

# **Rechtliche und wirtschaftliche Krisen**

## Prävention und Intervention in der Diakonie

**Diakonie für  
Menschen**

**Eine Arbeitshilfe  
zur Optimierung der  
Arbeit diakonischer  
Einrichtungen und  
der Organmitglieder**

Juni 2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>	<b>D. Der Umgang mit der Krise</b>	<b>18</b>
<b>A. Vorbemerkung</b>	<b>6</b>	I. Prävention – Grundsätzliche Schritte zu einer gelungenen Einrichtungsführung	19
<b>B. Krise</b>	<b>7</b>	1. Die personelle und institutionelle Ebene	19
I. Definition	7	1.1 Struktur des Vorstands – Teil 1: Wahl eines Vorstandsmodells	20
II. Herkunftsbereiche/Analyse der Krisenursachen	10	1.2 Struktur des Vorstands – Teil 2: Aufteilung in unterschiedliche Ressorts, Delegation und das Mehrheitsprinzip	21
<b>C. Rechtliche Grundlagen</b>	<b>11</b>	1.3 Struktur des Aufsichtsrats	
I. Der eingetragene Verein und seine Organe	11	1.4 Strukturen auf Mitarbeitenebene	22
II. Befugnisse und Pflichten für Vorstand und Aufsichtsrat	12	<b>2. Die finanzielle Ebene</b>	<b>23</b>
1. Der Vorstand	12	2.1 Allgemeine Maßnahmen	23
2. Der Aufsichtsrat	16	2.2 Besondere Risikobereiche	23
		<b>3. Die rechtliche Ebene</b>	<b>25</b>
		3.1 Die Haftung des Vereins für seine Organe nach § 31 BGB	25
		3.1.1 Grundsätzliches zur Haftung	26
		3.1.2 Besondere Haftungskonstellationen bei der Vereinshaftung	29
		3.1.3 Exkurs: Der Verlust der Gemeinnützigkeit/ Mittelfehlverwendung	33
		3.2 Die Haftung des Vorstandsmitglieds (in eigener Person)	35

3.2.1	Innenhaftung: Persönliche Haftung des Vorstandes gegenüber dem Verein bei Nichterfüllung seiner Pflichten	35	<b>E.</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>57</b>
3.2.2	Außenhaftung: Persönliche Haftung des Vorstands gegenüber Dritten	37	<b>F.</b>	<b>Welche Fragen sollte ich als Organmitglied beantworten können</b>	<b>58</b>
3.3	Die Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern	40	<b>G.</b>	<b>Anhang</b>	<b>61</b>
3.4	Schutzvorkehrungen	41	<b>H.</b>	<b>Paragraphenspiegel</b>	<b>78</b>
<b>4.</b>	<b>Risikomanagement</b>	<b>42</b>	<b>I.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>84</b>
4.1	Risikofrüherkennung	43	<b>Impressum</b>	<b>86</b>	
4.2	Interne Kontrollverfahren	46			
4.3	Controlling	46			
4.4	Interne Revision	46			
<b>II.</b>	<b>Intervention/Krisenmanagement</b>	<b>47</b>			
<b>1.</b>	<b>Schadensbegrenzung/ Interventionsstrategien</b>	<b>47</b>			
<b>2.</b>	<b>Kommunikation in der Krise</b>	<b>49</b>			
<b>3.</b>	<b>Möglichkeiten in der Krise/ Die Insolvenz</b>	<b>50</b>			
3.1	Der Insolvenzantrag	50			
3.2	Verfahren nach Antragstellung	52			
3.3	Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens	54			
<b>III.</b>	<b>Wissenstransfer/Nach der Krise</b>	<b>56</b>			





## Vorwort

Was brauchen wir im Hinblick auf Krisen? Das war die Frage, die sich die Diakonie Deutschland im Rahmen des Projektes „Rechtliche und wirtschaftliche Krisen im Verband“ Mitte letzten Jahres stellte. Die Antwort war klar: ihre Abwendung. Was wir wirklich brauchen ist Abstand von Krisen.

Abstand von Krisen bekommen wir nur, wenn wir um sie wissen, ihre Abläufe verstanden haben und die Muster kennen und erkennen. Und zwar so früh wie irgend möglich, denn Zeit ist vermutlich die allerwichtigste Ressource zur Heilung. Das setzt das frühzeitige Erkennen der Krisenmuster voraus. Abstand können wir nur von etwas halten, von dem wir genau wissen, wie es aussieht und wo es steht.

Der Schwerpunkt dieser Arbeitshilfe liegt daher auf der Prävention. Unsicherheiten in der Leitungsebene sind genau wie die Unkenntnis in Haftungsfragen bereits Auslöser von Krisen. Die Beachtung kaufmännischer Grundprinzipien ist dabei von ebenso hoher Bedeutung wie eine funktionierende Delegation. Die Kenntnis und Beachtung von Organisationspflichten ist grundlegend, um eine Haftung des Vereins zu verhindern oder selbst als Organmitglied in die Nähe einer persönlichen Haftung zu geraten.

Zur Prävention gehört auch, sich auf die Intervention in möglichen Krisenzeiten vorzubereiten. Welche Pflichten habe ich als Organmitglied in der Krise, wie gestaltet sich die Krisenkommunikation und welche Möglichkeiten habe ich in der Krise – etwa die Insolvenz als Neustart?

Diese Grundvoraussetzungen für einen gelungenen Abstand von Krisen darzustellen, ist die Idee dieser Arbeitshilfe. Krisen bestehen, wie eingangs gesagt, im Wesentlichen daraus, dass man keine Zeit hat. Aus diesem Grund bleibt das Vorwort auch kurz, um nun im Folgenden den wesentlichen Dingen Raum zu geben.

Berlin, im Mai 2016

Dr. Jörg Kruttschnitt  
Vorstand Recht, Sozialökonomie und Personal  
Diakonie Deutschland

## A. Vorbemerkung

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch

Die Stellung in einer sozialen Einrichtung als Organmitglied, sei es haupt- oder ehrenamtlich, bedeutet nicht allein die Übernahme von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen, sondern auch die Übernahme von Risiken. Dabei können einfache Entscheidungen weitreichende Folgen haben. Auch zunächst logische Erwägungen, wie der Bau eines neuen Gebäudes wegen bestehender Überbelegung, können eine gut funktionierende Einrichtung zunächst schleichend, dann aber zunehmend rasanter in die Krise führen. Die Gründe dafür können vielfältig sein, lassen am Ende aber oftmals lediglich einen Verantwortlichen stehen: Das Organmitglied.

Anliegen dieses Papiers ist es, eine Reihe wesentlicher Ursachen, Indikatoren und Maßnahmen im Umgang mit Krisen zu verdeutlichen. Organmitglieder müssen sich ihren Verpflichtungen in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht bewusst sein. Dabei haben sie die grundsätzliche Sorgfalt aber auch einrichtungsspezifische Pflichten zu beachten. Das heißt, dass sie sich zunächst zu vergewissern haben, welche Aufgaben auf sie zukommen.

Diese Ausarbeitung möchte den Fokus der Organmitglieder darauf schärfen und eine Hilfestellung zur Selbstsicherung geben. Sie versteht sich damit auch als Beitrag zur Optimierung der Arbeit in diakonischen Einrichtungen.

Durch Information und Aufklärung ist es möglich, auch neue ehrenamtliche Organmitglieder für die Arbeit in unseren Einrichtungen zu gewinnen. Aufgeklärt, ohne den sogenannten „Sprung ins kalte Wasser“ und den Gedanken „das wird schon gut gehen“ ist es möglich, von Anfang an Aufgaben selbstbewusst wahrzunehmen und stets zu reflektieren.

Die Rahmenbedingungen für eine gelungene Einrichtungsführung haben sich in den letzten Jahren entwickelt. Das Gesetz zu Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) sowie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) entstanden nach einer Reihe von bekanntgewordenen Unternehmenskrisen. Die Diakonie hat sich dieser Entwicklung angepasst und den Diakonischen Corporate Governance Kodex (DCK) entwickelt, der im Jahr 2005 von der Konferenz Diakonie und Entwicklung beschlossen worden ist und momentan überarbeitet wird. Er enthält Richtlinien für eine sogenannte „Good Governance“. Diese Regelungen nutzen allerdings nur, wenn sie gelesen, übersetzt und gelebt werden. Viele Landesverbände und diakonische Einrichtungen haben sich mittlerweile in diesem Bereich professionalisiert. Es existieren Checklisten, Leitfäden, Risikomanagementsysteme, themenbezogene Fachtage et cetera.

Doch noch immer kommt es zu Krisen und – in einzelnen Fällen – zu Insolvenzen. Organmitglieder haften im schlimmsten Fall persönlich. Das zeigt, wie wichtig es ist, die eigenen Pflichten zu reflektieren und sensibilisiert zu sein für mögliche Haftungsfallen.

Die Mitglieder der Diakonie Deutschland sind ganz unterschiedlich aufgestellt. Daher ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass wir dem eiligen Leser, der schon sehr viel Vorwissen hat, empfehlen, zu dem Punkt F. „vorzublättern“, um sich zu vergewissern, ob er die Fragen, die sich jedes Vorstandsmitglied stellen sollte, beantworten kann. Abschnitt F. ist in Kurzform das zu entnehmen, was wir als wesentliche Informations- und Verhandlungsgrundlage empfehlen, also das, worauf es aus unserer Sicht ankommt. Er ist so aufgebaut, dass das Vorstandsmitglied im Zweifel dann gezielt einzelnen Aspekten in der Arbeitshilfe nachgehen kann.

## B. Die Krise

### I. Definition

Der Begriff Krise stammt aus dem Griechischen („krisis“) und bedeutet „entscheidende Wendung“, „Entscheidung“. Heutzutage werden mit dem Begriff Krise eher Synonyme wie „Ausweglosigkeit, Dilemma, Sackgasse, schwierige Situation, Tiefstand oder Zwangslage“<sup>1</sup> verbunden, wobei diese Begriffe eigentlich erst Bedeutung bekommen, wenn ein Zustand unbeachtet und ungenutzt geblieben ist. Die Krise mündet dann in eine negative Entwicklung, die fast nicht mehr aufzuhalten ist.

Betriebswirtschaftlich betrachtet handelt es sich bei einer Unternehmenskrise um eine Notsituation, in der Existenz und Lebensfähigkeit des Unternehmens bedroht sind. Unternehmenskrisen werden als ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse verstanden, die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.<sup>2</sup>

Rechtlich gesehen wird eine Krise insbesondere als haftungsrelevante Situation erlebt oder als Vorstadium der Insolvenz. Prägnante Beispiele sind etwa fehlende Kreditwürdigkeit oder Konstellationen von Organisationsverschulden.

Eine Krise, mit der nur negative Assoziationen verbunden sind, will nicht gesehen werden, bis sie unübersehbar ist. Krise bedeutet aber eben auch Wandel, Neuanfang, Chance. Je früher sie erkannt wird, desto erfolgreicher kann sie mit entsprechenden Gegenmaßnahmen bewältigt werden.

Unternehmen in der Krise, also im Wandel, durchlaufen meist unterschiedliche Krisenstadien, wobei diese nicht zwingend nacheinander ablaufen müssen, sondern auch „parallel, singular oder überlappend“ auftreten.<sup>3</sup> Entscheidend ist, dass es die absolute Ausnahme darstellt, wenn keine Krise vorliegt. Das bedeutet, dass selbst bei hoher Liquidität und vorhandenem Ertrag eine Krise vorliegen kann. Sie wird jedoch noch nicht wahrgenommen, da es der Einrichtung meistens auf den ersten Blick nach außen sehr gut geht. Daher ist, abgesehen von den betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Krisendefinitionen, die Krise nicht erst dann gegeben, wenn das Unternehmen existentiell gefährdet ist oder ein Insolvenzgrund vorliegt, sondern bereits dann, wenn erste Anhaltspunkte für Unstimmigkeiten in der Einrichtung gegeben sind (sogenannte Stakeholderkrise). Vor diesem Hintergrund ist es für jedes Vereinsorgan zunächst wichtig, die einzelnen Phasen einer Krise zu kennen und im Zweifel auch zu erkennen.<sup>4</sup> Die korrekte Analyse und Zuordnung der Ist-Situation zu einem Krisenstadium ist Voraussetzung für das weitere Vorgehen.<sup>5</sup> Daran anschließend muss schnell reagiert werden.

Auf der folgenden Seite haben wir die unterschiedlichen wirtschaftlichen Krisenstadien in Abhängigkeit von Zeit und Liquidität dargestellt.

<sup>3</sup> IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S6), verabschiedet durch den Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 20.08.2012, S. 13, im Folgenden: IDW S 6, S.

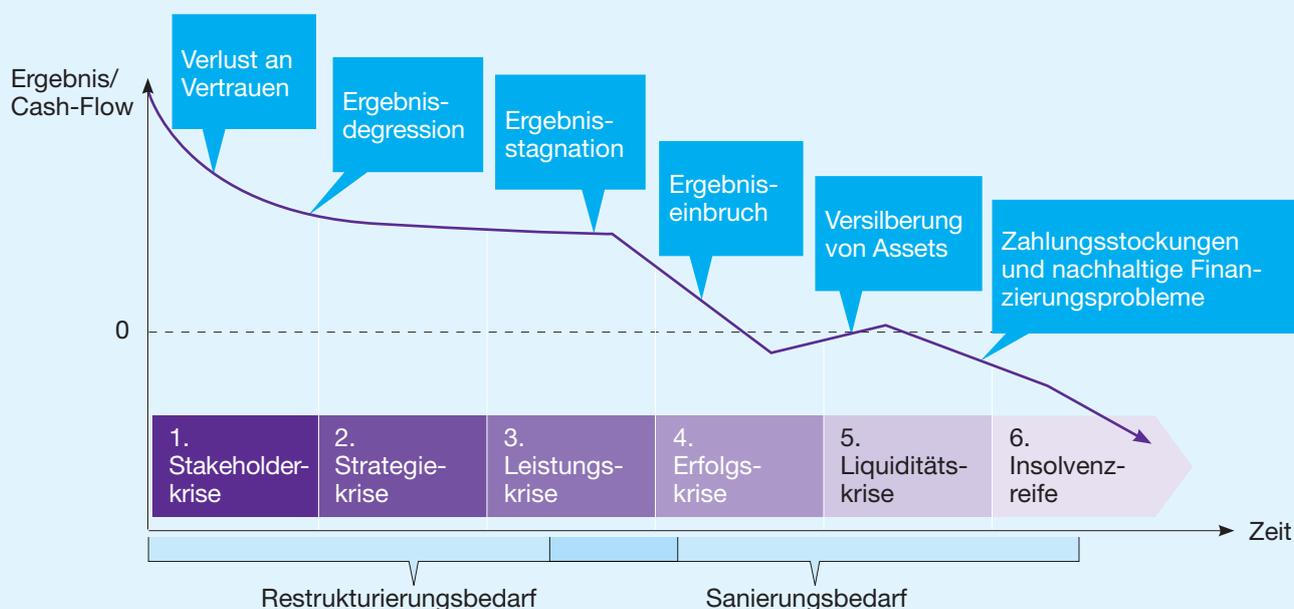
<sup>4</sup> Im Folgenden wird mit den unterschiedlichen Krisenstadien des IDW S 6 gearbeitet, in der Betriebswirtschaftslehre werden weitere Phasen besprochen bzw. eine andere Terminologie gewählt.

<sup>5</sup> Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement, 2014, S. 4

<sup>1</sup> [www.duden.de/rechtschreibung/Krise#Bedeutung1](http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise#Bedeutung1)

<sup>2</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55429/unternehmungskrise-v7.html>

## Definition der Krisenstadien nach IDW S6 Typischer Verlauf einer Unternehmenskrise



Grafik nach: Lutz, Friedrich (Curacon): Vortrag auf dem Fachtag „Krisen“ der Diakonie Deutschland am 13. November 2015 in Berlin

### 1. Stakeholderkrise<sup>6</sup>

Konflikte der Stakeholder, insbesondere in der Corporate Governance führen zu Reibungen und Vertrauensverlust.

### 2. Strategiekrisis

Unstrukturierte Handlungsabläufe, fehlende Trennung einzelner Aufgabenbereiche, mangelnde Kenntnis führen zu Konflikten und Haftungsfallen.

### 3. Leistungskrisis

Produkt- und Absatzschwächen, sinkende Nachfrage infolge von Qualitätsproblemen, Mitarbeiterunzufriedenheit et cetera.

### 4. Erfolgskrisis

Eigenkapitalkosten werden nicht mehr verdient, Nachfrage sinkt weiter. Gegenreaktion: Kostensenkungsmaßnahmen. Die Einrichtung wird kreditunwürdig.

### 5. Liquiditätskrise

Existenzielle Gefährdung der Einrichtung, Mittelbeschaffung steht im Vordergrund, drastische Sparmaßnahmen.

### 6. Folge der Krise: Insolvenz

Diese ist nur noch durch Maßnahmen zu beseitigen, die eine positive Fortbestehensprognose schaffen.

<sup>6</sup> Ausführliche Erläuterungen zu den einzelnen Krisenstadien in: Bank für Sozialwirtschaft (Hrsg.): Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, oder in: IDW S 6

Die Abbildung zeigt deutlich, dass der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle spielt bei der Krisenbewältigung. Je länger die Krise andauert, desto mehr Liquidität geht verloren; Geld, das für die Sanierung benötigt wird. Um das zu verhindern, muss das Organmitglied bereits frühzeitig, also bevor die Liquidität erheblich abnimmt, eine sich abzeichnende krisenhafte Folge antizipieren und der sich anbahnenden möglichen Insolvenz entgegensteuern. Der von uns in die Abbildung gesetzte blau markierte Stern zeigt, wie früh interveniert werden muss, damit die für die Sanierung wichtigen Gelder nicht verloren gehen.

Die Insolvenz ist nach Durchlaufen der Krisenstadien meistens nicht mehr aufzuhalten. Die Einrichtung befindet sich ab Insolvenzreife nicht in einer Krise, sondern in einem Zustand, aus dem sie allein nicht mehr herauskommen kann. Insolvenzgrund ist dabei die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.<sup>7</sup> Eine Überwindung dieser Phase ist nur noch möglich durch Maßnahmen, die eine positive liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose<sup>8</sup> schaffen, also eine Überschuldung verhindern.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 1.1 eine gängige Checkliste zur Krisenerkennung, bei der Sie überprüfen können, wie die Einrichtung momentan zu beurteilen ist.

<sup>7</sup> Zu den Definitionen siehe unter: D.I.3.2.2, Seite 38 ff.

<sup>8</sup> Abzugrenzen davon ist die sogenannte Fortführungsprognose. Bei dieser wird nicht nur eine liquiditätsorientierte Prognose, sondern darüber hinaus auch eine Prognose im Hinblick auf die tatsächlichen Gegebenheiten erstellt.

## II. Herkunftsbereiche / Analyse der Krisenursachen

Eine Krise besteht nicht allein dann, wenn die Liquidität der Einrichtung zurückgeht. Dieser Zustand ist, wie gerade gesehen, meist die Folge einer schon vorhandenen krisenhaften Situation. Die Krise selbst kann unterschiedlichste wirtschaftliche oder auch rechtliche Ursachen haben. Insbesondere kann eine Krise entstehen, wenn die Organmitglieder ihre Pflichten nicht kennen und daher nicht erfüllen. Daraus gegebenenfalls resultierende Rechtsverstöße können zu einem erheblichen wirtschaftlichen Schaden führen (zum Beispiel Verlust der Gemeinnützigkeit mit entsprechenden Steuerlasten), als Ordnungswidrigkeiten oder Straftaten sanktioniert werden und das Ansehen der Organisation schädigen.<sup>9</sup>

Wirtschaftliche Krisen können ganz verschiedene Gründe haben.

- Auf personeller Ebene entstehen Krisen in der Personalführung meistens in der sogenannten ersten Stakeholderkrise. Gründe sind, wie bereits geschildert, Probleme der an der Einrichtung beteiligten Personen. Dauerhafte Kontroversen in der Leitungsebene sowie archetypische Koordinationsmängel können in der Person von leitenden Mitarbeitenden begründet sein. Führen diese zu Lücken in der Aufgabenerfüllung oder zu mangelhafter Ausführung, muss darauf reagiert werden. Zuständig sind die, die es betrifft, also die Organmitglieder im Umgang miteinander innerhalb eines Vorstandes aber auch durch die Wahrnehmung der Aufsicht im Aufsichtsrat (zu Handlungspflichten im Einzelnen siehe unter: C.II., Seite 12 ff.).

