollegialorgan trägt jedes Vorstandsmitglied die volle Verantwortung

Ein Vorstandsmitglied kann sich bei einer pflichtwidrigen Beschlussfassung des (Gesamt-) Vorstandes nicht darauf berufen, dass seine Stimme aufgrund der Mehrheitsverhältnisse unbeachtlich gewesen sei. Vielmehr muss jedes Organmitglied gegen einen pflichtwidrigen Vorstandsbeschluss und seine Umsetzung einschreiten.

OLG Frankfurt, Urteil vom 14. August 2002 – 7 U 175/01.

⁴⁹ § 69 AO

⁵⁰ § 34 AO

⁵¹ § 34 Abs. 1 S. 2 AO

⁵² § 90 AO

⁵³ § 93 AO

⁵⁴ §§ 97, 100 Abs. 1 AO

⁵⁵ §§ 137 – 139 AO

⁵⁶ §§ 140 – 148 AO

⁵⁷ § 149 AO

⁵⁸ § 153 AO

⁵⁹ §§ 38 Abs. 3, 41a Abs. 1, 44 Abs. 1, 50a Abs. 5 EStG

Steuerhaftung der Vorstandsmitglieder bei delegierten Aufgaben

Vorstandsmitglieder können sich ihrer steuerrechtlichen Pflichten nicht dadurch entledigen, dass sie Dritte, z.B. besondere Vertreter nach § 30 BGB, mit deren Erfüllung beauftragen. Die steuerrechtliche Verantwortlichkeit trifft alle Vorstandsmitglieder gleichermaßen.

Bundesfinanzhof, Urteil vom 13. März 2003 – VII R 46/02

Lohnsteuerhaftung des Geschäftsführers beim Cash-Pooling

Die Lohnsteuerhaftung des Geschäftsführers entfällt nicht dadurch, dass ihm die zur Steuerzahlung benötigten Mittel durch das betriebsübergreifende Cash-Management entzogen werden.

FG Bremen, Urteil vom 07. Juli 2005 – I K 429/02(3)

- Verfügungsberechtigte⁶⁰
Verwaltungsleiter, Prokuristen, „Vereinsgeschäftsführer“,
Bevollmächtigte

Haftungsbegrenzung auf die rechtliche und tatsächliche
Verfügungsbefugnis

Auftreten nach außen als Verfügungsberechtigter⁶¹

• Haftung des Steuerhinterziehers⁶² - Täter/Teilnehmer**Steuerlich relevante Tatsachen müssen richtig und vollständig mitgeteilt werden**

Zwar darf eine Organisation die ihr günstigste steuerrechtliche Gestaltung wählen. Auch darf sie eine ihr günstige, umstrittene Rechtsauffassung vertreten. Die erforderlichen Tatsachen für eine abweichende Beurteilung durch die Finanzverwaltung müssen dieser aber mitgeteilt werden.

Bundesgerichtshof, Urteil vom 10.11.1999 - 5 StR 221/99

Steuerhinterziehung durch verspätete Abgabe von Voranmeldungen

Die wissentlich um Monate verspätete Abgabe von Umsatzsteuervoranmeldungen kann als Steuerhinterziehung zu beurteilen sein.

Bundesfinanzhof, Beschluss vom 28. Februar 2003 - V B 163/02

Steuerhinterziehung durch fehlerhafte Angaben im Erklärungsbogen

Steuern verkürzt bedingt vorsätzlich, wer eine ausdrückliche Frage im Erklärungsbogen unberücksichtigt lässt, weil er sie fälschlich ohne weitere Prüfung für unbeachtlich hält. Dadurch verlängert sich die Frist zur Steuerfestsetzung auf zehn Jahre.

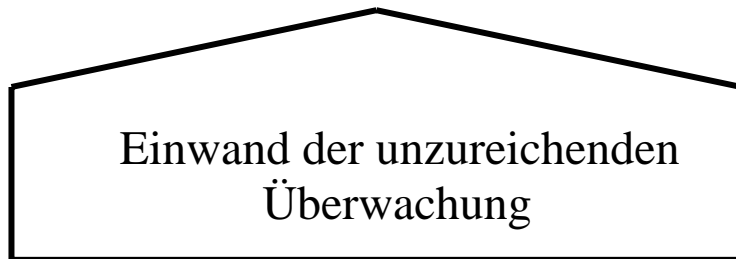
FG Hamburg, Urteil vom 14. Juli 2004 – I 127/04

⁶⁰ § 35 AO

⁶¹ Tipke / Kruse, Kommentar zu AO und FGO, Rn 10 zu § 35 AO

⁶² § 71 AO

Überschreitung der Geschäftsführungsbefugnisse



Handeln auf Weisung des Vorstandes

Handeln mit Duldung des Vorstandes

Ausnutzung eines Wissensvakuum⁶³

Handeln ohne Berücksichtigung des Vorstandes⁶⁴

Handeln unter gezielter Umgehung des Vorstandes⁶⁵

Haftungsbeschränkung in der Regel auf grob fahrlässige Sorgfaltspflichtverletzungen