- Auf institutioneller Ebene können unklare Strukturen und Verantwortlichkeiten sowie nicht festgelegte Arbeitsabläufe Krisen auslösen. Insbesondere Aufbau- und Ablauforganisationen müssen in den Einrichtungen geregelt sein und ständig aktualisiert werden. Zudem werden bei unstrukturierten Abläufen möglicherweise Mitarbeitende in falschen Bereichen eingesetzt, die dann in anderen Bereichen fehlen. Im schlimmsten Fall entstehen so Leerkapazitäten, die weitere hohe Kosten für die Einrichtung bedeuten.
- Auf der finanziellen Ebene zeichnen sich gemeinnützige Unternehmen durch hohe interne Personalkosten und begrenzte Ertragsmöglichkeiten aus. Daher ist ein gesteigerter Grad an Transparenz bezüglich der wirtschaftlichen Verhältnisse erforderlich, um stets auf dem aktuellen Stand zu bleiben und möglichst frühzeitig etwaigen Handlungsbedarf zu erkennen. Ansonsten steigt das Liquiditäts- und Überschuldungsrisiko aufgrund der Unübersichtlichkeit der Finanzen stetig an. Ohne ausreichendes Eigenkapital bzw. ohne ausreichende Rücklagen ist das unternehmerische Handeln stark eingegrenzt. Große Verluste können die Einrichtung in Existenznot bringen, Investitionen sind dann kaum mehr möglich.<sup>10</sup> In der Praxis treten Turbulenzen häufig bei umfangreichen Baumaßnahmen und langfristiger Vertragsbindung auf.

Auch auf der rechtlichen Ebene kann es in Einrichtungen zu Problemen kommen. Auf Haftungsfallen ist hinzuweisen, zumal in bestimmten Konstellationen neben der gesetzlichen Haftung des Rechtsträgers auch eine persönliche Haftung in Betracht kommt (dazu siehe unter: D.I.3.2, Seite 35 ff.).

<sup>9</sup> Bank für Sozialwirtschaft (Hrsg.): Konzeptheft Chancen und Risikomanagement, S. 7

<sup>10</sup> Bachert/Eischer/Speckert: Risikomanagement, S. 117

## C. Rechtliche Grundlagen

Das Verständnis darüber, was ein Verein und seine Organe rechtlich gesehen sind und die Kenntnis des folgenden Pflichtenkataloges für Organmitglieder sind Voraussetzung für eine Sensibilisierung vor, in und nach der Krise.

Im Anhang finden Sie, in Ergänzung zu den folgenden Ausführungen, in den Anlage 1.2 und 1.3 Checklisten zur Selbstevaluation von Vorstand und Aufsichtsrat.

### I. Der eingetragene Verein und seine Organe

Der eingetragene Verein als meistgenutzte Körperschaft in diakonischen Einrichtungen ist in Kurzform ein

- auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen, die untereinander und dem Verein gegenüber mitgliederschaftlich verbunden sind,
- zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zwecks mit körperschaftlicher Verfassung, wobei sich die körperschaftliche Organisation
- in einem Gesamtnamen, in der Vertretung durch einen Vorstand (Organ) und in der Abhängigkeit vom Wechsel der Mitglieder äußert.<sup>11</sup>

Der Verein als juristische Person ist willens- und handlungsunfähig und bedarf zu seiner Handlungsfähigkeit in der Regel natürlicher Personen, die als Organe bezeichnet werden.<sup>12</sup> Sie können sowohl Einzelpersonen, wie etwa ein alleiniger Vorstand, als auch Personengruppen, wie etwa ein Vorstandskollegium, sein, welche für die juristische Person verbindlich nach außen handeln. Weitere Handlungsrechte und -pflichten können ein Aufsichtsgremium und ein Beirat übernehmen, soweit sie vorgesehen sind.

11 Palandt/Ellenberger: Bürgerliches Gesetzbuch, Einf. v § 21 Rn. 14

12 Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 1163

## II. Befugnisse und Pflichten für Vorstand und Aufsichtsrat

Weder für den Vorstand noch für einen etwaigen Aufsichtsrat bestehen im Gesetz abschließende Regelungen zur Umschreibung ihrer Befugnisse und Pflichten. Anknüpfungspunkt ist daher zunächst die Satzung selbst, die Auskunft gibt über Aufgaben und Trägerstrukturen. Der Satzung ist auch zu entnehmen, ob Ressorts mit spezieller Verantwortlichkeit überall gebildet worden sind. Eine weitere Hilfestellung geben Geschäftsverteilungsplan und Geschäftsordnung für das gesamte Organ.

Die Kapitalmarktrechtsvorschriften wie das Aktiengesetz, das detailliert Pflichten und Haftungsfragen von Organmitgliedern von Aktiengesellschaften regelt, sind zwar weder direkt noch analog auf Vereine anzuwenden. Sie können aber auf die Pflichten der Organmitglieder eines Vereins aufgrund vergleichbarer Strukturen ausstrahlen.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 4 eine Zusammenfassung wichtiger Vorschriften des Kapitalmarktrechts.

Hinweise zur Trennung einzelner Aufgaben auf der Leitungsebene sind auch dem Diakonischen Corporate Governance Kodex (DGK) zu entnehmen. Nach der Lektüre dieser Ordnungen sollte es dem einzelnen Vorstandsmitglied möglich sein, die eigene Rolle in den konkreten Kontext einzupassen.

### 1. Der Vorstand

Gemäß § 26 Abs. 1 S. 1 BGB muss jeder Verein einen Vorstand haben. Dieser kann aus mehreren Mitgliedern bestehen. Vorstand nach BGB ist nur, wer zur gesetzlichen Vertretung des Vereins befugt ist. Das Gesetz spricht vom „vertretungsberechtigten Vorstand“. Weitere nicht zur Vertretung berechnigte Vorstandsmitglieder sind möglich. In einem solchen Fall liegt ein erweiterter Vorstand vor. Zudem zählen zu dem Begriff des Vorstands bereits ausgeschiedene, aber noch im Vereinsregister eingetragene Vorstände. Auch für faktische Vorstände haftet der Verein nach § 31 BGB analog. Diese haben zwar tatsächlich ein Vorstandsamt inne, die Organbestellung war jedoch unwirksam. Darüber hinaus können auch juristische Personen Vorstand nach § 31 BGB sein.

Die einschlägigen Rechtsnormen sind am Ende der Arbeitshilfe in dem Paragraphenspiegel unter H. aufgeführt.

Die Aufgabenbereiche des Vorstands lassen sich grundsätzlich in zwei große Gruppen aufteilen:

- die Vertretung des Vereins nach außen (Vertretungsbefugnis) sowie
- die Geschäftsführung nach innen (Geschäftsführungsbefugnis).

Die Geschäftsführung umfasst dabei jede im Dienst des Vereins stehende Tätigkeit tatsächlicher wie auch rechtlicher Art.<sup>13</sup> Sie kann auf unterschiedliche Bereiche verteilt werden – man spricht hier von der sogenannten Ressortverteilung, die Auswirkungen auf Haftungsfragen hat und den Vorteil bietet, Fachkenntnisse gezielt einsetzen zu können. Die Vertretungsmacht ist gem. § 26 Abs. 1 S. 2 BGB unbeschränkt, es sei denn, sie wird durch die Satzung beschränkt.

Grundsätzlich ist die gesamte Geschäftsführung des Vorstandes ehrenamtlich und gem. § 27 Abs. 3 S. 2 BGB unentgeltlich tätig, was bedeutet, dass der Vorstand lediglich einen Anspruch auf Ersatz seiner Auslagen hat, die er im Rahmen der Geschäftsführung erbracht hat, aber eben keinen Anspruch auf eine Vergütung. Dem Vorstand steht jedoch ein Entgelt für die geleistete Arbeit zu, wenn diese Legitimation in der Satzung niedergeschrieben ist. Ein Entgelt liegt immer dann vor, wenn „Zeit gegen Geld“ über den reinen Auslagenersatz hinaus vergütet wird. Auch sogenannte „Aufwandsentschädigungen“, die in aller Regel für eingebrachte Zeit gewährt werden, sind Vergütungen und setzen eine entsprechende Satzungsöffnung voraus.

### Beachten

Seit dem 1.1.2015 müssen alle Vereine, die ihrem Vorstand eine Vergütung zahlen, prüfen, ob es dazu eine ausdrückliche Regelung in der Satzung gibt, das heißt, es muss geregelt sein, ob eine Vergütung gezahlt werden soll, was die Gegenleistung ist und ob die Höhe mit den gemeinnützigen Zwecken des Vereins vereinbar ist.<sup>14</sup>

Im Unterschied zum Verein nimmt der Geschäftsführer einer gGmbH eine besondere exponierte Außenstellung ein. Sein Handeln ist nach außen hin nicht eingrenzbar. In der gewerblich ausgerichteten Organisationsstruktur der gGmbH sind dabei eher kurze Wege und Entscheidungsprozesse vorgegeben. Bei der Stiftung liegt der Unterschied im Wegfall der Mitgliederversammlung, es handelt sich somit um eine „Organisation ohne soziales Substrat“.<sup>15</sup>

Der Verein ist dagegen durch seine strukturellen Anlagen eine wesentlich partizipativere und insoweit demokratischere Rechtsform. Vergleichbar beim Verein sind organisatorische Anforderungen, also Abläufe et cetera. Ihre Umsetzung sollte sich allerdings nicht nur in einer geordneten Aufbaustruktur, sondern auch in transparenten Abläufen dokumentieren. Wechselseitige Informations- und Berichtspflichten sind erfahrungsgemäß unerlässlich.

Das professionelle Element kurzer Wege kann beim Verein etwa durch die Zusammenführung der Vorstandsfunktion und der hauptamtlichen Anstellung der Führung (sogenannter geschäftsführender Vorstand) unterstützt werden.

<sup>13</sup> Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 465

<sup>14</sup> Vgl. Plagemann/Plagemann/Hesse: Vereinsvorstände, in: NJW 7/2015, S. 440

<sup>15</sup> Hof in: v. Campenhausen/Richter:Stiftungsrechtshandbuch, § 8 Rn. 1 ff.

Es gibt drei wesentliche Hauptpflichten des Vorstands. Das sind die Kardinal-, die Berichts-, und die Registerpflichten.

### Kardinalpflichten

#### Sorgfaltspflicht

Grundsätzlich hat der Vorstand als treuhändischer Sachwalter über fremdes Vermögen die Sorgfalt zu beachten, die eine gewissenhaft und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt. Dabei wird, entsprechend den Grundsätzen der Managerhaftung, die sorgfältige Ermittlung und Auswertung der verfügbaren Entscheidungsgrundlagen erwartet.<sup>16</sup> Diese Sorgfalt gilt für jedes Vorstandshandeln und kann, gemessen an Art, Größe und Zweck des Vereins, sehr hohe Anforderungen haben und mitunter auch deckungsgleich sein mit der Sorgfalt eines Geschäftsmannes.<sup>17</sup> Aspekte betreffen insbesondere:

- Kenntnis der einschlägigen Rechtgrundlagen insbesondere nach Gesetz und Satzung,
- Kenntnis der Vermögenslage,
- Organisationsüberwachung sowie Kenntnis der Verkehrssicherungspflichten,
- Beachtung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung und gegebenenfalls ordnungsgemäße Ressortleitung.

#### Leitung der Einrichtung in eigener Verantwortung

- gerichtliche und außergerichtliche Vertretung des Vereins,
- Vollziehung der Entscheidungen der Mitgliederversammlung,
- Bestimmung der strategischen Ausrichtung der Einrichtung, der Vorstand hat also in die Zukunft zu planen und für die Umsetzung der strategischen Ausrichtung zu sorgen,
- Organisation des Informationsflusses und gegebenenfalls Ressortverantwortlichkeit.

#### Verfahrenspflichten nach Gesetz und Satzung

- Einberufung der Mitgliederversammlung nach §§ 36, 40 BGB,
- Versammlungsleitung,
- Registerpflichten.

<sup>16</sup> Ehlers: Die persönliche Haftung, NJW 2011, S. 2689

<sup>17</sup> Diese Sorgfalt versteht sich als eine solche eines selbstständigen treuhänderischen Verwalters fremder Vermögensinteressen in verantwortlicher leitender Position (Bork/Schäfer, GmbHG 2015, § 43, Rn. 24).

### Gewährleistung der Gemeinnützigkeit des Vereins und Beachtung kaufmännischer Grundprinzipien

Der Umgang mit gemeinnützig gebundenen Mitteln sowie die Art der Mittelverwendung sind in Übereinstimmung mit den Bestimmungen der Abgabenordnung zu gestalten.

Zu den kaufmännischen Pflichten zählt mindestens eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung, vgl. 27 Abs. 3 i. V. m. §§ 666, 259 BGB. Jahresabschlüsse nach HGB werden häufig von größeren Einrichtungsträgern aufgestellt und geprüft. Die Ausrichtung an den besonderen Vorschriften zur Buchführung und an den Bilanzierungsvorschriften für Kapitalgesellschaften gemäß HGB ist auch vereinspolitisch erwünscht, um Vorhalten fehlender Transparenz im Vereinswesen entgegenzutreten zu können.<sup>18</sup>

### Abführen von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen

Die Pflicht zur Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen ergibt sich aus den einschlägigen Vorschriften der Sozialgesetzbücher. Das geschäftsleitende Organ einer juristischen Person, beim Verein also der Vorstand, hat insoweit kraft seiner Organisationsgewalt sicherzustellen, dass die der Körperschaft obliegenden Aufgaben durch die damit betrauten Personen auch tatsächlich erfüllt werden und ausreichende Liquidität zur Begleichung dieser Beiträge bei Fälligkeit bereitgestellt werden kann.<sup>19</sup> Bei Nichtbefolgung dieser Pflichten drohen zivilrechtliche sowie strafrechtliche Haftungsfallen, die den Verein, aber auch das Organmitglied, persönlich treffen können (siehe dazu im Einzelnen unter: D.I.3, Seite 25 ff.).

### Insolvenzantragspflicht

Der Vorstand ist auch verpflichtet, die insolvenzrechtlichen Pflichten des Vereins zu erfüllen. Im Falle der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung<sup>20</sup> des Vereins hat der Vorstand nach § 42 Abs. 2 S. 1 BGB die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen. Bei einer verspäteten aber auch bei einer verfrühten Insolvenzantragstellung droht Haftung.

### Weitere Pflichten gemäß Satzung können sein

- Aufnahme einer Verschwiegenheitspflicht in die Satzung für vertrauliche Angaben sowie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die nach dem Ausscheiden fort dauert;
- Aufnahme einer Wettbewerbsklausel entsprechend dem Diakonischen Corporate Governance Kodex, um Interessenkollisionen zu verhindern;
- Interne Revision und Controlling: Eine ordnungsorientierte Überwachungsfunktion sowie ein Controlling umfassen die zielgerichtete Überwachung des betrieblichen Geschehens sowie die Ermittlung und Bereitstellung von Steuerungsfunktionen;
- Installierung eines internen Kontrollsystems: Eine gesetzliche Pflicht besteht dazu nicht. Die für Aktiengesellschaften bestehende Pflicht gem. § 91 Abs. 2 AktG („Der Vorstand hat [...] ein Überwachungssystem einzurichten“) kann jedoch auch auf größere Vereine ausstrahlen.<sup>21</sup> Zudem wird eine Sorgfaltspflichtverletzung unabhängig von dieser Vorschrift anzunehmen sein, wenn der Vorstand etwaige Risiken nicht ausreichend kontrolliert hat und es zu einem Schaden kommt.

<sup>18</sup> Wenn ein gemeinnütziger Verein nach § 141 AO gewisse Grenzen (beispielsweise einen Gesamtumsatz von mehr als 600.000 EUR) überschreitet, ist er buchführungspflichtig nach HGB. §§ 238, 240, 241, 242 Abs. 1 und die §§ 243 bis 256 des Handelsgesetzbuchs gelten sinngemäß, sofern sich nicht aus den Steuergesetzen etwas anderes ergibt.

<sup>19</sup> BGH, Beschluss vom 12. Juni 2012 – II ZR 105/10 –, juris

<sup>20</sup> Zu den einzelnen Definitionen siehe unten unter: D.I.3.2.2./Seite 38.

<sup>21</sup> BT-Drucks. 13/9712, S. 15

### Berichtspflichten

Einen besonderen Hinweis verdienen sogenannte Berichtspflichten. Ihre Bedeutung ist für das Funktionieren des Vereins essentiell. Insbesondere korrespondieren sie mit der Delegation von Aufgaben an nachgeordnete Personen. Sie sind für die einzelnen Mitglieder sowohl für das eigene Agieren hilfreich als auch eine Rückversicherung vor unliebsamen Krisen. Maßgebliche Bedeutung erlangt hier die Geschäftsordnung der vorhandenen Organe, in der in aller Regel auch Schnittstellen und der Umgang mit Mehrfachzuständigkeiten geregelt werden können.

Zwar kommt keine Körperschaft ohne eine reflektierte Organisation aus, und etwaige Haftungsfallen mögen dies belegen. Entscheidend für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung dürfte aber die Kommunikation unter den Vorstandsmitgliedern und zwischen den Ebenen des Vereins sein, die vor allem durch Berichtserstattung gesichert werden kann.

### Registerpflichten

Anmeldepflichtig sind die Eintragung ins Vereinsregister (§ 59 BGB), jede Änderung, sei es in der Satzung (§ 71 BGB) oder in der Zusammensetzung des Vorstandes (§ 67 BGB), sowie die Auflösung (§ 74 BGB) des Vereins. Die jeweilige Anmeldung ins Registergericht erfolgt durch den Vorstand und ist in der Regel notariell zu beglaubigen.

## 2. Der Aufsichtsrat

Aufgrund der Tatsache, dass der Vorstand als Vertreter des Vereins seine Entscheidungen auch selbst vollzieht, bedarf es eines Organs, das die Tätigkeit des Vorstandes beaufsichtigt. Bestellt der Verein einen Aufsichtsrat, sind nicht – wie bei der GmbH – die aktienrechtlichen Vorschriften (§ 95 ff AktG) entsprechend anwendbar. Allerdings müssen auch für den Aufsichtsrat gewisse Grundsätze gelten, die im AktG normiert sind und auf die im Folgenden hingewiesen wird. Es ist Aufgabe des Vereins, die Pflichten in der Satzung umfassend zu beschreiben. Grundlage sollten dabei der Diakonische Corporate Governance Kodex sein, der die Pflichten des Aufsichtsgremiums sehr detailliert umschreibt und eine sehr gute Grundlage bietet, um die Funktion des Aufsichtsrates in den jeweiligen Satzungen der Einrichtungen zu regeln. Vorstands- und Aufsichtsebene sollten durch die Vereinssatzung strikt getrennt werden (duales Führungssystem). Der Grund dafür ist, dass bei einer Vermengung der Aufgaben eine Kontrolle nicht mehr gegeben ist und die exekutive Kompetenz des Vorstands nicht mehr beachtet wird.

Klassischerweise sind dem Aufsichtsrat Überwachungs- und Beratungspflichten zugeschrieben. Einzelne Pflichten sind:

### Operative Kontrolle und Überwachung

des Vorstands durch Heranziehung von Soll-Ist-Vergleichen, Liquiditätsberichten und laufender Berichterstattung durch den Vorstand. Der Aufsichtsrat muss sich einer sachgerechten Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgabe widmen. Dazu muss er sich die erforderlichen Informationen vom Vorstand einholen und gegebenenfalls über externe ExpertInnen ergänzen lassen, beispielsweise durch die Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers bzw. einer Wirtschaftsprüferin; Überprüfung etwaiger Jahresabschlüsse (vgl. 171 AktG).

### Überprüfung der Berichterstattung

Eine Anleitung zur regelmäßigen Überprüfung der Berichterstattung an den Aufsichtsrat findet sich in der Arbeitshilfe von Solidaris (Hrsg.): Berichterstattung an Überwachungsorgane sozialtätiger Unternehmen, Berlin u. a. 2015.

### Vertretung

Der Aufsichtsrat vertritt den Verein gegenüber dem Vorstand (Dienstvertrag, Bestellung, Abberufung und Vergütung von Vorstandsmitgliedern et cetera).