Handeln auf eigenes Risiko – einschließlich wirtschaftlichem Misserfolg –

⁶³ oder Machtvakuum: eine Situation, in die ein sorgfältig handelnder Vorstand, der auch die notwendigen Kontrollmechanismen installiert hat, nicht geraten kann

⁶⁴ Handeln unter ungezielter Umgehung des Vorstandes: Eigenmächtiges Handeln, welches nicht einem klar geäußerten Willen des Vorstandes widerspricht, aber bei dem der Vorstand gezielt nicht mit eingebunden wird und bei dem etwaige Kontrollmechanismen passiv boykottiert werden – in der Regel eher als vorübergehende Situation denkbar

⁶⁵ Eigenmächtiges Handeln, welches dem bekannten oder mutmaßlichen Willen des Vorstandes widerspricht und dessen Ergebnis durch Fehlinformation/Täuschung des Vorstandes und etwaiger Kontrollinstanzen abgesichert wird

Normenbindung

Wirksamkeitsreihenfolge:

Bundes-⁶⁶, Landesverfassung

Bundes-, Landesgesetz

Vereinsatzung

Vereinsordnungen, -richtlinien mit Satzungsqualität

Vereinsgewohnheitsrecht

Mitgliederversammlungsbeschlüsse

Vorstandsbeschlüsse

- **Vereinsatzung**⁶⁷

Grundscheidungen

- die das Vereinsleben bestimmen⁶⁸

- über die Rechte und Belastungen der Mitglieder

- **Vereinsordnungen mit Satzungsqualität**

müssen zum Satzungsbestandteil erklärt werden

Beispiele:

- Ausschluss:

Ausschlussgründe, Veröffentlichung des Ausschlusses,
Kostentragung durch das Mitglied

- Mitgliederversammlung

Einführung der Delegiertenversammlung

Umstellung von Verhältniswahl auf Listenwahl

- Einführung der Schiedsgerichtsbarkeit

⁶⁶ z.B. Art 3, 12 GG

⁶⁷ die Vereinsverfassung setzt sich aus dem zwingenden vorrangigen Recht und der Satzung zusammen

⁶⁸ BGHZ 47, 172 (177)

Möglichkeiten zur Risikobegrenzung

- **Vertragliche Haftungsbegrenzung**

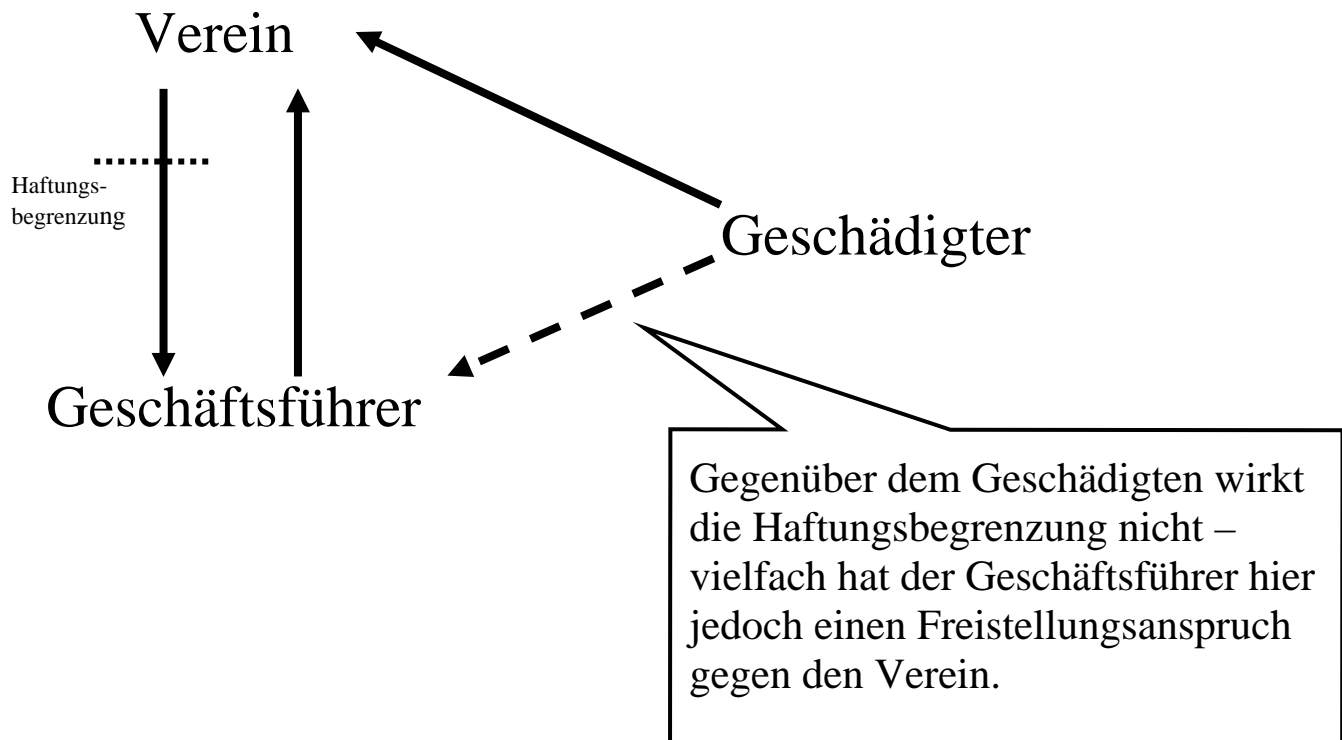
Arbeitsrechtlicher Ausschluss leichter Fahrlässigkeit