### Maßnahmen von besonderer Bedeutung

Der Aufsichtsrat wirkt bei Entscheidungen und Maßnahmen von besonderer Bedeutung mit. Das sind zum Beispiel solche, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage oder die soziale Ausrichtung des Unternehmens grundlegend verändern. Entscheidungen von besonderer Bedeutung müssen in der Satzung definiert sein.

### Loyalitätspflichten

Laut Diakonischem Corporate Governance Kodex hat das Aufsichtsratsmitglied im Anhang des Jahresabschlusses aufzuführen, bei welchen anderen Einrichtungen ein weiteres Mandat besteht. Seine Unabhängigkeit ist im Falle weiterer Aufsichtsratsämter in branchenähnlichen Einrichtungen sonst in Frage gestellt.

### Informationsweitergabe

Die Mitgliederversammlung ist über Entwicklungen zu informieren, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage grundlegend beeinflussen.

Pro Jahr werden mindestens vier Sitzungen des Aufsichtsgremiums empfohlen. In Abhängigkeit von der Situation des Unternehmens können auch mehr Sitzungen anberaumt werden. Mitglieder des Aufsichtsgremiums, die jährlich an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilnehmen, sollen im Bericht des Aufsichtsgremiums vermerkt werden.<sup>22</sup> Eine Checkliste zu unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Aufsichtsräte findet sich auch in dem von den Diakonien Baden und Württemberg erstellten Heft „Das 7 x 7 des Aufsichtsrats“. Es kann in den jeweiligen Landesverbänden angefordert werden.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 1.3 eine weitere Checkliste zur Selbstevaluation des Aufsichtsrats.

## D. Der Umgang mit der Krise

Adressat des Krisenmanagements sind Vertreterinnen und Vertreter des Vorstands sowie eines etwaigen Aufsichtsrats. Diese kommen ihrer Verantwortung nach, wenn sie die Sorgfalt anwenden, die eine gewissenhafte und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt (vgl. § 276 BGB). Diese Anforderung ist nicht zu hoch, bedeutet aber, dass die Anforderungen an die Sorgfalt einzelfallabhängig sind. Sie variiert je nach Art, Größe und Zweck der jeweils übertragenen Aufgaben des Vereins.

Die Einrichtung soll, so ist es häufig zu lesen, compliant, also regelkonform handeln. Das beinhaltet aber nicht nur das Kennen der Vorschriften, sondern auch deren Umsetzung. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Regelungen in der Ein-

richtung „gelebt“ werden, wenn jede/r Mitarbeitende sich mit den Regeln identifiziert und versteht, warum sie so wichtig sind. Das Vier-Augen-Prinzip funktioniert beispielsweise nur, wenn es ernst genommen wird. Unterschreibt ein Part, weil sie oder er meint, der andere habe bestimmt ausreichend geprüft und unterlässt jegliche Eigenprüfung, kann dies zum einen zu teils schwerwiegenden Haftungsfallen des Organmitglieds führen, zum anderen kann die Einrichtung dadurch in schwerwiegende Krisen geraten. Ein Risikomanagement im Sinne eines „Good Corporate Governance“ umfasst somit eine reflektierte Prävention und Intervention. Aber auch die Nachbereitung der Erfahrungen in der Krise und ein Wissenstransfer auf mögliche zukünftige Szenarien sind Bestandteile des Risikomanagementsystems.

# I. Prävention – Grundsätzliche Schritte zu einer gelungenen Einrichtungsführung

Die erforderliche Sorgfalt eines Organmitglieds schlägt sich nieder sowohl im Erkennen möglicher Risiken als auch im rechtzeitigen Ergreifen von Maßnahmen. Voraussetzung für das Erkennen möglicher Risiken ist, dass die Organe einer Einrichtung in personeller, institutioneller, finanzieller und rechtlicher Hinsicht ein Grundwissen haben und anwenden, damit eine Grundstruktur bzw. Organisation gegeben ist. Dieses reicht von der Kenntnis des eigenen Pflichtenkatalogs (siehe oben unter: C., Seite 12 ff.), über die Einführung klarer Strukturen und Abläufe, bis hin zur Sensibilisierung in rechtlich haftungsrelevanten Fragestellungen. Die nachfolgende Darstellung ist daher teils sehr ausführlich, umfasst aber alle wesentlichen Aspekte, die bei der Arbeit als Organmitglied aus unserer Sicht von entscheidender Bedeutung sind. Sie ist so angelegt, dass sie auch zum ausschnitthaften Nachlesen genutzt werden kann.

## 1. Die personelle und institutionelle Ebene

In der Einrichtungsführung sind klare Strukturen insbesondere in der Personalführung zu schaffen. Dem Vorstand obliegt dabei die Personalhoheit. Jedes Organmitglied hat sich zunächst über seine Rechte und Pflichten zu informieren. Das ist Grundvoraussetzung für jedes weitere Vorgehen. Zu den Einzelheiten siehe oben unter C.II. Nicht vorhandenes Fachwissen wird im Streitfall nicht als Rechtfertigung für Fehlverhalten anerkannt.

Obwohl die Satzung meist jedem Vorstandsmitglied zur Hand liegt und als Regelungswerk auch in der Praxis Beachtung findet, machen Satzungsverstöße – insbesondere dem Vereinszweck widersprechende Rechtsgeschäfte – das Gros der aufgedeckten Untreuefälle nach § 266 StGB aus.<sup>23</sup>

Idealtypisch sollten die Aufgaben sowohl auf Leitungsebene als auch auf Mitarbeitenebene beschrieben sein. Jedes Organmitglied sowie jede mitarbeitende Person sollte Kenntnis und entsprechendes fachliches Wissen über den eigenen Arbeitsbereich haben.

<sup>23</sup> Reschke: Vereinsvorstände im Visier der Strafverfolgungsbehörden in: ZStV 5/2015, S. 190

## 1.1 Struktur des Vorstands – Teil 1: Wahl eines Vorstandsmodells

Passend zu Aufgabe und Größe des Vereins ist zu entscheiden, welches Vorstandsmodell in den nächsten Jahren zugrunde gelegt werden soll.

- Bei kleineren Einrichtungen ist eine Zusammensetzung aus einem ehrenamtlichen Vorstand, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit einem/r hauptamtlichen GeschäftsführerIn, ausreichend. Aufsichtsfunktionen übernimmt hier die Mitgliederversammlung.<sup>24</sup>
- Bei größeren und komplexeren Einrichtungen empfiehlt es sich, einen hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand einzusetzen, bei dem Organfunktion und schuldrechtliche Anstellung, also das operative Geschäft, in einer Person zusammentreffen. Zudem kann ein eigenständiges Aufsichtsorgan beratend und kontrollierend eingesetzt werden.
- Mischformen sind etwa ein Vorstand aus ehren- und hauptamtlichen Mitgliedern, wobei die Geschäftsführung meistens bei einem hauptamtlichen Mitglied liegt.
- Darüber hinaus kann die Satzung bestimmen, dass die Geschäftsführung einem weiteren Organ, dem sogenannten „erweiterten Vorstand“, übertragen wird.<sup>25</sup> Bei diesem handelt es sich um ein beratendes Gremium, welches dem Vorstand Empfehlungen ausspricht, aber keine Vertretungsbefugnis besitzt. Bei geschäftsführenden Entscheidungen, die mit der Vertretungshandlung nach außen zusammenhängen, muss der vertretende mit dem geschäftsführenden Vorstand eng zusammenarbeiten, um einer möglichen Haftung wegen Verletzung seiner Sorgfaltspflichten vorzubeugen. Auch kann die Vertretungsmacht für einzelne Rechtsgeschäfte nach außen beschränkt werden, beispielsweise ab einer bestimmten Höhe oder in Bezug auf bestimmte Bereiche.

Die Wahl eines Modells sollte auch davon abhängig gemacht werden, welchen wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken der Verein ausgesetzt ist. Insbesondere gilt zu beachten, dass ein ehrenamtlicher Vorstand aufgrund seiner begrenzten Zeit unter Umständen vollständig auf die Informationen seiner hauptamtlichen Mitarbeitenden angewiesen ist. Diese tragen somit die Hauptverantwortung, während der Vorstand faktisch nur die Beaufsichtigung übernimmt. Wegen des Haftungsrisikos ist in solchen Fällen zu empfehlen, diese ehrenamtlichen Organe in einen Aufsichtsrat zu heben und einen hauptamtlichen Vorstand einzusetzen.<sup>26</sup>

24 Millies/Bangert/Schmidt: Vorstandsebene, neue Caritas, 12./2015, S. 14 ff.

25 Palandt/Ellenberger, 2014, § 27 Rn. 4

26 Griep: Haftung ehrenamtlicher Vereins- und Stiftungsvorstände in: Sozialrecht aktuell 5/2010, S. 166

## 1.2 Struktur des Vorstands – Teil 2: Aufteilung in unterschiedliche Ressorts, Delegation und das Mehrheitsprinzip

Bereits zu Beginn der Tätigkeit des Vorstands muss Klarheit darüber bestehen, ob die Vorstandsmitglieder allein oder gemeinsam mit den anderen Vertretern vertretungsberechtigt sind. Damit eine Rechtshandlung des Vorstandes wirksam ist, gilt grundsätzlich gem. § 26 Abs. 2 BGB das Mehrheitsprinzip. Die Satzung kann anderes vorsehen, etwa, in Entsprechung zum Vier-Augen-Prinzip, die Vertretung durch zwei Vorstandsmitglieder gemeinsam. Aber auch eine Alleinvertretung ist denkbar. Besteht die Einrichtung lediglich aus einem Vorstandsmitglied, sollte das Vier-Augen-Prinzip gleichwohl gewährleistet werden. Hier besteht die Möglichkeit, die zweite Führungsebene in die Unterzeichnung von Rechtsgeschäften einzubinden.

Ob und inwieweit Ressorts gebildet werden, ist größenabhängig und bei gebotener Fachexpertise naheliegend. Kennzeichnend für ein Ressort ist die Zuordnung von bestimmten Aufgaben zu einzelnen Vorstandsmitgliedern, für die diese verantwortlich zeichnen. Eine solche Aufteilung führt einerseits zur Entlastung der übrigen Vorstandmitglieder und andererseits zur Bündelung einzelner Fachkenntnisse, so dass die Vorstandsmitglieder ihren Pflichten, insbesondere zur Anleitung und Beaufsichtigung der Mitarbeitenden, erfolgreich nachkommen können.<sup>27</sup>

### Beachten

Die Ressortaufteilung berührt die grundsätzliche Organisation des Vereins und ist daher nur möglich, wenn eine grundlegende Legitimation zu Ressortbildung in der Satzung zum Ausdruck gebracht wird.

Ausformungen der Ressorts finden sich sinnvollerweise in einer Geschäftsordnung, die nicht allein trennscharf die Zuordnung der Aufgaben, sondern insbesondere auch das Verfahren bei Berührung mehrerer Vorstandsressorts regelt. Außer Frage steht die Notwendigkeit der fachlichen Qualifikation des Ressortleiters bzw. der Ressortleiterin. Die Verankerung von Berichtspflichten untereinander und gegenüber weiteren in der Satzung genannten Gremien und Organen ist für die Qualität der Zweckerreichung und die Sicherheit der Mitglieder im Vorstand bedeutsam.

Kommt es zu Pflichtverletzungen innerhalb eines Ressorts durch das zuständige Vorstandsmitglied, haftet dieses grundsätzlich gegenüber dem Verein. Für die übrigen Organmitglieder gilt allerdings eine Überwachungspflicht. So kann die Haftung aller übrigen Vorstandsmitglieder wieder aufleben, wenn das Fehlverhalten des einen Vorstandsmitglieds für die übrigen objektiv erkennbar war. Entsteht ein Schaden wegen einer Pflichtverletzung, beispielsweise wegen mangelhaften Berichten in der Vorstandebene oder Nichtbeachtung des Vier-Augen-Prinzips, haften alle Organmitglieder gleichrangig.

### 1.3 Struktur des Aufsichtsrats

Auch die Struktur des Aufsichtsorgans, auch Aufsichts- oder Verwaltungsrat genannt, sollte geregelt sein. Dabei ist entscheidend, dass die Aufsichtsgremien nicht zu groß sind und fachkundig hinsichtlich rechtlicher und wirtschaftlicher Aufgabenbereiche besetzt werden. Es ist davon auszugehen, dass auch für Aufsichtsgremien erhöhte Anforderungen gelten, die aus dem Kapitalmarktrecht herrühren, auch wenn die aktienrechtlichen Vorschriften auf den Verein weder direkt noch analog anwendbar sind.<sup>28</sup> Die Struktur des Aufsichtsrats sollte an das AktG zumindest angelehnt sein, da in ihm grundlegende Anforderungen an Aufsichtsorgane beschrieben werden. Grundsätzlich ist es auch möglich, die entsprechende Anwendung der aktienrechtlichen Vorschriften in der Satzung festzulegen.

Es kann auch nur eine Person in den Aufsichtsrat berufen werden. Sinnvoll ist es aber, mindestens drei Personen zu berufen, wie in § 95 AktG für Aktiengesellschaften geregelt, um Transparenz und Selbstkontrolle zu ermöglichen. Auch sollte in Anlehnung an §§ 100 Abs. 1 und 2 Nr. 2, 105 AktG der Aufsichtsrat nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein, die keiner Betreuung in Vermögensangelegenheiten unterliegt. Zudem sollte er oder sie nicht Mitglied der Geschäftsführung, Prokurist oder General-Handlungsbevollmächtigter sein und auch nicht gesetzlicher Vertreter eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens. Andere Aufsichtsratsmandate sollten aber möglich sein (§ 100 Abs. 2 Nr. 1 AktG).

### 1.4 Strukturen auf Mitarbeitenebene

Aufgabe der Leitungsebene ist es, die Einrichtung klar und überschaubar zu führen. Das kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden sich in der Struktur der Einrichtung wiederfinden. Dazu sind zunächst aktuelle Organigramme angezeigt. Auch eindeutig beschriebene Arbeitsabläufe, Kontrollmechanismen (Vier-Augen-Prinzip), Verwendung vorgefertigter Formulare et cetera helfen, einen reibungslosen Ablauf in der Einrichtung zu gewährleisten. Stellen- und Wirtschaftspläne sind dabei maßgebliche Rahmenbedingungen.

Bezugspunkt und grundlegender Maßstab ist die Satzung mit ihrem Zweckerfüllungsgebot und den bereits in ihr angelegten Umsetzungsvorgaben. Wesentlich bleibt aber, wie die vorhandene Struktur inhaltlich gefüllt wird. Das betrifft insbesondere die Kommunikation in der Einrichtung und die Einbindung der Mitarbeitenden (Organisation, Information, Einbindung von Mitarbeitenden auf der Mitarbeitendenversammlung, Formen der Kommunikation auf verschiedenen Ebenen).

Im Anhang finden Sie in der Anlage 1.4 und 1.5 Checklisten zur Aufbau- und Ablaufstruktur in Einrichtungen. Diese enthalten wesentliche Fragstellungen, anhand derer Sie überprüfen können, wie gut Sie in Ihrer Einrichtung aufgestellt sind.

## 2. Die finanzielle Ebene

### 2.1 Allgemeine Maßnahmen

Gemeinnützige Unternehmen zeichnen sich durch überproportional stark zu Buche schlagende Personalkosten und begrenzte Ertragsmöglichkeiten aus. Daher ist ein hoher Grad an interner Transparenz der wirtschaftlichen Verhältnisse erforderlich, um stets auf dem aktuellen Stand zu bleiben und möglichst frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen. Ansonsten steigt das Liquiditäts- und Überschuldungsrisiko aufgrund der Unübersichtlichkeit der Finanzen stetig an.

Um einen Überblick über die Finanzen zu behalten, ist es wichtig, sich der gängigen betriebswirtschaftlichen Kontrollmöglichkeiten zu bedienen. Gerade im Lesen von Bilanzierungen und im Verständnis von Jahresabschlüssen sollten die Organmitglieder bzw. der/die GeschäftsführerIn geschult sein. Insoweit kann hier auf die Beachtung kaufmännischer Prinzipien unter C.II.1., Seite 15, verwiesen werden. Die Buchhaltung kann auch Externen, etwa einer/m SteuerberaterIn, überlassen werden. Diese/r ist dann aber in gewissen Zeitabständen zu überprüfen, um etwaiger Haftung zu entgehen.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 1.6 eine Checkliste zur finanziellen Ebene für Ihre Einrichtung. Die dort gestellten Fragen ermöglichen einen Überblick darüber, ob Sie in Ihrer Einrichtung die wesentlichen Punkte beachtet haben.

### 2.2 Besondere Risikobereiche

Einige Risikobereiche können die Einrichtung finanziell erheblich schwächen und bedürfen besonderer Beachtung, um die Risiken von Anfang an absehen zu können.

#### Baumaßnahmen

Diese bergen ein erhebliches Krisenpotential. Grund dafür ist, dass ein Träger kein oder wenig auf derartige Sachverhalte spezialisiertes Personal besitzt. Auch sind die Kosten oftmals nicht absehbar. Kleinste Veränderungen in der Bauphase können eine existenzbedrohende Krise hervorrufen.<sup>29</sup> Hochgefährlich sind Insolvenzen baubeteiligter Firmen.

Baumaßnahmen sind von Anfang an zu kontrollieren. Klassischerweise sind folgende Punkte zu bedenken:

- Zu Beginn sind eine Angebots- und eine Auftragskalkulation vorzunehmen. Entscheidend ist dabei die Kenntnis des Marktes und des Umfeldes, denn eine gute Auslastung der Bestandseinrichtung garantiert nicht eine gleich gute Auslastung des Neubaus.<sup>30</sup>
- Ein Vertragsmanagement, um vertragliche und juristische Risiken herauszufiltern, ist zu installieren.
- Die Sicherung der Projektfinanzierung muss gewährleistet sein. Dem Insolvenzrisiko beteiligter Baufirmen kann durch Bürgschaften für Fertigstellung und Gewährleistung beispielsweise begegnet werden.
- Während des Projektes ist begleitend in regelmäßigen Abständen ein Soll-Ist-Vergleich anzustellen und anhand eines detaillierten Kostenplanes eine Prognose darüber zu erarbeiten, wie die Kosten sich entwickeln. Bei Überschreitung der kalkulierten Ansätze ist einzugreifen.

<sup>29</sup> Koch: Baumaßnahmen. Wesentliche Aspekte des Risikomanagements. Veröffentlicht am 01.11.2005 in socialnet Materialien unter [www.socialnet.de/materialien/11.php](http://www.socialnet.de/materialien/11.php), Datum des Zugriffs 06.08.2015.

<sup>30</sup> Junkermann: Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Sozialwirtschaft 3/2015, S. 29

- Wenn das Projekt mit einer solchen Projektsteuerung erfolgreich realisiert wurde, ist eine Endabrechnung vorzunehmen. Behält der Vorstand zudem im Hinterkopf, dass der Kredit als solcher eines der größten Risiken überhaupt darstellt, wird er sich bei der Umsetzung professionelle Unterstützung von außen holen.

### **Exkurs: Diakonie und Konkurrenz**

Innerdiakonische Konkurrenz sollte gerade bei neuen Bauvorhaben, aber auch bei der Übernahme von Einrichtungen, insbesondere im Zuständigkeitsbereich anderer Landesverbände, beachtet werden. Die Diakonie Deutschland hat dazu in Zusammenarbeit mit Vertretern aus den Landesverbänden in einer Arbeitsgruppe „Ethik und Wettbewerb unter Mitgliedern des Diakonischen Werkes der EKD“ Aussagen zu einem konstruktiven Umgang von Mitgliedern im Wettbewerb unter Darstellung immer wiederkehrender Konfliktsituationen erarbeitet:

„Vor Realisierung und Planung eines Bauprojektes sollte durch Evaluation der sozialen Landschaft im Umkreis eruiert werden, ob bereits andere diakonische Einrichtungen existieren, die durch den Neubau beeinträchtigt werden könnten. In einem solchen Fall sollten Kooperationen angestrebt werden. Was fehlt in der anderen Einrichtung, was kann der Neubau ergänzend zum bestehenden Angebot leisten? Durch eine intensive Kommunikation gestalten die diakonischen Träger die Kooperation, um sich so als „Systemanbieter mit aufeinander abgestimmten und aneinander angepassten Angeboten“ als eine einheitliche Diakonie profilieren zu können.“<sup>31</sup>

Im Falle von Konflikten wegen nicht behebbarer Differenzen zwischen den Einrichtungsträgern ist der jeweilige Träger, Landesverband oder Die Diakonie Deutschland als Streitschlichter anzurufen und eine Mediation durchzuführen.<sup>32</sup>

### **Eingehen langfristiger Verträge**

Hier verpflichtet sich der Träger auf viele Jahre zu immer wiederkehrenden Leistungen, unabhängig davon, ob der Vertragsinhalt auch in einigen Jahren noch von Bedeutung ist. Sollte das nicht der Fall sein, kann der Träger sich nicht vom Vertrag lösen. Daher sind sogenannte Ausstiegsklauseln eine Möglichkeit, dieses Risiko zu beheben und notwendig zu bedenken. Sie sind Teil eines anzustrebenden Risikoausgleiches bei der Vertragsgestaltung.

### **Starre Kosten ohne Umsatzbezug**

Gemeint sind beispielsweise Mietverträge, die unabhängig von der Belegungsdichte eingegangen werden. Sinkt die Belegungsquote, sollte im Vertrag vorgesehen sein, dass die zu zahlende Miete sich anpasst, damit die Mietausgaben die ganze Einrichtung nicht noch zusätzlich schwächen.

<sup>31</sup> Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Ethik und Wettbewerb unter Mitgliedern des Diakonischen Werkes der EKD“, 2010

<sup>32</sup> Vgl. als ein Beispiel zu Regelungen der Konkurrenz aus Landesverbänden auch: „Richtlinie Konkurrenz und Kommunikation des Diakonischen Werkes Bayern“

### 3. Die rechtliche Ebene

Dem erfolgreichen Führen einer Einrichtung dient eine „rechtliche Sensibilisierung“, das heißt, das Entwickeln eines Problembewusstseins für rechtliche Verantwortung im Alltag. Gemeint sind nicht vertiefte juristische Kenntnisse, sondern eine Einstellung, die präventive Maßnahmen und im Zweifel die Beiziehung von Expertinnen und Experten ermöglicht. Angesprochen ist damit die Vermeidung von Haftungsfallen.

#### 3.1 Die Haftung des Vereins für seine Organe nach § 31 BGB

Der Verein ist ein eigenständiges Rechtssubjekt und damit selbstständiger Träger von Rechten und Pflichten wie eine natürliche Person. Insbesondere haftet der Verein für alle Schäden, die ein Organmitglied oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter einem Dritten zufügt (vgl. § 31 BGB). Dabei erstreckt sich der Haftungsumfang auf das gesamte materielle und immaterielle Vereinsvermögen.

Die Organhaftung schließt dabei allerdings nicht gänzlich aus, dass die Organmitglieder persönlich zur Haftung herangezogen werden. In Einzelfällen ist dieses sogar gesetzlich angeordnet (siehe dazu im Einzelnen unter: D.I.3.2.2, Seite 37 ff.)

Voraussetzung für die Organhaftung ist, dass das Organmitglied bei der schädigenden Handlung in „amtlicher Eigenschaft“, also im Rahmen seiner Aufgaben, aufgetreten ist. Selbstverständlich tritt der Verein nicht für private Handlungen seiner Organmitglieder ein.

Organmitglieder nach § 31 BGB sind der Vorstand als kollektives Organ aller Vorstandsmitglieder, ein einzelnes Mitglied des Vorstands, ehemalige Mitglieder, sofern sie noch im Vereinsregister eingetragen sind, sowie sogenannte „verfassungsmäßig berufene Vertreter“. Zu diesen zählen auch die „besonderen Vertreter“ gem. § 30 BGB. Das sind solche, die den Verein bei bestimmten Rechtsgeschäften, die ihnen zugewiesen sind und die in der Satzung genannt sein müssen, vertreten (diese können beispielsweise angestellte GeschäftsführerInnen sein). Unter den verfassungsmäßig berufenen Vertretern fallen auch die Liquidatoren, also Personen, die mit der Beendigung und Abwicklung des Vereins betraut wurden, und RepräsentantInnen, für die sich aus Satzung, Geschäftsverteilung oder Handhabung ein Vertretungsrecht ergibt.

In analoger Anwendung zu der Regelung für den Vorstand nach § 31 BGB unterfallen der Vereinshaftung nach herrschender Auffassung auch die Mitgliederversammlung, der Aufsichtsrat oder andere Vereinsorgane, für deren schadensauslösendes Verhalten der Verein eintritt.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 653 m.w.N.

### 3.1.1 Grundsätzliches zur Haftung

Voraussetzung für eine Haftung nach § 31 BGB ist eine schädigende Handlung des Organmitglieds, das heißt die Verwirklichung eines Haftungstatbestands durch sein Verhalten. Die Schadensersatzpflicht kann im Wesentlichen deliktischer, vertraglicher oder tatsächlicher Natur sein.<sup>34</sup> Haftet der Verein im Außenverhältnis, beispielsweise gegenüber einem außerhalb des Vereins stehenden vertraglich gebundenen Dritten, kann der Verein im Innenverhältnis, also gegenüber dem Organmitglied, im Nachhinein von diesem Regress verlangen. Zu Schutzvorkehrungen siehe unten unter: D.I.3.4, Seite 41.

- Deliktisches Handeln erfordert eine Verletzung von besonderen Rechtsgütern, die in unterschiedlichen Regelungen des Bürgerlichen Gesetzbuches unter Schutz gestellt sind. In der Literatur finden Sie diesbezüglich auch Ausführungen zum sogenannten „Deliktsrecht“ oder zum „Recht der unerlaubten Handlung“. Diese Haftungsform knüpft an rechtswidriges, schädigendes Verhalten an und setzt keine Vertragsbeziehung voraus. Die Verletzung besonderer Rechtsgüter betrifft zum einen Leben, Körper, Gesundheit, Freiheit, Eigentum oder „sonstige Rechte“, die in § 823 Abs. 1 BGB geschützt sind.

Die Beachtung weiterer Schutzgesetze wird ergänzend in § 823 Abs. 2 BGB geregelt, der sich nicht auf bestimmte Rechtsgüter beschränkt und somit auch den reinen Vermögensschaden einschließt. Beispielsweise kann ein schadensverursachendes strafrechtlich relevantes Verhalten zu Schadensersatzverpflichtungen führen.

- Vertragsverletzungen. Wird die Pflicht, sich an Verträge, Satzungen, Beschlüsse et cetera zu halten, verletzt, kann eine Haftung ausgelöst werden, für die der Verein selbst oder aber auch – in eingrenzbaaren Fällen<sup>35</sup> – ein Organmitglied einzutreten hat.
- Rein tatsächliches Verhalten wie beispielsweise eine Fehlauskunft kann ebenfalls eine Haftung nach § 31 BGB auslösen.<sup>36</sup>

Voraussetzung einer Haftung ist im Wesentlichen:

- eine schadensstiftende Handlung (Pflicht- oder Rechtsgutverletzung) durch ein Organ, die für den Schaden ursächlich war und
- bei der das Organ vorwerfbar schuldhaft gehandelt hat.

Das Verschulden, welches für jede Haftung Voraussetzung ist, richtet sich nach § 276 BGB. Ein Handeln kann vorsätzlich oder fahrlässig begangen werden.

<sup>34</sup> Daneben existieren weitere Tatbestände wie quasivertragliche oder solche, die kein Verschulden voraussetzen, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

<sup>35</sup> Das sind solche Fälle, in denen bei Vertragsschluss gleichzeitig eine unerlaubte Handlung oder ein Verschulden bei Vertragsschluss vorliegt. Vgl. dazu: Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 667

<sup>36</sup> Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 3490 ff.

**Exkurs: Der allgemeine Verschuldensmaßstab**

Vorsatz umfasst das Wissen und Wollen der Tatbestandsverwirklichung: Dabei genügt es, dass der/die Handelnde den als möglich erkannten pflichtwidrigen Erfolg billigend in Kauf nimmt. „Ich habe es kommen sehen, habe es aber in Kauf genommen.“

Abzugrenzen davon ist die bewusste einfache Fahrlässigkeit. Hier vertraut der oder die Handelnde darauf, dass ein Schaden schon nicht eintreten werde. Er oder sie nimmt den Erfolg also gerade nicht billigend in Kauf. „Ich wusste, dass ich das nicht machen soll, habe aber nicht gedacht, dass ein Schaden entstehen könnte.“ Der oder die Handelnde liest nach langjähriger Geschäftsbeziehung vor erneutem Vertragsabschluss nicht noch einmal die Satzung des Vertragspartners, mit der Folge, dass ein Schaden entsteht.

Verletzt der/die Handelnde die verkehrserforderliche Sorgfalt in besonders schwerem Maße liegt eine bewusste, grobe Fahrlässigkeit vor. Einfachste, ganz naheliegende Überlegungen werden nicht angestellt, und es wird das nicht beachtet, was im gegebenen Fall jedem einleuchten musste (zu bejahen bei Eingehen großer Risiken, oder auch, wenn der/die Handelnde sich dem Amt nicht gewachsen fühlt, sich nicht umgehend fortbildet oder das Amt bei Überforderung nicht sofort niederlegt). Hier ist die Abgrenzung zum Vorsatz besonders schwierig.

**Haftung der Organmitglieder**

Während das hauptamtliche Organmitglied grundsätzlich<sup>37</sup> für jede Form des Verschuldens einzutreten hat, kommt bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern gem. § 31a BGB eine Haftung im Innenverhältnis nur bei vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Verstößen gegen die Sorgfaltspflichten auf Ersatz des dadurch entstandenen Schadens in Betracht. Ehrenamtlich agieren danach Vorstandsmitglieder, wenn sie unentgeltlich tätig sind oder ihre jährliche Vergütung 720 EUR nicht übersteigt. Gegenüber Dritten haftet das ehrenamtliche jedoch wie ein hauptamtliches Organmitglied.

Darüber hinaus greift diese Haftungsprivilegierung selbstredend nur, wenn der Vorstand in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten einen Schaden verursacht.

§ 31a Abs. 1 S. 2 BGB stellt klar, dass diese Privilegierung auch gegenüber Ansprüchen anderer Vereinsmitglieder gilt. Nach § 31a S. 3 BGB trägt der Verein oder das Vereinsmitglied die Beweislast, wenn streitig ist, ob ein Organmitglied oder ein besonderer Vertreter einen Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht hat (Beweislastumkehr).

<sup>37</sup> Zu Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung siehe unter Schutzvorkehrungen D.I.3.4, Seite 41

Der Verein, der für das Organ nach § 31 BGB haftet, und das Vorstandsmitglied selbst haften bei Verwirklichung eines Haftungstatbestandes des Deliktsrechts<sup>38</sup> als Gesamtschuldner. Das heißt, der geschädigte Dritte ist berechtigt, von jedem die Leistung nach seinem Belieben ganz oder zu einem Teil zu fordern gem. § 823 Abs. 1,2 i. V. m. §§ 830, 840 BGB.

Wird der Verein in Anspruch genommen, ist das Organmitglied im Innenverhältnis nach § 840 Abs. 2 BGB verpflichtet, einen Ausgleich zu leisten entsprechend der Verschuldensquote. Wird das ehrenamtliche Organmitglied in Anspruch genommen, hat es gegenüber dem Verein einen Freistellungsanspruch gem. § 31a Abs. 2 BGB von Schadensersatzansprüchen Dritter, soweit es den Schaden nicht vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt hat.

Ereignet sich das Schadensereignis im privaten Bereich, betrifft es den Verein nicht.

### **Haftung nachgeordneter Angestellter**

Der Normalfall einer „Panne“ im täglichen Leben des Vereins beruht auf Fehlern nachgeordneter Angestellter, ohne dass ein Organisationsverschulden hinzutritt. Die Haftungszurechnung erfolgt dann nach allgemeinen Haftungsgrundsätzen, die der Vollständigkeit halber kurz dargestellt werden sollen:

Schließt ein Mitarbeitender mit dem Willen des Vereins und zur Erfüllung dessen schuldrechtlicher Verbindlichkeiten (Erfüllungsgehilfe) schuldhaft einen Vertrag, der Schadensersatzansprüche Dritter auslöst, haftet der Verein für den Mitarbeitenden gem. §§ 280 ff., 278 BGB. Dabei hat der Verein das Verschulden des Mitarbeitenden wie eigenes zu vertreten. Erfüllungsgehilfe kann auch der Geschäftsführer sein, soweit er oder sie weder Organ noch verfassungsmäßiger oder besonderer Vertreter i. S. d. §§ 30, 31 BGB ist.

Verletzen Mitarbeitende ein Rechtsgut widerrechtlich im Rahmen ihrer Tätigkeit, die ihnen von einem anderen übertragen worden ist und zu dem sie in Abhängigkeit stehen (Verrichtungsgehilfen), kommt eine Haftung des Vereins aus § 831 BGB in Betracht. Der Unterschied liegt hier im Vergleich zu § 278 BGB darin, dass sich der Verein als Geschäftsherr für den Schaden entschuldigen („exkulpieren“) kann. Das heißt, dass er nachweisen kann, seine Mitarbeitenden sorgfältig ausgewählt, angeleitet und überwacht zu haben, mit der Folge, dass eine Haftung des Vereins ausgeschlossen wird. Delegiert er diese Aufgabe, kann der Verein sich bei einem Schadensfall nur exkulpieren, wenn sich auch der oder die Beauftragte seiner- bzw. ihrerseits entlasten kann (sogenannter dezentralisierter Entlastungsbeweis).<sup>39</sup>

Es sei dabei nochmals hervorgehoben, dass die Haftung nach § 831 BGB ausgeschlossen ist, sobald den Organmitgliedern bzw. den besonderen oder verfassungsmäßigen Vertretern ein vorwerfbares Handeln, also die Verletzung ihrer Organisationspflichten, nachzuweisen ist. Dann haftet der Verein gem. § 31 BGB, dazu im Folgenden.

<sup>38</sup> Für Vertragsverletzungen haftet grundsätzlich der Verein, da dieser Vertragspartner geworden ist, es sei denn es liegt eine vorvertragliche Pflichtverletzung des Organs vor oder eine gleichzeitige unerlaubte Handlung (Vgl. Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 667)

<sup>39</sup> Palandt/Sprau: 2014, § 831 Rn. 11

### 3.1.2 Besondere Haftungskonstellationen bei der Vereinshaftung

Nach § 31 BGB ist der Verein „für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen begangene, zum Schadensersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt“. Im Folgenden sollen einige besondere Pflicht- und Rechtsgutverletzungen der Organmitglieder dargestellt werden, die eine solche Haftung regelmäßig auslösen können.

#### Organisationsverschulden der Organmitglieder

Die Organhaftung wurde durch die Rechtsprechung auf die Haftung für Verstöße gegen die Organisationspflicht des Vereins erweitert.<sup>40</sup>

Die juristische Person beherrscht aufgrund ihrer Organisationshoheit die Strukturen, die Gefahrenquellen ausschließen sollen, und sie ist daher verpflichtet, alle Regelungen vorzunehmen, die nach den berechtigten Sicherheitserwartungen des beteiligten Verkehrs erforderlich sind, um die Verletzung Dritter zu vermeiden.<sup>41</sup>

Kommt sie dieser Verpflichtung nicht nach und geschieht ein schadensersatzauslösendes Ereignis, erfüllt das Organmitglied deliktische Haftungstatbestände, die eine Haftung des Vereins nach § 31 BGB begründen können.

#### Der personelle Organisationsmangel

Der Verein muss also bestmöglich organisiert sein. Für alle Aufgabengebiete muss ein aussagebefugter, sogenannter verfassungsmäßiger Vertreter benannt sein, ansonsten haftet der Verein nach § 31 BGB i. V. m. der zum Schadensersatz verpflichtenden Handlung (körperschaftlicher/personeller Organisationsmangel). Dieser personelle Organisationszwang gilt aber nicht bei jeder Tätigkeit. Daher hat die Rechtsprechung beispielsweise die Bestellung eines besonderen Vertreters nur dann gefordert, wenn Umfang und Bedeutung des jeweiligen Geschäftskreises, gemessen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, derjenigen eines Vorstandsmitglieds gleichkommt.<sup>42</sup>

Beispiele für personelles Organisationsverschulden sind:

- Fehlende oder ungenügende Organisation der Einrichtung,
- längere Vakanz bei der Wiederbesetzung wichtiger Stellen, vor allem bei GeschäftsleiterInnen oder Vorstandsmitgliedern,
- nicht besetzte unverzichtbare Funktionen, beispielweise ein Krankenhaus ohne Hygienebeauftragte/n, wenn es durch die Nichtbesetzung zu einem Schaden gekommen ist.<sup>43</sup>

40 Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 662

41 jurisPK-BGB, 2014, Rn. 40

42 JurisPK-BGB, 2014., Rn. 43

43 Weitere Beispiele bei: Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 3559 ff.

### Der betriebliche Organisationsmangel

Werden delegierte Aufgaben, beispielweise Verkehrssicherungs- oder Aufsichtspflichten, durch die bestellte Person nur unzureichend ausgeführt, und kommt es deswegen zu einem Schaden, liegt ein sogenannter betrieblicher Organisationsmangel vor, für den der Verein ebenfalls gem. § 31 BGB haftet. Voraussetzung ist auch hier, dass das Organmitglied oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter seiner Organisationspflicht, also der Kontrolle und Überwachung, nicht nachgekommen ist.

Beispielsweise haftet der Verein für einen Schaden, der dadurch entsteht, dass

- erforderliche Dienstanweisungen nur lückenhaft erteilt werden und deswegen ein Schaden entsteht,<sup>44</sup> oder
- nicht ausreichend Personal eingesetzt bzw. überwacht wird: Ein Krankenhausträger hat durch den Chefarzt oder die Chefarztin<sup>45</sup> dafür zu sorgen, dass ausreichend Personal eingesetzt wird und technische Geräte auf ihre Funktionstüchtigkeit regelmäßig kontrolliert werden. Berufsanfängerinnen und Assistenzärzte müssen ebenfalls regelmäßig kontrolliert werden und dürfen nicht alleine eingesetzt werden, ohne dass eine erfahrene Kollegin oder ein erfahrener Kollege im Zweifel einspringen kann.

Eine Exkulpationsmöglichkeit bei Verletzung der Organisationspflicht auf der Schuldebene besteht dabei für den Verein nicht. Hat er jedoch seine Organisationspflicht erfüllt, haftet er bei einem Schaden nicht nach § 31 BGB, sondern wie bereits oben gesehen (D.I.3.1.1, Seite 28) aus Vertrag oder Delikt in Verbindung mit den Zurechnungsnormen §§ 831, 278 BGB, für die teilweise eine Entlastungsmöglichkeit besteht.

### Fallbeispiel

Im Folgenden ein Fallbeispiel, bei dem die juristische Person wegen Verletzung von Organisationspflichten haftet.

**Fall:** Zur Bekämpfung von Untertemperatur legt die Nachtschwester zwei Wärmflaschen in den Inkubator eines Frühchens. Eine Wärmflasche hat einen Riss und läuft aus. Der linke Fuß des Frühchens verbrüht und wird später amputiert (BGH, Urteil vom 1. Februar 1994, AZ: VI ZR 65/93). Der Kläger verlangt Schadensersatz vom Krankenhaus.

**Lösung:** In Betracht kommt hier eine Haftung nach § 31 BGB. Dafür müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein.

**Handelnder:** Grundsätzlich muss nach § 31 BGB ein Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein verfassungsmäßig berufener Vertreter gehandelt haben. Nach herrschender Auffassung ist darunter auch ein Chefarzt bzw. eine Chefarztin zu fassen.<sup>46</sup>

**Handlung:** Der Chefarzt müsste eine zum Schadensersatz verpflichtende Handlung vorgenommen haben. In Betracht kommt eine solche nach § 823 Abs.1 BGB.

- **Rechtsgutverletzung**  
Eine solche ist hier unzweifelhaft gegeben in der Verbrüfung des Fußes.
- **Verletzungshandlung**  
Auf den ersten Blick hat hier die Krankenschwester gehandelt. Sie hat die Wärmflasche in den Inkubator gelegt. Allerdings könnte hier auch der Chefarzt gehandelt haben durch Verletzung seiner Organisationspflichten.

<sup>44</sup> Dieses und weitere Beispiele bei: Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 3561 ff.