Regelung zur Haftungsbegrenzung im Arbeitsvertrag

vollständiger Haftungsausschluss unzulässig⁶⁹

Ausschluss grober Fahrlässigkeit möglicherweise unzulässig⁷⁰

Auswirkungen:



Beispiel:

Der Geschäftsführer haftet nur bei einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Verletzung der ihm dem Arbeitgeber gegenüber obliegenden Sorgfaltspflichten.

⁶⁹ § 276 Abs. 2 BGB

⁷⁰ vgl. AG Bückeburg NJW-RR 1991, 1107; Schiffer/Rödl/Rott (Hrsg.), Haftungsgefahren im Unternehmen, 2004, Rn 2113

- **Spezialrechtsschutzversicherung**
für und zu Gunsten des Geschäftsführers
auch bei seinen Ansprüchen gegen die Organisation
genaue Vereinbarungen zur Höhe und zu den versicherten Risiken erforderlich
Prämienvergleich durchführen
Arbeitnehmerrechtsschutz in der Regel nicht ausreichend

- **Vermögensschadenshaftpflichtversicherung**
Unternehmerrisiko kaum versicherbar⁷¹
Versicherungsausschlüsse⁷² beachten! → verhandeln
Deckungssummen häufig zu gering
Prämien häufig nur bei Gruppenversicherung vertretbar
D&O⁷³ ist eher unattraktiv (Preis-/ Leistungsverhältnis häufig nicht akzeptabel)

- **Fortbildung**
Bereits bei der Übernahme der Aufgabe muss sich jede Geschäftsführer über seine Eignung vergewissern, durch laufende Weiterbildung können schadensverursachende Wissensdefizite begrenzt werden.

- **Risikobegrenzende Betriebsorganisation**⁷⁴
Spartentrennung bei Führungsdefiziten
Rechnungswesen als Steuerungsinstrument gestalten
zeitgemäße EDV - Ausstattung
zeitnahes Rechnungswesen
differenzierte Kostenstellenrechnung
Budget- und Vorjahresvergleiche auf Monats-, jedenfalls Quartalsbasis
weitergehendes Berichtswesen
leistungsfähiges Controlling⁷⁵
detaillierte Aufgabenzuweisungen
Organigramm mit Vertretungsregelungen

⁷¹ auch **Steuernachzahlungen** sind regelmäßig kein Schaden i.S.d. Versicherungsbedingungen

⁷² z.B. Fristversäumnisse und Baumaßnahmen werden gerne ausgeschlossen

⁷³ Direktors & Officer's - Versicherung

⁷⁴ Rechtsgedanke des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich), vgl. v. Holt, Erfolgreich steuern in schwierigen Zeiten – Was Sie beim Aufbau eines Risikomanagementsystems in Ihrer Einrichtung zu beachten haben, in Handbuch Sozialmanagement, in A 2.5; zum Vorgehen s. Koch/v. Holt, Arbeitsheft Chancen- und Risikomanagement, BFS Köln, 2003

⁷⁵ zur Einrichtung einer BSC, s. Koch, Konzeptheft Balanced Scorecard, BFS Service GmbH (Köln), 2004

- **Einschaltung sachverständiger Berater**

detaillierte Auftragserteilung unverzichtbar⁷⁶
 branchentypisches Spezialwissen erforderlich
 Einschaltung inkompetenter Berater entlastet nicht

- **Ressortbildung**

Zuweisungsfähigkeit

nicht: Aufgaben der Mitgliederversammlung
 Angelegenheiten von grundlegender Bedeutung
 satzungsmäßig anderweitig zugewiesene Aufgaben
 Abweichung von öffentlichrechtlichen Vorgaben⁷⁷

absolut eindeutige Regelung erforderlich

stringente Durchführung erforderlich



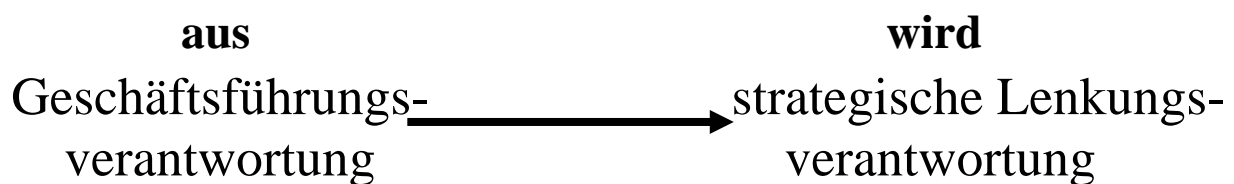
- **Auslagerung risikobehafteter Geschäftsbereiche⁷⁸**

Risiko

z.B. langfristiges Immobilienleasing
 wettbewerbsrelevante Geschäftsbereiche

Auslagerung⁷⁹

in GmbH, weiteren Verein, Stiftung⁸⁰



⁷⁶ z.B. ist bei einer Vertragsprüfung die Klärung aller Risiken zu den stillschweigend zugrunde gelegten erfolgswesentlichen Voraussetzungen erforderlich

⁷⁷ ein Geschäftsverteilungsplan vermag die steuerliche Haftung in Krisenzeiten praktisch nicht einzugrenzen, BFH, Beschluss v. 21.08.2000 – VII B 260/99, abgedruckt in BFH NV 2001, 413

⁷⁸ vgl. Brückers in Boessenecker/Trube/Wohlfahrt, Privatisierung im Sozialsektor, Sozialpolitik und Sozialmanagement, Band 1, Münster 2000, S. 174

⁷⁹ dazu v.Holt/Koch, Verein oder GmbH? Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden, in Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, 9/2002 S. 315-325, abrufbar als pdf-Datei unter www.vereinsrecht.de, Rubrik Aufsätze; v.Holt, Konzeptheft Auslagerung steuerbegünstigter Betriebe, BFS Service GmbH, Köln, 1997; v. Holt/Koch, Gemeinnützige GmbH, Beck'sche Musterverträge Bd. 50, 1. Auflage 2005

⁸⁰ bei Verein und Stiftung mit hauptamtlichem Vorstand

Rechtssichere Leitungsorganisation

- Übersicht zum Pflichtenspektrum der Leitungsorgane -

Die Delegation umfasst jeweils die laufende und nachträgliche Kontrolle von Durchführung und Erfolg delegierter Geschäftsführungsaufgaben

- **Planungs- und Steuerungsverantwortung**

Festlegung des strategischen Rahmens⁸¹

Vorgabe der langfristigen Unternehmensziele

Gestaltungsverantwortung für ein leistungsfähiges Controlling

Delegationsspielraum: Durchführung des Controllings in der täglichen Arbeit

- **Organisationsverantwortung**

Gestaltung des strukturellen Gerüsts der Organisation

Stetige Anpassung der Organisationsstruktur an die sich ändernden Verhältnisse

Organisation der eigenen Leitungsarbeit

Grundzüge der Personalpolitik

Delegationsspielraum: spezifisches Ressourcenmanagement

- **Finanz- und Ergebnisverantwortung**

Finanz- und Ergebnisplanungsverantwortung

Finanz- und Ergebniskontrolle

Delegationsspielraum: Umsetzung der Finanz- und Ergebnisplanung in der täglichen Arbeit

Aufbereitung der Unterlagen zur Finanz- und Ergebniskontrolle

⁸¹ auch mittel- und langfristige Festlegung der Unternehmenspolitik, vgl. Henze, Leitungsverantwortung des Vorstandes – Überwachungspflicht des Aufsichtsrats, BB 2000, 209, 210

- **Informations- und Kontrollverantwortung**

Sicherung des unternehmensinternen Informationsflusses⁸²

Delegationsspielraum: Ausgestaltung der Informationswege
im Detail

Zusammenstellung der Informationen im
Einzelfall

- **Statuarische und gesetzliche Pflichten**

Vorbereitung und Ausführung von Gremienbeschlüssen

Berichterstattung an Gremien

Einberufung von Gremien

Buchführungs-/ Jahresabschlussverantwortung

Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Verantwortung

Verantwortung für eine risikominimierende Betriebsorganisation⁸³

Geschäfte und Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutung

Besetzung der oberen Führungspositionen

Insolvenzantragspflicht

⁸² einschließlich laufende und nachträgliche Kontrolle von Durchführung und Erfolg delegierter Geschäftsführungsaufgaben,
Henze, a.a.O.

⁸³ zum Aufbau eines Chancen- und Risikomanagementsystems s. z.B. v. *Holt/Koch*, Konzeptheft Chancen- und
Risikomanagement, BFS-Service Köln

(Chancen/)Risikomanagement- und Überwachungssystem⁸⁴

- **Internes Überwachungssystem (IÜS)⁸⁵**

Organisatorische Sicherungen

- Funktionstrennung⁸⁶
- EDV-Sicherungen⁸⁷
- Dienstanweisungen⁸⁸
- Formularwesen⁸⁹