<sup>45</sup> Der als verfassungsmäßige Vertreter auch ohne gesonderte Bestellung anerkannt ist: Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 3567

<sup>46</sup> Reichert: Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 3567

„Als Leitungsperson hat er zum einen das Personal anzuleiten, zum anderen alle erdenklichen organisatorischen Vorkehrungen zu treffen und alle notwendigen Kontrollen durchzuführen, um das mit dem Einbringen von Wärmflaschen in den Inkubator verbundene Risiko auf ein Mindestmaß herabzusetzen.“ Erforderlich wäre es gewesen, den Anschaffungszeitpunkt zu vermerken sowie eine Dienstanweisung zu geben mit dem Inhalt der regelmäßigen Überprüfung, insbesondere unmittelbar vor Verwendung der Wärmflasche. Auch eine regelmäßige Entsorgung und Neubeschaffung wäre festzuhalten gewesen und nicht erst bei bzw. nach Bemerkung eines Defektes. Dann wäre der Unfall mit großer Wahrscheinlichkeit verhindert worden.

**Kausalität und Rechtswidrigkeit:** Die Handlung war auch kausal und rechtswidrig.

**Verschulden:** Den Chefarzt trifft insoweit auch ein Verschulden. „Er handelte auch fahrlässig, da er hätte erkennen können und müssen, dass aus der Verletzung seiner Organisationspflichten ernste Gesundheitsschäden bei den in den Inkubatoren liegenden Kindern eintreten konnten“.

**In Ausführung seines Amtes:** Der Chefarzt hat in Ausführung seines Amtes die Pflichtverletzung durch Unterlassen begangen.

Das Krankenhaus hat hier folglich Schadensersatz gem. § 31 BGB zu leisten.

Ob im Einzelfall so „heiß gegessen wie gekocht“ wird, ist eine Sache für sich und von der Erkennbarkeit abhängig. Der Fall verdeutlicht aber den Zusammenhang von Organisationsmaßnahmen und konkretem Haftungseintritt. Er verdeutlicht zugleich die Zurechnung persönlichen Fehlverhaltens auf den Anstellungsträger, der im Übrigen, verglichen mit der schädigenden Person, der deutlich zahlungskräftigere Adressat einer Schadensersatzforderung ist.

Ein aktuelles Beispiel für die Vernachlässigung von Organisationspflichten stellt der VW-Abgasskandal dar. Hier wird das Unternehmen in Anspruch genommen für das Fehlverhalten der Mitarbeitenden. Stellt sich heraus, dass der Vorstand seinen Kontroll- und Aufsichtspflichten nicht nachgekommen ist, wird er gem. § 93 Abs. 1 AktG zudem im Innenverhältnis für den Schaden aufkommen müssen. Dabei ist es unerheblich, ob er von den „Machenschaften“ der Mitarbeitenden gewusst hat, es geht vielmehr darum, was er aufgrund seiner Kontrollpflichten hätte wissen müssen.

### Verkehrssicherungspflichten der Organmitglieder

Entscheidende Bedeutung haben bei den schadenstiftenden Handlungen der Organmitglieder die sogenannten „Verkehrssicherungspflichten“. Sie sind Teil der gerade ausgeführten Organisationspflichten der Organmitglieder. Der Verein, vertreten durch den Vorstand, hat beispielsweise dafür Sorge zu tragen, dass der Gehweg vor der Diakoniestation im Winter geräumt ist. Rutscht ein Passant oder eine Passantin aus und verletzt sich, haftet der Verein mit dem Vereinsvermögen für das deliktische Verhalten des Vorstandsmitglieds.<sup>47</sup> Der dahinterstehende Gedanke ist, dass jeder, der eine Gefahrenlage schafft, für ihre Beseitigung verantwortlich ist. In diesem Kontext sichern sich der Verein und seine Organe klassischerweise durch Versicherungen ab, insbesondere etwa durch Betriebshaftpflichtversicherungen (im Einzelnen siehe dazu unter: D.I.3.4., Seite 41).

Eine Übertragung der Verkehrssicherungspflichten auf Mitarbeitende ist grundsätzlich möglich, allerdings müssen dabei die wesentlichen Entscheidungen beim Geschäftsherrn, also dem Verein vertreten durch den Vorstand, bleiben.<sup>48</sup> Überlässt der Verpflichtete die zur Erfüllung der allgemeinen Verkehrssicherungspflichten notwendigen Maßnahmen einem Dritten, beispielsweise bei der Einschaltung eines Reinigungsdienstes, trifft sie oder ihn eine allgemeine Aufsichtspflicht<sup>49</sup>, und hat die Maßnahmen fortlaufend zu überwachen. Im Beispiel ist daher zu kontrollieren, ob sich der Reinigungsdienst wie vereinbart verhält. Delegiert der Vorstand eine Aufgabe nach innen oder außen, wandelt sich seine Durchführungsverantwortung in Fremdverantwortung um. Dieser wird der Vorstand gerecht, indem er den Delegationsempfänger sorgfältig auswählt, einweist und überwacht. Kommt es dennoch zu einem Schaden, kann er einer Haftung entgehen, wenn er belegen kann, dass keine Verletzung seiner Organisationspflichten vorliegt.

### Handeln des Vorstands ohne Vertretungsmacht

Gemäß § 26 Abs. 1 S. 3 BGB hat der Vorstand grundsätzlich eine unbeschränkte Vertretungsmacht, das heißt, er ist berechtigt, nach außen hin Verträge ohne Rücksprache mit anderen Vorstandsmitgliedern abzuschließen. Diese unbeschränkte Vertretungsmacht kann nur durch die Satzung gegenüber Dritten beschränkt werden.

#### ■ Überschreitung der Vertretungsmacht

Handelt das Vorstandsmitglied ohne Vertretungsmacht und überschreitet es beispielsweise eine ihm in der Satzung zugewiesene Beschränkung, muss der Verein dieses nicht gegen sich gelten lassen. Das Verhalten (abgesehen von strafbarem Handeln) kann durch die Mitgliederversammlung genehmigt werden. Genehmigt sie es nicht, so haftet das Vorstandsmitglied persönlich wegen Überschreitung der Vertretungsmacht nach § 179 BGB. Allerdings muss sich der Verein ein Verhalten zurechnen lassen, wenn das Handeln bekannt war und geduldet wurde (sogenannte Duldungsvollmacht) oder der Verein, vertreten durch die Mitgliederversammlung, das Handeln des Vorstandsmitglieds bei pflichtgemäßer Sorgfalt hätte erkennen müssen (sogenannte Anscheinsvollmacht).

#### ■ Missbrauch der Vertretungsmacht

In Fällen, in denen keine Beschränkung der Vertretungsmacht in der Satzung vorgenommen worden ist, wird ein Handeln, das die vereinbarten Pflichten im Innenverhältnis verletzt, als Missbrauch der Vertretungsmacht bewertet. In solchen Fällen haftet der Verein nach § 31 BGB, da der Vorstand in dem ihm zugewiesenen Geschäftsbereich im Rahmen seiner Satzungsermächtigung tätig wurde, auch wenn die Handlung in Innenverhältnis zum Verein nicht vorgesehen war.<sup>50</sup> Die Schutzbedürftigkeit des allgemeinen Rechtsverkehrs hat hier Vorrang. Zu Fragen des Regresses siehe unten unter D.I.3.2.1, Seite 35.

Ein Beispiel für einen Missbrauch der Vertretungsmacht liegt etwa vor, wenn ein Vorstandsmitglied einen höheren Kaufpreis gegenüber einem Dritten akzeptiert als denjenigen, der in der Mitgliederversammlung abgesprochen war. Der Vertrag ist in diesem Fall rechtmäßig, allerdings wird das handelnde Vorstandsmitglied im Innenverhältnis für die Differenz haften müssen.

47 Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 641 ff.

48 Palandt/Sprau: 2014, § 823 Rn. 50

49 Palandt/Sprau: 2014, § 823 Rn. 52

50 Burhoff: Vereinsrecht, Rn. 657

### 3.1.3 Exkurs: Der Verlust der Gemeinnützigkeit / Mittelfehlverwendung

Der Verlust der Gemeinnützigkeit selbst ist keine Haftungskonstellation, die eine Haftung des Vereins nach § 31 BGB auslöst. Allerdings kann dadurch dem Verein ein immenser Schaden durch steuerrechtliche Forderungen seitens der Finanzbehörden sowie ein nicht zu unterschätzender Imageverlust entstehen. Der Verlust der Gemeinnützigkeit soll daher an dieser Stelle behandelt werden.

Diakonische Einrichtungen verfolgen steuerbegünstigende Zwecke (kirchliche, gemeinnützige und mildtätige). Ein Verein dient solchen Zwecken, wenn seine Tätigkeit nach Satzung und tatsächlicher Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern (§ 51 Abs. 1 AO). Das heißt entscheidend ist nicht nur, was in der Satzung steht. Auch einzelne Aktionen einzelner Vorstandsmitglieder können den Status der Gemeinnützigkeit gefährden.

Die Gemeinnützigkeit ist Voraussetzung für viele steuerliche Vergünstigungen. Grundsätzlich überprüft das Finanzamt alle drei Jahre, ob die Voraussetzungen für das Vorliegen der Gemeinnützigkeit gegeben sind. Hebt das Finanzamt den Status der Gemeinnützigkeit auf, so kann es je nach Schwere des Verstoßes bis zu zehn Jahre rückwirkend alle entgangenen Steuern nachfordern, was den Verein in Existenznöte versetzen kann.

Folgende Verstöße gefährden die Gemeinnützigkeit:

#### Einfache Satzungsverstöße

Diese können den Verlust der Gemeinnützigkeit nach sich ziehen. Seit dem 01. Januar 2015 ist beispielsweise die Vergütung von Organmitgliedern ausdrücklich in der Satzung zu regeln. Ältere Satzungen sind dahingehend zu überprüfen und anzupassen.

#### Fehlende zeitnahe Mittelverwendung

Die Mittel (zum Beispiel Spenden und Mitgliedsbeiträge) sind grundsätzlich zeitnah für die gemeinnützigen Zwecke zu verwenden, spätestens in den auf das Zuflussjahr folgenden zwei Kalenderjahren (§ 55 Abs. 1 Ziff. 5 AO).

#### Gesetzesverstöße

Solche können ebenfalls zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit führen. Daher ist es auch hier wichtig, dass die Organmitglieder ihre Rechte und Pflichten kennen und sich insbesondere um das Abführen von Steuern kümmern.

#### Mittelfehlverwendung

Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden (§ 55 Abs. 1 Ziff. 1 AO). Verluste aus dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der Einrichtung dürfen daher grundsätzlich nicht mit Mitteln des Vereins ausgeglichen werden.<sup>51</sup> Problematisch sind Verhaltensweisen, die nicht auf den ersten Blick mit einer Mittelfehlverwendung assoziiert werden, etwa der Erlass einer Gläubigerforderung und damit der Verzicht auf eine Gegenleistung.

Ein extremes Beispiel für eine Mittelfehlverwendung ist die sogenannte Maserati-Affäre. Nach Aberkennung der Gemeinnützigkeit wegen Mittelfehlverwendung (zum Beispiel der Kauf des Maserati, die extreme Überbezahlung des Geschäftsführers) entstanden hohe Steuernachforderungen. Aber auch viel einfachere unscheinbare Fälle können zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit führen: Macht die Einrichtung beispielsweise bei der Rückzahlungsforderung von ausgezahlten Stipendiengeldern Kompromisse mit den Schuldnern, um Unannehmlichkeiten mit der Rückforderung zu vermeiden, liegt bereits eine Mittelfehlverwendung vor, die, sollte nicht eine unbillige Härte vorliegen, bei wiederholtem Vorgehen eine Aberkennung nach sich ziehen kann.

Die gute Nachricht ist, dass bei Kenntnis und Beachtung folgender Regelungen die Gefahr einer Aberkennung der Gemeinnützigkeit gering gehalten werden kann:

- § 59 AO besagt, dass eine Steuervergünstigung nur gewährt wird, „wenn sich aus der Satzung (...) ergibt, welchen Zweck die Körperschaft verfolgt, dass dieser Zweck den Anforderungen der §§ 52 bis 55 entspricht und dass er ausschließlich und unmittelbar verfolgt wird; die tatsächliche Geschäftsführung muss diesen Satzungsbestimmungen entsprechen“.
- § 60 AO besagt, dass die Satzungszwecke so genau bestimmt seien müssen, „dass auf Grund der Satzung geprüft werden kann, ob die satzungsmäßigen Voraussetzungen für Steuervergünstigungen gegeben sind“.
- § 55 Abs. 1 Ziff. 1 AO besagt, dass Mittel nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden dürfen.

Handeln Mitarbeitende gemeinnützigkeitsschädlich, können ihre Handlungen unter Umständen auch dem Vorstand und damit dem Verein zugerechnet werden mit der Folge der Aberkennung der Gemeinnützigkeit. Eine Zurechnung kommt dann in Betracht, wenn der Vorstand seine Organisationspflichten verletzt oder die Handlungen geduldet hat.

Die Konsequenzen der Aberkennung der Gemeinnützigkeit können weitreichender sein, als sie auf den ersten Blick scheinen:

- Nachforderung der Steuern,
- Wegfall staatlicher Unterstützung,
- Rückforderung bereits gewährter Zuschüsse,
- Verluste im Bereich der Spendeneinnahmen wegen des
  1. Verlusts der Abzugsfähigkeit oder
  2. des Ansehensverlusts des Vereins durch die Aberkennung der Gemeinnützigkeit.

Diese „Horrorszenarien“ zu vermeiden, sollte daher Priorität haben bei den Organmitgliedern im Verein. Sie können vermieden werden durch Fachkenntnis und ein internes Kontrollsystem, das die tatsächliche Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen überprüft.

Dass eine Mittelfehlverwendung jedoch auch trotz Einhaltung aller Regeln eintreten kann, zeigt ein Beispiel, das in der Anlage 1.7 im Anhang abgedruckt ist.

### 3.2 Die Haftung des Vorstandsmitglieds (in eigener Person)

Neben der Haftungszurechnung auf den Verein ist auch der Frage nachzugehen, wann eine persönliche Vorstandshaftung in Betracht kommt. Diese Haftungstatbestände zu vermeiden, sollte oberste Priorität des Vereins, vertreten durch seine Organmitglieder, sein. Eine Vermeidung kann aber nur dann stattfinden, wenn das Vorstandsmitglied seine Pflichten genau kennt. Auch gegenüber dem Verein ist eine Haftung möglich. In erfolgsversprechenden Fällen kann der Verein sogar verpflichtet sein, Schadensersatzansprüche gegen seine Organmitglieder zu verfolgen. Das ergibt sich aus dem gemeinnützigkeitsrechtlichen Verbot satzungswidriger Zuwendungen, denn hierunter fällt auch ein Verzicht auf berechtigte Ersatzansprüche.<sup>52</sup> Das nicht zurückgeforderte Geld stellte ansonsten eine Mittelfehlverwendung dar, da es nicht für gemeinnützige Zwecke verwendet worden wäre.

#### 3.2.1 Innenhaftung: Persönliche Haftung des Vorstandes gegenüber dem Verein bei Nichterfüllung seiner Pflichten

Die Pflichten gegenüber dem Verein ergeben sich aus Gesetz, Vertrag, Satzung, Geschäftsordnung und vereinsinternen Vorgaben, zum Beispiel Beschlüssen der Mitgliederversammlungen. Insbesondere die allgemein anerkannten Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung, die sich bereits aus dem Diakonischen Corporate Governance Kodex ergeben, sollten eingehalten werden.<sup>53</sup>

Bei Verstößen gegenüber Dritten haftet der Verein zwar gem. § 31 BGB in Verbindung mit der jeweiligen Norm der schädigenden Handlung. Bei schuldhaftem Fehlverhalten kann das handelnde Vorstandsmitglied jedoch einem Regress des Vereins nach § 280 Abs. 1 BGB in Verbindung mit seinem Anstellungsvertrag ausgesetzt sein.<sup>54</sup> Verletzt das hauptamtliche Vorstandsmitglied eine Pflicht schuldhaft, haftet es dabei für Vorsatz und jede Form der Fahrlässigkeit, wobei auf den Verhaltensmaßstab eines ordentlichen und gewissenhaften Vereinsvorstands abzustellen ist. Zum Haftungsmaßstab und der Einschränkung für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder siehe oben unter: D.I.3.1.1, Seite 27.

In dem oben genannten „Inkubatorfall“ wäre es also denkbar, dass die Einrichtung das verantwortliche Organmitglied in Regress nimmt nach Zahlung des Schadensersatzes an den Geschädigten.

<sup>52</sup> Von Holt: Haftung von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, BFS-Informationen 07, 08/01; Tipke/Kruse, Kommentar zur AO und FGO, § 55 Rn. 9

<sup>53</sup> Siehe oben unter: C.II., Seite 12 ff.

<sup>54</sup> Ehlers: Die persönliche Haftung, NJW 2011, S. 2689

Weitere Beispiele für die persönliche Haftung eines Organmitglieds sind

- Haftung für die Bezahlung von Rechnungen ohne Prüfung, ob die Forderung berechtigt ist.<sup>55</sup>
- Haftung nach § 280 Abs. 1 BGB bei Nichtstellen einer Rechnung oder Nichteinklagen offener Zahlungen.
- Haftung des Stiftungsvorstandes wegen unzulässiger Anlage des Stiftungsvermögens unter Hinwegsetzung über das Zustimmungserfordernis des Kontrollorgans bei Geschäften von besonderer Bedeutung des Kontrollorgans.<sup>56</sup>
- Die Weisungen der Mitgliederversammlung (Innenverhältnis) sind zu beachten. Missbraucht der Vorstand seine Vertretungsmacht nach außen hin, erwirbt er beispielsweise ein Grundstück zu einem höheren Preis als in der Mitgliederversammlung vereinbart, kommt der Vertrag mit dem Dritten zum Schutz des allgemeinen Rechtsverkehrs zwar zustande (Schutz der Rechtsverkehrs im Außenverhältnis), der Vorstand haftet jedoch persönlich gegenüber dem Verein wegen Verletzung des Auftragsverhältnisses nach § 280 Abs. 1 BGB im Innenverhältnis in Höhe der Differenz.
- Entsteht dem Verein ein Schaden, weil sich das Vorstandsmitglied nicht an die vereinbarte Verschwiegenheitspflicht gehalten hat und so Betriebsinterna nach außen gelangt sind, haftet der Vorstand ebenfalls.
- Haftung wegen Verletzung vertraglicher Pflichten des Vereins, weil das Vorstandsmitglied vom Geschäftsführer vorgelegte Verträge unterzeichnete, ohne sie zu kontrollieren und so im Folgenden durch die Missachtung unannehmbarer Vertragspflichten einen erheblichen Schaden auslöste.<sup>57</sup>

Nimmt der Verein ein Vorstandsmitglied in Anspruch, weil es aus Sicht des Vereins eine Fehlentscheidung getroffen hat, gilt die sogenannte Business Judgement Rule (BJR)<sup>58</sup> gemäß § 93 Abs. 1 S. 2 AktG analog. Danach liegt eine Pflichtverletzung nicht vor, „wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gemeinschaft zu handeln“. Trifft also ein Vorstandsmitglied eine Entscheidung, die im Vorfeld sorgfältig abgewogen wurde, kann bei einem späteren aufgrund dieser Entscheidung eingetretenen Schaden im Normalfall kein Regress genommen werden. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass die Entscheidung rechtmäßig, also weder gesetzes- noch satzungswidrig war.

Zu beachten ist, dass das jeweilige Organmitglied die Beweislast trägt, das heißt, es muss beweisen können, die Voraussetzungen der Business Judgement Rule erfüllt zu haben. Eine Dokumentation einzelner wesentlicher Entscheidungen sowie deren Abwägungsvorgang durch Organmitglieder sind daher stets zu empfehlen.

55 OLG Bbg, NZG 2001, 756

56 OLG Oldenburg (Oldb.), Urteil vom 08. November 2013 – 6 U 50/13 –, juris

57 Beispielsweise Haftung in Höhe von 520.000 EUR, LG Kaiserslautern, BeckRS 2005, 14715

58 Reschke: Vereinsvorstände im Visier der Strafverfolgungsbehörden in: ZStV 5/2015, S. 190 ff.

### 3.2.2 Außenhaftung: Persönliche Haftung des Vorstands gegenüber Dritten

Die persönliche Haftung der Vorstandsmitglieder gegenüber Dritten beschränkt sich im Wesentlichen auf folgende Bereiche: Haftung aus Delikt, Insolvenzverschleppung und Verstöße gegen steuerrechtliche Pflichten sowie das Nichtabführen von Sozialversicherungsbeiträgen.<sup>59</sup> Darüber hinaus kann eine Haftung bei Überschreitung der Vertretungsmacht vorliegen.