Überwachungsmaßnahmen durch laufende automatische Einrichtungen

Interne Revision

- prozessunabhängige Überwachung⁹⁰
- Prüfung, Beratung, Begutachtung⁹¹

Überwachung durch andere Mitarbeiter

Interne Kontrollen

- prozessabhängige Überwachung⁹²

Überwachungsmaßnahmen durch am Arbeitsprozess beteiligte Personen

- **Controlling**

- Interne Kontrollen
- Planung
- Steuerung
- Informationsversorgung

zielorientierte Koordination zur Unterstützung der Steuerung des Unternehmens

- **(strategisches⁹³) Planungssystem**

- Beobachtungsbereiche ermitteln⁹⁴
- Verantwortliche bestimmen
- Frühwarnindikatoren festlegen⁹⁵
- Informationsverarbeitung⁹⁶

dagegen KonTraG: operativ-kurzfristige Risiken

Die Ausgestaltung richtet sich nach Größe, Komplexität und Branche des Unternehmens

⁸⁴ im weiten Sinne; nach Lück, Elemente eines Risiko-Managementsystems, DB 1998, 8 - 14

⁸⁵ das IÜS setzt sich aus dem IKS und der Internen Revision zusammen

⁸⁶ z.B. Kasse und Kassenbuchführung

⁸⁷ z.B. Zugriffsbeschränkungen, geschützte Datenfelder, Anweisungen zur Eingabekontrolle, Datensicherung und Systempflege

⁸⁸ z.B. Organisationspläne (Funktionspläne mit Festlegung der Kompetenzverteilung)

⁸⁹ Gestaltung der Belege, Organisation des Belegflusses, Belegablage

⁹⁰ Systemprüfungen, Organisationsprüfungen, Prüfung der Zweckmäßigkeit von Entscheidungen

⁹¹ Rentabilitätsanalysen, Rationalisierungsuntersuchungen, Organisationsberatung

⁹² z.B. Kontenabstimmung, Saldenabstimmung, Ergebnisabstimmung, EDV-Kontrollverfahren

⁹³ Differenzierung bei Lück, a.a.O., unter IV. 3., der unter IV. am Anfang selbst darauf hinweist, dass ein strategisches Frühwarnsystem notwendig ist; s. v. Holt/Koch, Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, BFS-Service Köln

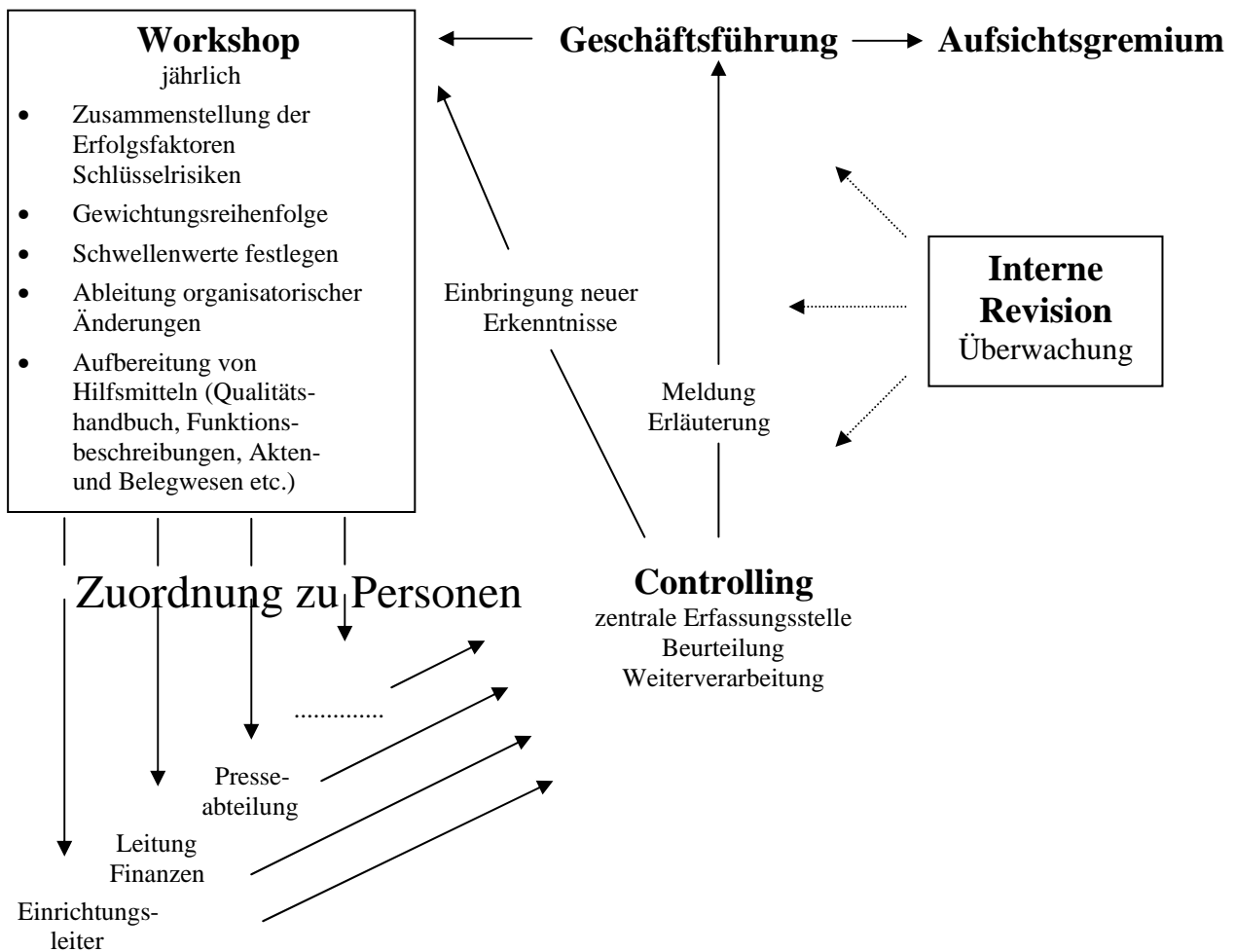
⁹⁴ genereller externer Bereich, Marktveränderungen, Leistungsbereich, interne Organisation, Finanzen