Dabei gilt die Haftungsbeschränkung des § 31a BGB für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder allerdings nicht nach außen hin. Diese können gem. § 31a Abs. 2 BGB vom Verein Befreiung von der Verbindlichkeit verlangen, das heißt, der Verein haftet für sie. Hat das Vorstandsmitglied bereits geleistet, wandelt der § 31a Abs. 2 BGB sich in einen Ersatzanspruch des Vorstandsmitglieds gegen den Verein um.<sup>60</sup> Die Freistellung geht allerdings dann ins Leere, wenn der Verein insolvent ist und die Forderung sich nicht gegen ihn durchsetzen lässt.<sup>61</sup>

### Deliktisches Handeln

Deliktisches Handeln umschreibt (wie oben beschrieben unter: D.I.3.1.1, Seite 26) die Nichtvermögens- sowie die Vermögenshaftung gem. § 823 Abs. 1 und 2 BGB. Neben dem Verein über § 31 BGB kann auch das Vorstandsmitglied direkt zur Haftung herangezogen werden.

In bestimmten Fällen haftet das Vorstandsmitglied jedoch allein. Beispielsweise haftet der Vorstand persönlich, wenn er Zuschussmittel als vorübergehende Liquiditätshilfe zur Auszahlung des 13. Gehalts zweckentfremdet und die eigentliche Bezahlung von Rechnungen hinauszögert. Er haftet dann in Höhe der fehlverwendeten Beträge gem. § 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 266 StGB gegenüber dem Mittel-/Darlehensgeber.<sup>62</sup> Darüber hinaus kommt eine strafrechtliche Verfolgung wegen Veruntreuung von Geldern nach § 266 StGB in Betracht. Diese drastischen Fälle sollen hier der Vollständigkeit halber genannt werden und kommen überaus selten vor in der Praxis.

### Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen

Nicht weniger drastisch sind die Folgen bei nichtordnungsgemäßer Entrichtung von Sozialversicherungsbeiträgen. Der Arbeitgeber ist nach SGB IV verpflichtet, im Falle eines Mangels an Zahlungsmitteln vorrangig die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung abzuführen. Werden diese Arbeitnehmeranteile nicht abgeführt, macht sich der Vorstand gemäß § 266a StGB strafbar. Außerdem haftet er gemäß § 823 Abs. 2 BGB, § 266a Abs. 1, § 14 Abs. 1 Nr. 1 StGB persönlich für diese nicht abgeführten Arbeitnehmeranteile.<sup>63</sup>

59 Praxisleitfaden Gesamtverantwortung – ehrenamtlich, Preu-Use, S. 25

60 Palandt/Ellenberger: 2014, § 31a, Rn. 5

61 Ehlers: Die persönliche Haftung, NJW 2011, S. 2690

62 Von Holt: Haftung von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, BFS-Informationen 07, 08/01, S. 2

63 BGH, Beschluss vom 12. Juni 2012 – II ZR 105/10 –, juris

## Insolvenzverschleppung

Ist der Verein zahlungsunfähig oder überschuldet, obliegt jedem einzelnen Vorstandsmitglied gem. § 42 Abs. 2 BGB die Pflicht, die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen. Wird die Antragstellung verzögert, so sind die Vorstandsmitglieder, denen ein Verschulden zur Last fällt, den Gläubigern für den daraus entstehenden Schaden verantwortlich.

## Insolvenzgründe

Als Insolvenzgründe kommen die Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung in Betracht. Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen (§ 17 InsO). Das ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat. Entscheidend ist dabei allein der Zeitpunkt der Fälligkeit einer Forderung, der zum Beispiel durch eine Stundungsvereinbarung hinausgeschoben werden kann. Von der Zahlungsunfähigkeit abzugrenzen ist die bloße Zahlungsstockung, das heißt der kurzfristig behebbare Mangel an flüssigen Mitteln. Dieser muss in einem Zeitraum von maximal drei Wochen zu beseitigen sein.<sup>64</sup>

Beispiele für eine bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit sind

- rückständige Lohnzahlungen,
- rückständige Sozialversicherungsleistungen,
- rückständige Kreditzahlungen,
- rückständige Miet- oder Pachtraten.<sup>65</sup>

Eine Überschuldung liegt gem. § 19 Abs. 2 InsO vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (§ 19 InsO). Dazu ist eine insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose zu erstellen, die aufzeigen soll, ob der Verein im laufenden und folgenden Geschäftsjahr seine fälligen Zahlungsverpflichtungen bedienen kann.<sup>66</sup> Ist er hierzu nicht in der Lage, schließt dies eine Überschuldung in jedem Falle aus, ohne dass es noch auf einen Vermögensvergleich ankommt.

## Zeitpunkt der Antragstellung

Der Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung für juristische Personen liegt bei spätestens drei Wochen ab dem Zeitpunkt der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit gem. § 15a InsO. Die Vorschrift gilt für Vereine jedoch nicht. § 42 BGB enthält insoweit eine abschließende Spezialregelung (vgl. § 15a VI InsO).

Das heißt aber nicht, dass sich der Vereinsvorstand viel länger Zeit lassen sollte. Wird der Insolvenzantrag schuldhaft nicht rechtzeitig gestellt (dabei genügt einfache Fahrlässigkeit), und entsteht einem Gläubiger durch diese Verzögerung ein finanzieller Schaden, haften hierfür die Vorstandsmitglieder bzw. die Liquidatoren auf Schadensersatz gem. § 42 Abs. 2 S. 2, 53 BGB als Gesamtschuldner persönlich. War die Insolvenzreife objektiv erkennbar, wird ein Verschulden für das verspätete Stellen des Insolvenzantrags vermutet.<sup>67</sup>

Eine Freistellung des ehrenamtlichen Vorstands für Schäden durch den Verein nach § 31a Abs. 2 BGB hat dabei wegen der Insolvenz des Vereins keinen Nutzen.

<sup>64</sup> Zu den einzelnen gerichtlichen Methoden zur Feststellung der Zahlungsunfähigkeit (betriebswirtschaftliche und wirtschaftskriminalistische Methode) siehe: BGH, Beschluss vom 21. August 2013 - 1 StR 665/12

<sup>65</sup> Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement 2014, S. 20

<sup>66</sup> IDW S 6 S. 18 f.

<sup>67</sup> BGH in: NJW 2007, 2118

Der Schaden der Altgläubiger besteht in dem Betrag, um den ihre Insolvenzquote infolge der Verzögerung gemindert ist. Entscheidend ist aber, dass Neugläubiger, also solche, die bei rechtzeitiger Insolvenzantragstellung nicht mit dem Schuldner kontrahiert hätten, so gestellt werden müssen, als hätten sie tatsächlich nie mit dem Schuldner kontrahiert.<sup>68</sup> Der Vertrauensschaden umfasst beispielsweise Waren-, Lohn-, und Dienstleistungskosten, aber auch ein entgangener Gewinn kann im Schaden verankert sein. In diesem Fall kann der Schaden schnell im fünfstelligen Bereich und unter Umständen für das Vorstandsmitglied existenzgefährdend sein.<sup>69</sup>

Andererseits sollte ein Vorstandsmitglied nicht aus Sorge vor einer zu späten Antragstellung mit den dadurch entstehenden Haftungsfolgen im Alleingang zu früh einen Insolvenzantrag stellen. Denn die zu frühe Antragstellung kann Haftungen auslösen. War der Insolvenzantrag aus objektiver Sicht nicht erforderlich, hat das Vorstandsmitglied unter Umständen die Kosten zu ersetzen, die durch das vorläufige Insolvenzverfahren entstanden sind, sowie eventuell Vorfälligkeitsentschädigungen zu leisten, soweit durch den Insolvenzantrag bereits Darlehenskündigungen erfolgt sind.<sup>70</sup>

Entscheidend ist daher, dass das Vorstandsmitglied vor Tätigwerden zunächst die Zustimmung aller Organmitglieder einschließlich eines etwaigen Aufsichtsrats einholt, da es sich um eine Maßnahme mit besonderer Bedeutung handelt. Zudem ist anzuraten, sich rechtzeitig anwaltlichen Rat einzuholen, damit diese Haftungsrisiken sich nicht realisieren.

### Erfüllung steuerrechtlicher Pflichten

Der Vorstand ist auch verantwortlich für die Erfüllung sämtlicher steuerrechtlicher Pflichten des Vereins gemäß § 34 Abs. 1 AO. Der Vorstand haftet persönlich mit seinem Vermögen, soweit er vorsätzlich oder grob fahrlässig seine Pflichten verletzt und deswegen Steuern des Vereins nicht oder nicht rechtzeitig festgesetzt oder bezahlt werden (§ 69 AO).

Die Pflichten können sich aus aktivem Tun (zum Beispiel Abgabe einer inhaltlich falschen Steuererklärung) oder aus Unterlassen (zum Beispiel Nichtabgabe der Steuerklärung, §§ 149 ff. AO) ergeben. Wird etwa eine fällige Umsatzsteueranmeldung nicht oder nicht richtig abgegeben, haften die Vorstandsmitglieder hierfür, falls der Verein, etwa bei einer späteren Überprüfung, nicht mehr über die notwendigen Mittel zur Begleichung der Steuerschuld verfügen sollte. Dann nämlich ist ein Schaden entstanden, der bei pflichtgemäßer Handlung nicht entstanden wäre, also ursächlich war. Zudem müsste vorsätzlich oder grob fahrlässig, also schuldhaft, gehandelt worden sein.

Grundsätzlich geht der Bundesfinanzhof davon aus, dass die Verletzung steuerrechtlicher Pflichten im Allgemeinen grobe Fahrlässigkeit indiziert.<sup>71</sup>

Liegt ein Fall grober Fahrlässigkeit vor, ist eine Freistellung der Vorstandsmitglieder über § 31a Abs. 2 BGB nicht mehr möglich, sie haften ausschließlich mit ihrem Privatvermögen.

### Beachten

Diese Haftungsfrage kann umgangen werden durch präventive Schutzmaßnahmen wie die Beauftragung eines Steuerberaters. Wie schon beispielsweise bei dem Organisationsverschulden dargestellt, entbindet diese Maßnahme das Vorstandsmitglied jedoch nicht von seiner Überwachungspflicht. Das gilt gerade bei einem Wechsel in der Person der Steuerberaterin oder des Steuerberaters und erst recht bei dem Anfangsverdacht, dass sie oder er nicht ordentlich arbeitet.

68 Palandt/Ellenberger, 2014, § 42 Rn. 4

69 Ehlers: Die persönliche Haftung, NJW 2011, S. 2693

70 OLG München, Urteil vom 21. März 2013 – 23 U 3344/12 –, juris

71 BFH, NJW-RR 2003, 1117

Weitere Haftungsfallen bestehen bei gemeinnützigen Vereinen im Bereich der Spenden. Unrichtige Zuwendungsbestätigungen (Spendenquittungen) werden etwa ausgestellt, wenn es um den Zeitaufwand ehrenamtlich aktiver Vereinsmitglieder geht. Ebenso liegt der Fall, wenn über Sachspenden für ein Sommerfest, welches ja gerade nicht zum gemeinnützigen Bereich des Vereins gehört, sondern seinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb betrifft, Zuwendungsbescheinigungen ausgestellt werden. Oftmals werden auch höhere Beträge, als tatsächlich dem Verein zugeflossen sind, bestätigt. In allen diesen Fällen besteht eine persönliche Haftung des quittierenden Vorstandes nach § 10b Abs. 4 S. 2 EStG. Zudem droht ein Verfahren wegen Beihilfe zur Steuerhinterziehung. Das Haftungsprivileg gem. § 10b Abs. 4 S. 4 EStG, der besagt, dass die Zuwendungsempfänger vor den handelnden natürlichen Personen vom Finanzamt in Anspruch genommen werden, gilt insoweit nur bei der Fehlverwendung von Spendenmitteln. Zudem hat der Verein die Möglichkeit beim Vorstandsmitglied Regress zu nehmen.

Kommt es zur nachträglichen Aberkennung der Gemeinnützigkeit des Vereins, kann es zu erheblichen Nachzahlungen kommen, für die der Vorstand gem. §§ 34, 69 AO auch persönlich haften kann, wenn er vorsätzlich oder grob fahrlässig gehandelt hat.

### 3.3 Die Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern

Die Haftung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Gesetz nicht explizit geregelt, daher haften sie grundsätzlich für jedes Verschulden, § 276 BGB, also auch für leichte Fahrlässigkeit, es sei denn, eine andere Regelung wurde in der Satzung ausdrücklich festgehalten. Der Verein haftet auch gegenüber Dritten gemäß § 31 BGB, wenn durch pflichtwidriges Verhalten des Aufsichtsrates ein Schaden entstanden ist.

Weder die aktienrechtlichen Vorschriften (§§ 95 ff. AktG) noch das Genossenschaftsrecht sind entsprechend auf den Aufsichtsrat des Vereins anwendbar.<sup>72</sup> Eine vergleichbare Regelung wie den § 52 GmbHG, der auf zahlreiche aktienrechtliche Vorschriften verweist, gibt es nicht im Vereinsrecht.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass Aufsichtsräte mittlerweile im Vergleich zu früher einer verschärften Haftung ausgesetzt sind. Ihre Aufgaben sind meistens klar in den jeweiligen Satzungen, Geschäftsordnungen, aber auch im Diakonischen Corporate Governance Kodex geregelt und Pflichtenverstöße können Schadenersatzansprüche auslösen. Insbesondere aufgrund der beratenden Funktion (siehe oben unter Pflichten des Aufsichtsrats: C.II.2., Seite 16 f.) ist es unerlässlich, dass das Aufsichtsratsmitglied fachliche und unternehmerische Kenntnisse besitzt sowie auf Erfahrung in diesem Aufgabenbereich zurückgreifen kann. Das Organmitglied begeht eine Pflichtverletzung und löst unter Umständen eine Haftung nach

§ 280 Abs. 1 BGB aus, wenn es die Geschäfte des Vorstandes aufgrund mangelnder Kenntnis nicht nachvollziehen und so keine Einordnung der Risikolage vornehmen kann.<sup>73</sup> Dieser Rechtslage dürfte in vielen Fällen vorausschauend zu begegnen sein durch den stetigen Kontakt mit fachlich ausgewiesenen Expertinnen und Experten.

<sup>72</sup> Reichert: Vereins- und Verbandrecht, Rn. 2870

<sup>73</sup> So etwa OLG Stuttgart, Urteil vom 29. Februar 2012 – 20 U 3/11 –, juris: Hier ging es um die Überwachungspflicht eines Aufsichtsratsmitglieds einer AG aus § 111 AktG, jedoch kann beim Verein nichts anderes gelten.

### 3.4 Schutzvorkehrungen

Bei Einrichtungsträgern müssen häufig Investitionsentscheidungen mit zum Teil erheblichen finanziellen Auswirkungen getroffen werden. In Betracht kommen dabei Investitionen für beispielsweise Neubauten, den Kauf eines Grundstücks, die Einstellung von Führungskräften, die Anlage von Finanzmitteln oder die Übernahme einer anderen Einrichtung. Werden dabei Fehlentscheidungen getroffen, entsteht dem Einrichtungsträger unter Umständen ein erheblicher Vermögensschaden.

#### Fachwissen

Der wichtigste Schritt zur Risikobegrenzung ist das Einholen von Fachwissen. Nur wer seine Aufgaben kennt und sicher mit ihnen umzugehen weiß, kann eine Haftung verhindern. Darüber hinaus kann derjenige einer Haftung entgehen, der professionelle externe HelferInnen beauftragt, wie beispielsweise WirtschaftsprüferInnen.

#### Freistellungsklausel

Des Weiteren kann es für die Risikominimierung im Außenverhältnis von Bedeutung sein, dass in die Satzung eine sogenannte Freistellungsklausel aufgenommen wird, durch welche das in Anspruch genommene Organ durch den Verein in Grenzen freigestellt wird.

#### Anpassung der Satzung

Wie bereits für ehrenamtliche Organmitglieder im Innenverhältnis über § 31a BGB geregelt, kann die persönliche Haftung von nicht ehrenamtlichen Organmitgliedern durch eine haftungsbegrenzende Vorschrift in der Vereinssatzung auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt werden, wodurch das Regressrisiko vermindert wird. Bei Personenschäden gilt das allerdings nicht (vgl. § 309 Ziff. 7a BGB).

Auch kann eine Regelung zur Beweislast platziert sein, so dass im Zweifel nicht dem Organmitglied selbst die Beweislast aufgebürdet wird. Beispiel für eine Formulierung ist:

1. Die Organmitglieder haften nur für grob fahrlässig oder vorsätzlich verursachte Schäden.
2. Ist streitig, ob ein Organmitglied oder ein besonderer Vertreter einen Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht hat, trägt der Verein die Beweislast.

#### Versicherungen

Um nicht in Haftungsfallen zu geraten, sollten Organmitglieder das Risiko auf Versicherungen übertragen. Neben einer Betriebshaftpflichtversicherung sollte eine Versicherung auch bei Sorgfaltspflichtverletzungen sowie bei Auseinandersetzungen mit dem eigenen Verein Schutz gewähren.

Angebote wären hier die D&O sowie die Vermögenshaftpflichtversicherung. Beide sind daraufhin zu prüfen, ob der Versicherer nach beglichem Schaden anschließend Regress bei den einzelnen Vorstandsmitgliedern sucht. Nach unserer Kenntnis ist das nicht der Fall bei der Erweiterten Vermögenshaftpflichtversicherung. Auskünfte hierüber erteilt etwa der Ecclesia Versicherungsdienst.

Nicht unerwähnt soll an dieser Stelle die zunehmende Bedeutung strafrechtlich relevanter Vorgänge in diakonischen Einrichtungen bleiben. Gerade in Krisenzeiten können bestimmte Maßnahmen der Vereinsvorstände leicht die Grenze des rechtmäßigen Handelns überschreiten. Zu nennen sind hier die Regelungen der „Untreue“ und des „Bankrotts“.<sup>74</sup> Zu möglichen versicherungsrechtlichen Absicherungen empfehlen wir auch hier etwa den Ecclesia Versicherungsdienst, der selbst berät und Versicherungen vermittelt.

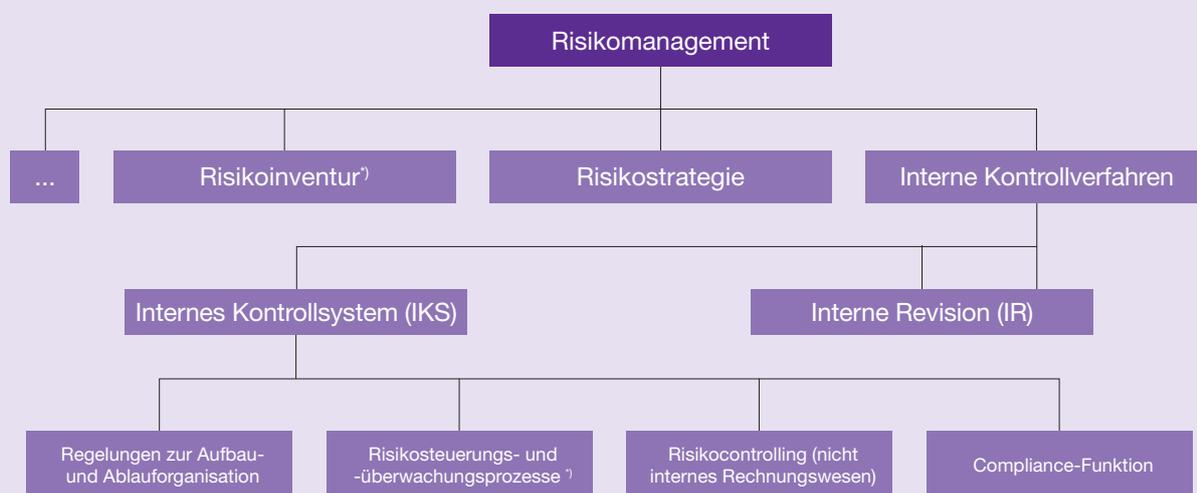
<sup>74</sup> Siehe dazu im Einzelnen: Reschke: Vereinsvorstände im Visier der Strafverfolgungsbehörden, in: ZStV 5/2015, S. 190 ff.

## 4. Risikomanagement

Um die dauernde Leistungsfähigkeit der Einrichtung zu gewährleisten, besteht für die Vorstandsebene die Möglichkeit, ein Risikomanagement einzurichten, das es ermöglicht, beeinträchtigende Risiken frühzeitig zu erkennen bzw. von Beginn an zu vermeiden. Das Risikomanagement umfasst dabei im Wesentlichen

- die Risikoinventur (Identifizierung und Beurteilung von Risiken),
- das interne Kontrollsystem (Risikomanagementprozesse, Controlling, Compliance) sowie
- die interne Revision (Überwachung).