⁹⁵ z.B. Auslastungs- / Geschäftsplan- / Ergebnisabweichungen

⁹⁶ Aufnahme → Verarbeitung → Weiterleitung

Systemimplementierung

Das Chancen- und Risikomanagement wird weitestgehend in die allgemeinen betriebsinternen Arbeitsabläufe eingebunden⁹⁷.



⁹⁷ v. Holt/Koch, Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, BFS-Service Köln, S. 11

Strategische Steuerung mit einem Geschäftsplan

Viele Organisationen erstellen nur einen Haushaltsplan, d.h. eine sachlich geordnete Zusammenstellung der erwarteten Einnahmen und Ausgaben. Schon deutlich aussagefähiger ist ein Wirtschaftsplan, der Aufwand und Ertrag verursachungsgerecht den einzelnen Jahren zuordnet. Erst ein umfassender Geschäftsplan enthält alle für die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens wesentlichen Angaben. Er hilft der Geschäftsführung, das Unternehmen zielgerichtet zu führen und dem Aufsichtsorgan, alle wesentlichen Aspekte der strategischen Steuerung im Auge zu behalten. Zudem kann er mit einer Balanced Scorecard⁹⁸ verzahnt werden.

Strategieworkshop

Analyse: Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken

↓
Qualitative Ziele

↓
Quantitative Ziele

↓
Geschäftsplan⁹⁹

langfristige Unternehmensziele

Zusammenfassung der strategischen Planung für 3 bis 7 Jahre

Wirtschaftsplan mit Vorjahresvergleich und
Kommentierung wesentlicher Prämissen

operative Planung je Abteilung/Einrichtung/Projekt

operative Planung des Unternehmens

↓
Beschlussfassung der Gremien

Zustimmungs- oder Widerspruchsvorbehalte

⁹⁸ Koch, Konzeptheft Balanced Scorecard, BFS Service GmbH (Köln), 2004

⁹⁹ Beispiel bei v. Holt/Koch, Gemeinnützige GmbH, Beck'sche Musterverträge Bd. 50, 1. Auflage 2005, S. 233 f.

Einbeziehung von Prüfungsergebnissen

• Prüfungen im Eigeninteresse

- Vereinsrevision
 - Ordnungsmäßigkeitsprüfung
 - Satzung/Gremienbeschlüsse
 - Dienstanweisungen
 - Jahresabschluss
 - Zweckmäßigkeitsprüfung
 - Geschäftsführung
- Controlling
 - ständige Budget-, Ergebnis-, Prozess-, und Berichtskontrolle
- Innenrevision
 - Prüfung ordnungsmäßiger Verwaltung
- Audits
 - Prüfungsumfang und –ziel richten sich nach den jeweiligen Auditregularien
- Jahresabschlussprüfung
 - Ordnungsmäßigkeitsprüfung des Jahresabschlusses und als dessen Grundlage
 - Prüfung der Buchführung einschließlich des internen Kontrollsystems

• Prüfungen im Fremdinteresse

- Sozialversicherungsträger
 - ordnungsmäßige Abführung der Sozialversicherungsabgaben
 - ➔ Prüfung durch Rentenversicherungsträger
- Finanzamt
 - Lohnsteuerprüfung
 - Umsatzsteuerprüfung
 - Betriebsprüfung (Prüfung der Steuerbegünstigung)
- Zuwendungsgeber, Landesrechnungshof
 - Prüfung der Verwendungsnachweise, des Mittelabrufs
- Verbandsrevision
 - Ordnungsmäßigkeitsprüfung anhand der Gesetze und Satzung
- Staatsanwaltschaft¹⁰⁰
 - Vermögensdelikte
 - Steuerhinterziehung

¹⁰⁰ z.B. Oberlandesgericht Hamm, Beschluss vom 29.04.1999 – 2 Ws 71/99 (Grundstücksnießbrauch für Leitungskraft)