### Aufbau des Risikomanagements



\*) Bestandteil der Risikofrüherkennung

Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2012): Mindestanforderungen an das Risikomanagement

Die internen Kontrollverfahren setzen voraus, dass mögliche Risiken der Einrichtung bereits identifiziert wurden, eine Risikofrüherkennung also bereits stattgefunden hat.<sup>75</sup>

Die interne Revision sowie das interne Kontrollsystem sind getrennt voneinander zu betrachten, da die interne Revision die Aufgabe hat, interne Betriebsabläufe und damit auch das interne Kontrollsystem zu überwachen und zu kontrollieren.

Die Einrichtung eines internen Kontrollsystems kann ganz unterschiedliche Bereiche umfassen, die im Folgenden dargestellt werden. Entscheidend ist es, dieses System in regelmäßigen Abständen zu erneuern und anzupassen. Negative Erfahrungen bieten die Chance für Neuerungen.

Zudem sind diese Systeme an den jeweiligen Einrichtungen zu orientieren. Kleine diakonische Einrichtungen werden oftmals finanziell und personell nicht in der Lage sein, ausgeklügelte EDV-gestützte Systeme zu installieren. Dennoch ist es auch für sie ratsam, in einem Workshop Risikofelder zu eruieren und sie in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

#### Beachten

Bei der folgenden Darstellung des Risikomanagements ist zu beachten, dass die Arbeitshilfe lediglich einen Überblick schaffen will. Sie soll sensibilisieren und nicht verwirren durch zu viele Möglichkeiten von Systemen. Auch ist zu bedenken, dass nicht jedes Konstrukt auf jede Einrichtung gleichermaßen anwendbar ist. Es geht hier darum, die Möglichkeit zu schaffen, sich mit einem Input von Informationen in der Einrichtung zu beraten beziehungsweise beraten zu lassen, welches Modell genau das Richtige für sie selbst ist.

## 4.1 Risikofrüherkennung

Eine EDV-gestützte Risikofrüherkennung kann hilfreich sein, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Einfache Checklisten anhand eines selbsterstellten Risikoatlas genügen in einigen Einrichtungen sicher auch, um grundsätzliche Risiken zu erkennen und einzuschätzen.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 2 eine Übersicht zur Risikofrüherkennung mit Checklisten.

Um eine funktionierende Früherkennung zu bewerkstelligen, sollten folgende Schritte vorgenommen werden.<sup>76</sup>

### Auswahl und Beschreibung des Risikos

In jeder Einrichtung bestehen unterschiedliche Risikofelder/-bereiche, bei denen besondere Risiken zu erwarten sind. Diese sind nicht bei jeder Einrichtung identisch. Aufgabe der Einrichtung ist es, diese Bereiche herauszufiltern und gesondert zu schützen durch verantwortliche Personen. Jede Einrichtung sollte, abhängig von der Größe, mindestens einen Verantwortlichen bestimmen. Dieser beobachtet die Risikobereiche, erkennt die Risiken frühzeitig und berichtet regelmäßig an den Vorstand.

<sup>75</sup> Wobei Teile des Früherkennungssystems auch weiter unten im internen Kontrollsystem stattfinden können, wenn es um Risikomaßnahmen geht.

<sup>76</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Bachert/Eischer/Speckert: Risikomanagement, S. 113 ff.

Die Risikofelder ergeben sich aus den unter B.II. genannten Bereichen (personelle, finanzielle, institutionelle, rechtliche) und können beispielsweise durch eine Art Strategieworkshop herausgefiltert und konkretisiert werden. Als Obergruppen können beispielsweise folgende Bereiche aufgelistet werden:

- Risiken aus Unternehmensbereichen,
- finanzielle Risiken,
- Risiken aus dem Personal- und Arbeitsbereich,
- Risiken aus Unternehmensführung und -struktur,
- rechtliche Risiken,
- strategische Risiken,
- Markt- und Kundenrisiken,
- externe Risiken.

Die Mitarbeitenden sollten bei diesem Vorgang „mit ins Boot“ geholt werden, denn sie sind es, die im täglichen Ablauf Stärken und Schwächen der Einrichtung auf personeller wie auch institutioneller Ebene sehr früh erkennen. Welche „Unterordner“ unter die einzelnen Bereiche zu fassen sind, ist von den Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung abhängig.

Auch könnte den Mitarbeitenden in dem jeweiligen Bereich neben der Stellenbeschreibung von Anfang an ein Tool zu Risikoidentifizierung bereitgestellt werden, mit dem sie festhalten können, wo sie potentielle Risiken sehen. Das könnte beispielsweise wie folgt aussehen:<sup>77</sup>

#### Beispiel 1

<b>Ursache:</b> Aufgrund...	einer falschen Lagerung von Patienten
<b>Risiko:</b> könnte es sein, dass...	es zum Auftreten von Dekubitus kommt
<b>Auswirkung:</b> mit der Folge, dass...	ein größerer Betreuungsumfang entsteht und unter Umständen auf Schadensersatz geklagt wird.

#### Beispiel 2

<b>Ursache:</b> Aufgrund...	einer zu späten oder unvollständigen Abgabe einer Gemeinnützigkeitserklärung
<b>Risiko:</b> könnte es sein, dass...	das Finanzamt die Gemeinnützigkeit aberkennt und einen Steuerbescheid erlässt, da die Voraussetzungen nicht geprüft werden können,
<b>Auswirkung:</b> mit der Folge, dass...	der Verein keine Zuwendungsbestätigung ausstellen darf, die Einrichtung höhere Abgaben leisten muss und die Reputation zurückgeht.

<sup>77</sup> Beispiele in Anlehnung an: Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V. (Hrsg.): Arbeitshilfe Risikomanagement, S. 46.

## Bewertung

Nunmehr sind die einzelnen Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit, potentieller Schadenshöhe und Imageschaden zu bewerten und einzuordnen.<sup>78</sup> Aufgrund dieser Berechnung lässt sich erkennen, welche Bereiche besonders zu beachten sind. In kleinen Einrichtungen empfiehlt es sich, durch einen Workshop mit den Mitarbeitenden eine Bewertung vorzunehmen.

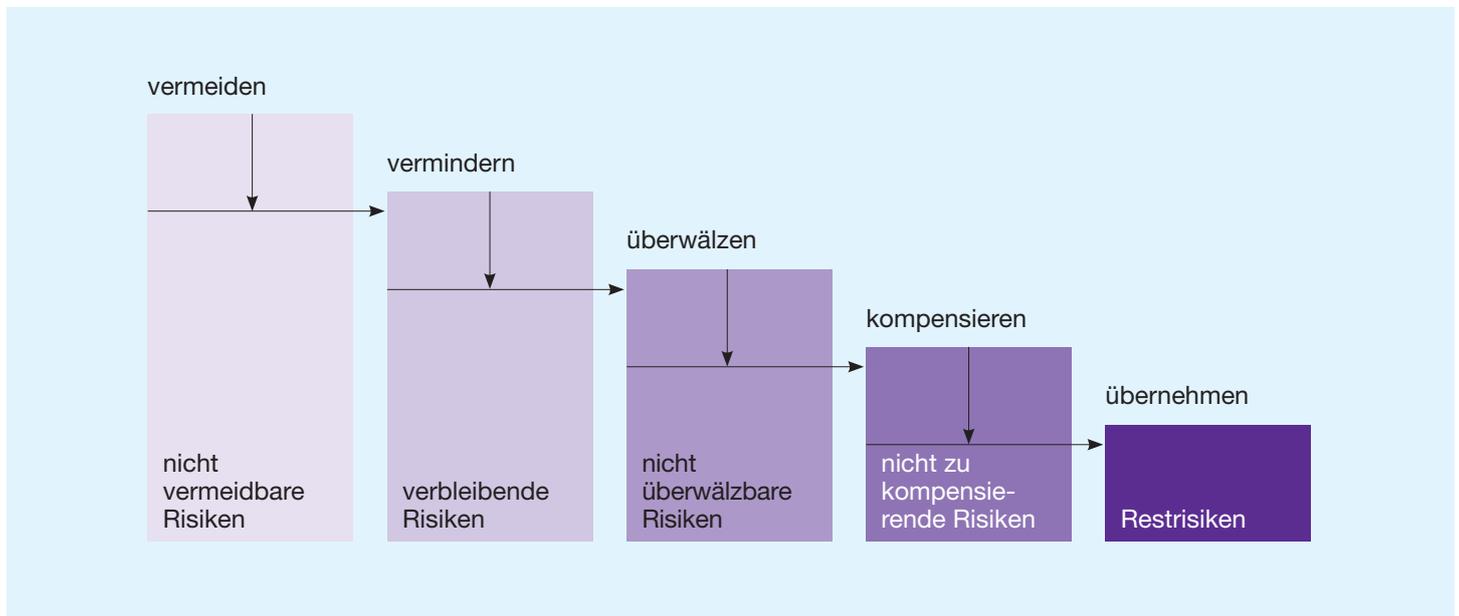
## Beobachtungsbereiche und Risikomaßnahmen

Jedes Risiko wird dann Beobachtungsbereichen zugeordnet. Es werden Soll- und Toleranzwerte ermittelt und eine verantwortliche Person bestimmt, die den jeweiligen Beobachtungsbereich in regelmäßigen Abständen überwacht. Werden Toleranzwerte überschritten, gilt es umgehend darauf zu reagieren und die Leitungsebene zu informieren. Ratsam ist es auch, im Zweifel den jeweiligen Landesverband zu informieren,

der oftmals aufgrund der Beratung unterschiedlichster Einrichtungen auf einen großen Erfahrungsschatz in der Krisenbewältigung zurückgreifen kann.

Die Maßnahmen, um eingetretene oder potentielle Risiken zu vermindern, sind vielfältig und Teil der Risikostrategie. Grundsätzlich ist es möglich, ein Risiko zu vermeiden, zu vermindern, zu übertragen, zu kompensieren und zu akzeptieren.

Dieses kann geschehen durch den Ausstieg aus riskanten Verträgen, durch Abschluss von Versicherungen et cetera. Entscheidend bleibt aber immer, dass zunächst das Risiko überhaupt erkannt wird, also eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden und der Führungsebene in Bezug auf mögliche Risiken stattgefunden hat. Ist im Falle einer Krise tatsächlich Rechenschaft abzugeben, erweist sich eine Dokumentation der unternommenen Maßnahmen als hilfreich und dient als Beleg für umsichtiges Verhalten.



Grafik nach Caritasverband, Arbeitshilfe Risikomanagement, 2010, S. 48

<sup>78</sup> Ein Beispiel zur Berechnung ist bei Bachert/Eischer/Speckert, Risikomanagement, S. 121 ff. zu finden.

## 4.2 Interne Kontrollverfahren

Die Risikofrüherkennung ist ein Informationssystem, das frühzeitig auf Gefahren hinweist, um Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Das interne Kontrollverfahren umschreibt organisatorische Sicherungsmaßnahmen, interne Kontrollen und eine davon unabhängig bestehende interne Revision, um die Risiken gering zu halten.<sup>79</sup>

Die Maßnahmen des internen Kontrollsystems sind vielfältig und sollen grundsätzlich auch von den direkt am Arbeitsprozess beteiligten Personen durchgeführt werden, also in die Arbeitsprozesse integriert werden. Hier kann insoweit auf die Maßnahmen auf personeller, institutioneller, finanzieller und rechtlicher Ebene verwiesen werden (D.I.1.-3., Seite 19 ff.).

Insbesondere Checklisten und Stellenbeschreibungen zu den einzelnen Bereichen helfen, einen Gesamtüberblick über die Risiken der Einrichtung zu erhalten. Weitere Beispiele sind Plausibilitätsprüfungen in der Buchhaltung sowie stichprobenartige Kontrollen von Buchungen und Belegen. Angelegt sein kann hier auch eine Compliance-Funktion. Diese umfasst die Überwachung der Einhaltung von Regeln und ethischen Grundsätzen.

## 4.3 Controlling

Das Controlling beinhaltet die zielorientierte Koordination von Planung, Kontrolle und Steuerung. Ein Controlling bietet sich bei größeren Einrichtungen an, um sie als Ganzes zu steuern. In kleineren Einrichtungen kann die Abteilung Rechnungswesen das Controlling mit übernehmen. Ein wesentlicher Teil des Controllings ist die Installierung eines Berichtswesens, also die Informationsweitergabe an die Leitungsebene. Diese sollte je nach Einrichtungsgröße mindestens einmal im Quartal oder häufiger erfolgen. In Krisensituationen mindestens monatlich. Wichtiger Bestandteil sind Plan- und Ist-Abweichungen. Daneben ist das Controlling dafür zuständig, Wirtschaftspläne (beispielsweise Haushalts-, Instandhaltungs-, Investitions-, Liquiditätsplan) zu erstellen und zu überwachen. Ein guter Wirtschaftsplan, der neben den operativen auch strategische Zielsetzungen beinhaltet, kann einer Einrichtung auf lange Sicht die Existenz sichern.

## 4.4 Interne Revision

Die interne Revision kontrolliert und prüft die innerbetrieblichen Vorgänge auf Ordnungs- und Zweckmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit. Alle gerade aufgeführten Prozesse des internen Kontrollsystems werden hier also überwacht. Aber auch die Einhaltung von Gesetzen, das Rechnungswesen oder die Vermögensbestände werden durch die interne Revision überprüft. Da es insbesondere kleineren Einrichtungen oftmals nicht möglich ist, eine eigene Revisionsstelle einzurichten, sollte hier die Revisionstätigkeit ausgelagert werden. Die Prüfungsergebnisse der internen Revision sollten grundsätzlich dem Aufsichtsrat vorgelegt werden und von einer bzw. einem WirtschaftsprüferIn erläutert werden.

<sup>79</sup> Wolf/Runzheimer,: Risikomanagement, S. 105

## II. Intervention / Krisenmanagement

Wie bereits oben in der Einführung dargestellt, kostet jede Verzögerung einer Sanierung Geld und bewirkt unter Umständen einen Ansehensverlust nach außen hin. Die Einrichtung sollte durch krisenfeste Interventionsmechanismen vorbereitet sein, um möglichen Schäden durch zu hohen Zeitverlust zu entgehen.

Beim Krisenmanagement ist zu unterscheiden zwischen einer Ad-hoc-Krise, also einer solchen, die unmittelbar auftritt infolge eines bestimmten Vorfalls, und einer finanziellen Krise, die sich oftmals bereits über Jahre angedeutet hat bzw. Folge einer Ad-hoc-Krise sein kann.

Aufgabe der Organmitglieder ist es, Krisen frühzeitig wahrzunehmen und zu beseitigen. Befindet sich die Einrichtung allerdings bereits in einer schwerwiegenden Krise, bestehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Überwindung der Krise bzw. zur Sanierung. Zu Sofortmaßnahmen und Sanierungswegen sowie der Begegnung im Insolvenzverfahren siehe die nachfolgenden Ausführungen.

### 1. Schadensbegrenzung / Interventionsstrategien

Reaktives Krisenmanagement bezeichnet die Bewältigung manifester Krisen.<sup>80</sup> Ein erster Schritt zur Bewältigung ist die Einschätzung der Situation in einer Grobanalyse. Welche Möglichkeiten hat die Einrichtung überhaupt noch, wenn sie finanziell bedroht ist? In Betracht kommt die

- Fortführung durch Sanierung (unter Umständen durch einen Insolvenzplan),
- die übertragende Sanierung in Form der Übernahme durch einen anderen Träger oder die
- Liquidation der Einrichtung.

Aufgrund der Tatsache, dass die Leitungsebene und die Mitarbeitenden zum einen mit dem Tagesgeschäft beschäftigt und zum anderen auf die eine oder andere Weise von der Krise betroffen sind, ist es ratsam, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Der erste Schritt kann dabei die frühzeitige Kontaktaufnahme mit dem Landesverband sein, der mit eigenen Expertinnen und Experten Hilfestellungen geben oder aber auch externe Helferinnen und Helfer vermitteln kann. Ziel sollte es sein, die möglichen Insolvenzgründe auch auf lange Sicht zu beseitigen.

#### Wichtige Aufgaben des Vorstands sind jetzt:

- Erstellung einer Ursachen- und Ressourcenanalyse,
- Erarbeitung eines Sanierungskonzepts und ein
- intensiver Dialog mit dem Aufsichtsrat.

<sup>80</sup> Krystek / Moldenhauer: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement 2007, S. 138

Zunächst sind allerdings parallel (unter Umständen vorrangig) zur Grobanalyse Sofortmaßnahmen zu ergreifen, um ein kurzfristiges „Überleben“ der Einrichtung sicherzustellen und der Insolvenz zu entgehen. Auch dabei kann der Landesverband helfen. Wesentliche Punkte müssen dabei beachtet werden:

- Kassensturz: Wieviel Geld ist noch vorhanden?
- Liegt bereits ein Insolvenzgrund vor?
- Welche Verbindlichkeiten bestehen?
- Existieren noch ausstehende Forderungen?

Im Anhang finden Sie in der Anlage 3.1 eine ausführlichere Liste zu Sofortmaßnahmen, die im Falle einer Krise helfen kann, erste Maßnahmen zu ergreifen.

Auch ist es wichtig, vorbereitet in etwaige Krisengespräche zu gehen. Informationen zur Einrichtung selbst, zur momentanen Situation und zur Frage, ob und wie eine Bereinigung der Situation möglich ist, sollten durch Sie vorbereitet sein. Auch dazu finden Sie eine Checkliste im Anhang in der Anlage 3.2

Eine finanzielle Krise schließt sich oft auch an eine ad hoc auftretende Krise an. Ein solches Szenario ist denkbar, wenn beispielsweise Vorwürfe erhoben werden, dass Gelder fehlverwendet würden oder auch Missbrauchsvorwürfe laut werden. Reagiert hier die Einrichtung nicht schnell und professionell, kann die Krise sich negativ auswirken auf Belegungszahlen, Spenden et cetera und in eine finanzielle Krise münden. Entscheidend bei einer solchen Ad-hoc-Krise ist, dass die Einrichtung gut vorbereitet ist.

Im Anhang finden Sie in der Anlage 3.3 einen Fragekatalog zu ad hoc auftretenden Krisen.

Während der Vorstand die gerade genannten Maßnahmen zu erledigen hat, stellt sich die Frage, wie das Aufsichtsgremium – sofern vorhanden – agieren soll. Tatsächlich hat es in Krisenzeiten keine anderen oder zusätzlichen Kompetenzen als in „ruhigen“ Zeiten.<sup>81</sup> Allerdings erhöhen sich die zur Überwachung und Kontrolle erforderlichen Maßnahmen.

**Wichtige Aufgaben des Aufsichtsrats sind jetzt:<sup>82</sup>**

- geplante Maßnahmen des Vorstands erfragen und ein Konzept vorlegen lassen,
- Abgleich des Erreichten durch den Vorstand,
- Ursachenanalyse durch den Vorstand fordern, gegebenenfalls Analyse und/oder Bewertung durch externe ExpertenInnen, wenn die des Vorstands unzureichend ist,
- ein Sanierungskonzept durch den Vorstand muss vorgelegt werden und intensiv beraten werden mit dem Ziel einer gemeinsamen Strategie,
- Überwachung der Realisierung des Sanierungskonzepts,
- keine Einschätzung der Lage in der Öffentlichkeit durch den Aufsichtsrat,
- intensive Liquiditätskontrolle.

**2. Kommunikation in der Krise**

Eine rechtzeitige Aufklärung der Öffentlichkeit über die Situation der Einrichtung kann helfen, eine Vertiefung der Krise zu verhindern. Im Gegensatz dazu kann mangelnde Kommunikation nach außen die einfache Krise in eine die Existenz der Einrichtung bedrohende Krise verwandeln. Gerade in Zeiten der Kommunikation im Web 2.0 können sich Spekulationen und Gerüchte sehr schnell verbreiten. Daher ist es notwendig und sinnvoll, wenn sich die Einrichtung vor der Krise bewusst ist, an welche Regeln sie sich in einem Krisenfall halten sollte.