Insolvenzrecht

- **Insolvenztatbestände**

- *drohende Zahlungsunfähigkeit*¹⁰¹
- Zahlungsunfähigkeit¹⁰²
- Überschuldung¹⁰³

- **Antragsteller**

jedes Mitglied des Vertretungsorgans¹⁰⁴

➔ ohne Rücksicht auf Einzel- oder Gesamtvertretung¹⁰⁵

Ausnahme: Eröffnung wegen drohender Zahlungsunfähigkeit¹⁰⁶

nicht: Bevollmächtigter, Prokurist, „erweiterter“ Vorstand



regelmäßige Prüfungspflicht aller möglichen Antragsteller¹⁰⁷

Antragsfrist: 3 (?) Wochen ab Eintritt des Insolvenztatbestandes

- **Insolvenzmasse**

Gegenstand des Verfahrens ist das Unternehmensvermögen
mögliche Haftung der Gesellschafter einer GmbH¹⁰⁸

- Durchgriffshaftung
Vermögens¹⁰⁹-, Sphärenmischung, Institutsmissbrauch¹¹⁰
- (Haftung im qualifiziert faktischen Konzern)¹¹¹
- Haftung aus existenzvernichtenden Eingriffen

➔ Gestaltungsspielräume ausschöpfen

¹⁰¹ § 18 Abs. 1 InsO: keine Antragspflicht

¹⁰² § 17 Abs. 1 InsO

¹⁰³ § 19 Abs. 1 InsO

¹⁰⁴ § 15 Abs. 1 InsO

¹⁰⁵ arg. e § 15 Abs. 2 InsO

¹⁰⁶ § 18 Abs. 3 InsO

¹⁰⁷ es ist besonders leichtsinnig und vergrößert das Risiko einer persönlichen Inanspruchnahme der Organmitglieder, in Zweifelsfällen auf die Einschaltung sachverständiger Dritter zu verzichten

¹⁰⁸ mögliche Haftung des Gesamtvereins (Mehrpartenverein): ohne selbständige nichtrechtsfähige Vereinssparten

¹⁰⁹ Schiffer/Rödl/Rott (Hrsg.), Haftungsgefahren im Unternehmen, 2004, Rn 612 f.

¹¹⁰ BGHZ 54, 222 (Kleingartenentscheidung)

¹¹¹ nach zwischenzeitlicher BGH-Rechtsprechung ersetzt durch eine Haftung aus existenzvernichtenden Eingriffen der Gesellschafter

Kommentiertes Literaturverzeichnis¹¹²

- BFS AG (Hrsg.): Trend-Informationen - für Führungskräfte der Sozialwirtschaft, Bank für Sozialwirtschaft AG (Köln), monatlich, ISSN 1436-0187, 52,00 €/Jahr
Die Trend-Informationen stellen eine wichtige Informationsquelle für das strategische Controlling in der Sozialwirtschaft dar, weil sie ein breites Spektrum zukunftsrelevanter Aspekte zusammentragen.
- v.Holt, Koch, Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, BFS - Konzeptheft, Köln, Köln 2003, €18,00
Das Konzeptheft soll den Aufbau eines Chancen- und Risikomanagement durch Checklisten und Fragebögen unterstützen.
- v.Holt, Erfolgreich steuern in schwierigen Zeiten – Was Sie beim Aufbau eines Risikomanagementsystems in Ihrer Einrichtung zu beachten haben, in Handbuch Sozialmanagement, Raabe Verlag, Loseblattwerk, €85,90
Der Aufsatz beschreibt das praktische Vorgehen bei dem Aufbau sinnvoller Risikomanagementstrukturen in einem Sozialunternehmen mittelständischer Größenordnung.
- v. Holt, Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, in BFS-Informationen 07 und 08/01, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln¹¹³
In dem Aufsatz werden die Risiken und die möglichen Vorkehrungen zur Risikominimierung detailliert dargestellt. Auch die Auswirkungen des KonTraG werden diskutiert. Die Ausführungen gelten in gleicher Weise für Vorstände und Geschäftsführer von Stiftungen.
- v.Holt, Konzeptheft Auslagerung steuerbegünstigter Betriebe, BFS - Konzeptheft Köln 1997, 60 Seiten, €18,00
Das Konzeptheft soll die Abwägung der Chancen und Risiken einer Auslagerung durch Checklisten und Fragebögen unterstützen, bei der Umsetzung Hilfe leisten und Konsequenzen aufzeigen.
- v. Holt/Koch, *Gemeinnützige GmbH*, Reihe Beck'sche Musterverträge Bd. 50, München 2005, 274 Seiten, ISBN 3 406 53238 1, EUR 29,00
Die ausführliche Darstellung liefert die für den Entscheidungsprozess einer Gesellschaftsgründung und Auslagerung/Ausgliederung im verbandlichen oder kommunalen Umfeld erforderlichen Grundlagen. Die anschließende Erläuterung der Musterverträge behandelt u.a. die ideelle Anbindung, etwaige Unterstützungspflichten der Gesellschafter, Haftung der Organmitglieder, Zusammensetzung und Größe der Organe, Kompetenzaufteilung und die spezifischen Regelungen zur Sicherstellung einer guten Unternehmensführung (Corporate Governance). Mit zahlreichen Checklisten, Muster und Übersichten u.a. zu Mediations- und Schiedsklausel, Letter of Intent, Betriebsüberlassungs- und Pachtvertrag, Due Diligence, Durchgriffshaftungsrisiken, umsatzsteuerliche Organschaft, Geschäftsordnungen, Corporate/Nonprofit-Governance, Ablaufplan zur Gründung, Geschäftsplan, qualifizierte Rangrücktrittsvereinbarung, Selbstevaluation, Balanced Scorecard, Public Private Partnership sowie zahlreichen Anmerkungen zu Literatur und Rechtsprechung.

¹¹² weitere kommentierte Literatur unter www.vonHolt.de; ausführliche Rezensionen aus den Bereichen Soziale Arbeit, Pflege und Sozialwirtschaft unter www.socialnet.de, Stichwort *Rezensionen*

¹¹³ abrufbar als pdf-Datei unter www.verbandsrecht.de unter der Rubrik *Aufsätze*

- v. Holt/Koch, *Verein oder GmbH? Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden*, in Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt 2002, Seiten 315-325¹¹⁴
Eine Grundlagendarstellung zur Rechtsformwahl und Ausgliederung im verbandlichen Sektor. Die Entscheidungsfindung wird anhand eines dafür entwickelten Sanduhrmodells beschrieben. Wesentliche Argumentationsstränge der in den Verbänden geführten Diskussionen sind eingearbeitet.
- v. Holt/Koch *Die Stiftungssatzung, Reihe Beck'sche Musterverträge Bd. 47, 1. Auflage 2004, mit CD-ROM, €24,00*¹¹⁵
Aus dem Inhalt: Motive der Stiftungsgründung • Strategische Entscheidungen bei der rechtlichen Gestaltung • Nonprofit Governance • Grundtypen der Stiftung • Stiftungsgründung als Fall des Projektmanagements • Stiftungsmanagement • Nonprofit Governance • Gremienarbeit • Die Steuerbegünstigung • Mustersatzungen mit Erläuterungen • Treuhandvertrag • Ablaufplan zur Stiftungsgründung • Struktur eines Geschäftsplans
- Koch, Christian: *Konzeptheft Balanced Scorecard. BFS Service GmbH (Köln) 2004, 48 Seiten, ISBN 3-932559-36-3, EUR 18,00*
Nach einer kurzen Einführung folgen zahlreiche Checklisten und Formulare, die die systematische Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard unterstützen. Die Gestaltung im DIN A4 Format erleichtert den direkten Einsatz dieser Praxishilfe. Kommentierte Links und Literaturangaben runden das Angebot ab.
- Lück, *Elemente eines Risiko-Managementsystems – Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Der Betrieb 1998, 8 - 14*
Der Autor stellt die Einzelheiten des Risiko-Managementsystems einschließlich seiner Einzelkomponenten sehr anschaulich dar. Die Ausführungen helfen bei dem Aufbau eines Frühwarnsystems im Sinne des KonTraG und bei dem Aufbau eines weitergehenden Risikomanagementsystems gleichermaßen. Im Anhang erhält der Aufsatz eine ausführliche Checkliste zur Einrichtung eines Risiko-Managementsystems.
- Reichert, *Handbuch des Vereins- und Verbandsrechts, 10. Auflage 2005, 1313 Seiten mit CD-ROM, €109,00*
Ein sehr umfassendes und das wohl ausführlichste und vollständigste Handbuch zu diesem Thema. Viele Streitfragen werden mehrfach – auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln – und mit differenzierter Bewertung angesprochen und ergeben erst in der Gesamtschau ein schlüssiges Bild. Dies kann den rechtsunkundigen Nutzer etwas verwirren und eventuell zu falschen Schlussfolgerungen veranlassen. In Einzelfällen werden Mindermeinungen ohne entsprechende Hinweise vertreten. Wesentliche in den Verbänden zur Zeit diskutierte Probleme nehmen nicht den ihnen beizumessenden Raum ein.¹¹⁶
- Sauter/Schweyer/Waldner, *Der eingetragene Verein, 18. Auflage 2006, 442 Seiten, €28,00*
Übersichtliche und sprachlich kurz gefasste – dadurch naturgemäß nicht ganz vollständige – Darstellung der praktisch bedeutsamen Probleme. Das gut verständliche Werk kann auch dem rechtsunkundigen Nutzer zur Anschaffung empfohlen werden. Mustersatzungen und weitere hilfreiche Materialien ergänzen das Werk.

¹¹⁴ abrufbar als pdf-Datei unter www.vereinsrecht.de unter der Rubrik *Aufsätze*

¹¹⁵ ausführliche Rezension unter www.socialnet.de unter der Rubrik *Rezensionen*

¹¹⁶ z.B. Haftungsdurchgriff zwischen Verbandsgliederungen – auch wegen Verletzung der Aufsichtspflichten durch die Obergliederung, Haftung für die Tochtergesellschaft