**Leitfaden Krisenkommunikation**

Im Rahmen eines Projektes haben Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, die Diakonischen Werke der Landeskirchen und die Fachverbände im Jahre 2011 einen Leitfaden Krisenkommunikation erstellt. Aus ihm lässt sich entnehmen, welche Aufgaben zur Kommunikation in der Krise zu erledigen sind. Sie enthält neben der Auflistung einzelner Standards eine Checkliste, die im Falle einer Krise genutzt werden kann. Den Leitfaden Krisenkommunikation können Sie jederzeit in der Neuauflage 2015 bei der Diakonie Deutschland, auch als PDF-Dokument, anfordern.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> In Anlehnung an Theisen/Probst.: Die Rolle des Aufsichtsrats, Der Betrieb 1/2016, Rn. 7 ff.

<sup>83</sup> Diakonie Deutschland (Hrsg.): Leitfaden Krisenkommunikation: Praxistipps und Checklisten für Landesverbände, Einrichtungen und Dienste, 2. Aufl. 2015, erhältlich bei: pressestelle@diakonie.de

### 3. Möglichkeiten in der Krise / Die Insolvenz

Befindet sich die Einrichtung in einer schwerwiegenden finanziellen Krise, steht meist nur noch das Insolvenzverfahren als einziger „Rettungsanker“ zur Verfügung. Das bedeutet keineswegs, dass nunmehr die Einrichtung zerschlagen werden muss und die Mitarbeitenden entlassen werden. Entscheidend ist, dass der Vorstand und der etwaige Aufsichtsrat frühzeitig erkennen, dass die Einrichtung gefährdet ist. Zeit ist auch hier der entscheidende Faktor. Je später die Organmitglieder reagieren, umso schwieriger wird es sein, die Einrichtung zu retten. Ziel des sich an den Insolvenzantrag anschließenden insolvenzrechtlichen Verfahrens kann dabei

- die Sanierung (Insolvenzplan),
- die Übernahme durch einen anderen Träger (übertragende Sanierung) oder
- die Verwertung der insolventen Einrichtung sein.

Alle Möglichkeiten dienen vorrangig dazu, „die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen“, wodurch dem redlichen Schuldner bzw. der redlichen Schuldnerin Gelegenheit gegeben wird, sich von seinen/ihren restlichen Verbindlichkeiten zu befreien (§ 1 InsO).

Die oben genannten Ziele sind durch unterschiedliche Verfahren zu erreichen. Die nebenstehende Übersicht zeigt alle Möglichkeiten auf und soll im Folgenden näher erläutert werden.

#### 3.1 Der Insolvenzantrag

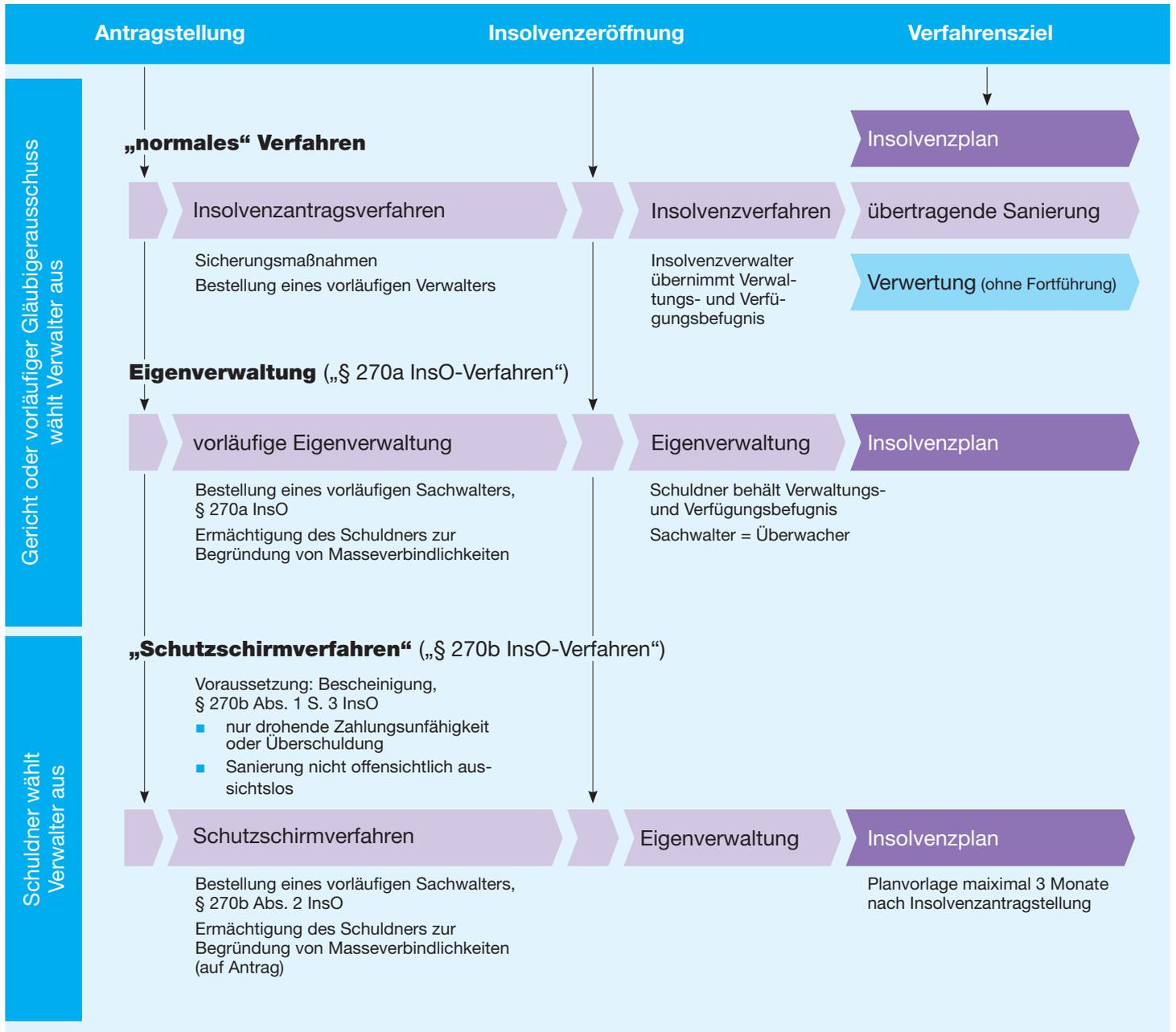
Unabhängig davon, welches der eben genannten Ziele verfolgt wird, gilt: Bei allen Verfahren ist ein Insolvenzantrag nach § 42 BGB zu stellen.

Dabei muss der Schuldner, also der Verein, vertreten durch den Vorstand gegenüber dem Insolvenzgericht

- den Insolvenzgrund schlüssig und nachvollziehbar darlegen,
- ein Gläubigerverzeichnis beifügen und
- eine Erklärung abgeben, dass die Angaben richtig und vollständig sind, § 13 Abs.1 S.7 InsO.<sup>84</sup>

Jedes Organmitglied ist berechtigt und verpflichtet, beim zuständigen Insolvenzgericht einen Insolvenzantrag gemäß § 42 Abs 2 BGB zu stellen. Wird er nicht von allen Vorstandsmitgliedern unterschrieben, ist er glaubhaft zu machen, das heißt, er hat die Gründe für das Vorliegen der Insolvenz darzulegen und nachvollziehbar zu begründen.

<sup>84</sup> Viele Insolvenzgerichte halten auf ihrer Homepage Information sowie Formulare für Schuldner bereit. Siehe beispielweise für Berlin: [www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/ag/charl/inso.html](http://www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/ag/charl/inso.html)



Grafik nach RA Dr. Hubert Ampferl

Voraussetzung für das Stellen des Insolvenzantrages ist das Vorliegen eines Insolvenzgrundes, also das Vorliegen der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung. Diese Gründe wurden bereits oben unter Außenhaftung (D.I.3.2.2, Seite 37 ff.) vorgestellt und sollen hier nur dem besseren Verständnis wegen dem Gesetzeswortlaut nach noch einmal genannt werden:

- Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen (§ 17 InsO).
- Eine drohende Zahlungsunfähigkeit ist gegeben, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen (§ 18 InsO).<sup>85</sup>
- Eine Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (§ 19 InsO).

#### Beachten

§ 15a InsO, der bei nicht rechtzeitig gestelltem Insolvenzantrag den Straftatbestand der Insolvenzverschleppung vorsieht, gilt für Vereine nicht (§b 15a VI InsO). Allerdings könnten andere Straftatbestände nach dem Strafgesetzbuch einschlägig sein, wie Betrug oder Untreue. Daher sollte ein Vereinsvorstand den Insolvenzantrag so früh wie möglich stellen. Zur persönlichen zivilrechtlichen Haftung des Vorstands gegenüber Dritten siehe oben unter Außenhaftung: D.I.3.2.2, Seite 37 ff.

## 3.2 Verfahren nach Antragstellung

Folgende Verfahren sind nach Antragstellung möglich.

### Das „normale“ Verfahren/die Regelinsolvenz

Nach Insolvenzantragsstellung durch den Schuldner prüft das zuständige Gericht, ob die Voraussetzungen für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorliegen. Zum Erhalt der Vermögensmasse und damit zum Schutz der Gläubiger kann das Gericht nun verschiedene Maßnahmen anordnen (§ 21 f. InsO). Grundsätzlich wird zunächst ein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt, der prüft, ob das bestehende Vermögen die Kosten des Verfahrens decken wird, und sicherstellt, dass das Vermögen erhalten bleibt. Dieser kann von einem Schuldner oder Gläubiger vorgeschlagen werden, ohne dass ihm dadurch automatisch die Unabhängigkeit abgesprochen werden kann (§ 56 InsO). Erlässt das Gericht ein allgemeines Verfügungsverbot, führt der vorläufige Insolvenzverwalter die Einrichtung weiter, ansonsten übernimmt er bis zur Eröffnung des Verfahrens eine Aufsichtsfunktion.

Wird durch das Gericht festgestellt, dass nicht ausreichend Insolvenzmasse vorhanden ist, findet kein Insolvenzverfahren statt, sondern eine Liquidation (§§ 47 ff. BGB): Der Verein wird aufgelöst und der Vorstand hat die Aufgabe, die laufenden Geschäfte zu beenden, die Gläubiger zu befriedigen und die Verträge abzuwickeln.

Durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht das Recht des Schuldners, das zur Insolvenzmasse gehörende Vermögen zu verwalten und über es zu verfügen, auf den Insolvenzverwalter über (§ 80 InsO). Er ist also alleine geschäftsführungsberechtigt und somit in der Verantwortung.

<sup>85</sup> Diese berechtigt, verpflichtet aber nicht, einen Insolvenzantrag zu stellen.

## Insolvenz in Eigenverwaltung

Alternativ zur Regelinsolvenz besteht die Möglichkeit, die Insolvenz in Eigenverwaltung durchzuführen (§§ 270, 270a InsO). Der Schuldner führt dabei seine Einrichtung weiter und zwar unter Kontrolle eines (vorläufigen) Sachwalters. Dieser kann durch einen Schuldner oder Gläubiger vorgeschlagen werden. Der Sachwalter kontrolliert und beaufsichtigt, während der Schuldner, anders als bei der Regelinsolvenz, geschäftsführungsbefugt bleibt.

Voraussetzung für die Eigenverwaltung ist grundsätzlich die Akzeptanz bei den Gläubigern. Neben dem Antrag gehört dazu auch die Versicherung, dass keine Umstände bekannt sind, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird. Von Vorteil ist bei Antragstellung, wenn zumindest ein Vorstandsmitglied Erfahrung im Insolvenzrecht hat, um dem Gericht zu signalisieren, dass nunmehr mit entsprechender Expertise die Einrichtung gerettet werden soll.

Der Vorteil der Eigenverwaltung liegt auf der Hand: Der Vorstand, der seine Einrichtung kennt, kann mit fachlicher Unterstützung und Überwachung des Sachwalters die Einrichtung auch in operativer Hinsicht sanieren. Ergriffene Maßnahmen können kontinuierlich fortgeführt werden, und für die Belegschaft treten aufgrund der Beibehaltung der Führungsstrukturen keine Verunsicherungen auf.<sup>86</sup>

Ein Nachteil wird oft darin gesehen, dass der Vorstand, der „das Schiff zum Sinken gebracht hat“, vermeintlich nicht in der Lage ist, es wieder auf Kurs zu bringen. Diese Einschätzung muss jeder Träger für sich treffen, das Vorstandsmitglied sollte durchaus selbstkritisch hinterfragen, ob es – auch aus Sicht der Gläubiger – für die Sanierung die geeignetste Person ist.

## Das Schutzschirmverfahren

Bereits im Vorfeld des eigentlichen Insolvenzverfahrens ist das erst seit 2012 bestehende, sogenannte „Schutzschirmverfahren“ möglich (§ 270b InsO). Es ist gleichzeitig mit dem Insolvenzantrag zu beantragen und soll der Einrichtung durch frühzeitiges Handeln die Sanierung ermöglichen/erleichtern. Das Schutzschirmverfahren bietet die Möglichkeit, unter der Sicherheit eines insolvenzrechtlichen „Schutzschirms“ (keine Zulässigkeit von Vollstreckungsmaßnahmen durch Gläubiger) bereits vor Insolvenzeröffnung einen Sanierungsplan zu erarbeiten, der anschließend durch ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung umgesetzt werden soll. Dafür wird vom zuständigen Gericht eine Frist von bis zu drei Monaten bewilligt sowie ein vorläufiger Sachwalter zur Überwachung und Kontrolle bestellt, der vom Schuldner ausgewählt werden kann.

Voraussetzung für ein solches Verfahren ist allerdings, dass noch keine Zahlungsunfähigkeit zum Zeitpunkt der Antragstellung vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Diese Voraussetzungen müssen durch eine Expertin oder einen Experten („Bescheiniger“) durch ein Gutachten über den Ist-Zustand und über die Sanierungsprognose bestätigt sein.

<sup>86</sup> Wieler: Das Insolvenzverfahren, neue caritas 8/2015, S. 26.

Der Vorteil des Verfahrens ist, dass der Schuldner dem unmittelbaren Zugriff der Gläubiger bereits vor Insolvenzeröffnung entzogen ist und der Einrichtung bis zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens drei Monate Zeit bleibt, und zwar selbst dann, wenn in dieser Zeit der Zustand der Zahlungsunfähigkeit entsteht. Insbesondere kann nun der Schuldner in Eigenregie vorbereitete Sanierungsmaßnahmen beginnen bzw. durchführen. Zudem ergeben sich positive Liquiditätseffekte, da die Belegschaft für drei Monate Insolvenzgeld erhält und somit die Einrichtung in dieser Zeit grundsätzlich „lohnkostenfrei“ geführt werden kann.

Der Nachteil liegt darin, dass ein solches Verfahren anspruchsvoll ist und somit außerordentlich fundiert vorbereitet sein muss, was zwangsläufig Beraterkosten verursacht. Bereits bei Beantragung des Schutzschirmverfahrens müssen die Eckpunkte und Effekte der geplanten Sanierungsmaßnahmen transparent sein, um auf Seiten des Gerichts eine schnelle Entscheidung zu fördern – bei Zweifeln wird das Gericht den Schutzschirm nicht anordnen. Ferner muss der Geschäftsbetrieb im Verfahren „durchfinanziert“ sein. Dies versteht sich vor dem Hintergrund, dass ab Anordnung des Schutzschirmverfahrens Verbindlichkeiten aus der Zeit davor nicht mehr bezahlt werden dürfen. Gleichwohl muss die Leitung Lieferanten und Dienstleister überzeugen, die Geschäftsbeziehung mit der Einrichtung aufrechtzuerhalten. Dies kann dazu führen, dass ab Anordnung des Schutzschirmverfahrens Vorkassen an die Dienstleister und Lieferanten geleistet werden müssen.

### 3.3 Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Ziel des Insolvenzverfahrens, ob im Regelverfahren oder in Eigenverwaltung, ist die bestmögliche Befriedigung der Gläubiger. Der Einrichtung kann dies aber einen Neustart ermöglichen, der nicht zwangsläufig mit Kündigungen oder der Zerschlagung der Einrichtung einhergehen muss.

Ab Eröffnung des Insolvenzverfahrens gilt zum Beispiel insbesondere:

- Zwangsvollstreckungen einzelner Gläubiger sind unzulässig und
- langfristige Verträge (Mietverträge et cetera) können durch den Insolvenzverwalter oder im Falle der Eigenverwaltung durch den Schuldner selbst gekündigt werden.

Sowohl im Regelverfahren als auch in der Eigenverwaltung wird im eröffneten Verfahren in einem ersten Berichtstermin (erste Gläubigerversammlung) die Situation der Einrichtung dargestellt und entschieden, ob das Vermögen des Schuldners liquidiert wird oder ob Aussichten bestehen, das Unternehmen im Ganzen oder in Teilen zu erhalten und welche Möglichkeiten für einen Insolvenzplan oder eine übertragende Sanierung bestehen.

#### Sanierung

Das Insolvenzplanverfahren bietet in erster Linie die Möglichkeit, unter Fortführung des Einrichtungsträgers eine Sanierung zu ermöglichen (§ 1 S. 1 Alt. 2 InsO). Es können aber auch hier die Liquidation oder die Übertragung der Einrichtung geregelt werden. Problematisch beim Verfahren ist, dass zwischen allen Beteiligten – Schuldner, Insolvenzverwalter beziehungsweise Sachwalter und den Gläubigern – ein Konsens gefunden werden muss. Dieses erfordert Professionalität, Verhandlungsgeschick und einen „langen Atem“ des Insolvenzverwalters beziehungsweise Sachwalters.

## Übertragende Sanierung

Das Insolvenzverfahren endet aber nicht grundsätzlich in der erfolgreichen Sanierung und Beibehaltung der Strukturen der Einrichtung.

Die Vorstandsmitglieder müssen, wenn sie beispielsweise feststellen, dass nicht genügend Liquidität für eine Standalone-Sanierung vorhanden ist, die Möglichkeit in Betracht ziehen, die Einrichtung als solche zu retten, indem sie von einem anderen Träger übernommen wird (übertragende Sanierung). In dieser Konstellation werden die betriebsnotwendigen Gegenstände auf eine neue Gesellschaft, die dann den Geschäftsbetrieb weiterführt, übertragen (sogenannter „Asset-Deal“).<sup>87</sup> Der Vorteil liegt darin, dass die Übertragung relativ schnell vonstatten geht (möglich ist eine Übertragung ab dem Tag der Insolvenzeröffnung) und den Erwerber unbelastet von den Altverbindlichkeiten der insolventen Einrichtung lässt.<sup>88</sup> Nach Maßgabe der Vorschrift des § 613 a BGB ist allerdings zu beachten, dass – im Gegensatz zu anderen Vertragsverhältnissen – die Arbeitsverhältnisse automatisch mit den bestehenden Konditionen auf den neuen Rechtsträger übergehen. Daher bedarf es einer fundierten insolvenzarbeitsrechtlichen Begleitung, um notwendige personelle Restrukturierungsmaßnahmen auf Grundlage einer belastbaren Sozialauswahl rechtssicher umsetzen zu können.

Das nachfolgende Beispiel zeigt, dass eine Insolvenz keinesfalls mit einem Arbeitsplatzverlust der Mitarbeitenden und der Zerschlagung der Einrichtung einhergehen muss. Insbesondere die Insolvenz in Eigenverwaltung hält Möglichkeiten offen, neue Wege zu gehen, ohne dass für die Mitarbeitenden Nachteile entstehen müssen. Die Übernahme durch einen anderen Träger muss dabei am Ende nicht das Ergebnis sein, sie stellt jedoch eine mögliche und gangbare Alternative zur Zerschlagung der Einrichtung dar.

### Beispiel einer übertragenden Sanierung<sup>89</sup>

#### Vor der Sanierung

Die Einrichtung ist wenig belegt, die Mitarbeiter sind unzufrieden, die Öffentlichkeit ist verunsichert. Mögliche Kredite zur Sanierung werden nicht gegeben.

#### Wichtige Schritte vor der Insolvenz

- Ein auf Insolvenzrecht in sozialen Unternehmen spezialisierter Rechtsanwalt wird als Vorstandsmitglied berufen.
- Ein ebenfalls im Insolvenzrecht tätiger Rechtsanwalt wird als Sachwalter vorgeschlagen.
- Das Gericht ordnet die Insolvenz in Eigenverantwortung an und akzeptiert den vorgeschlagenen Sachwalter.

#### Wichtige Schritte in der Insolvenz

- Das von der Agentur für Arbeit erst später ausbezahlte Insolvenzgeld muss durch ein Darlehen vorfinanziert werden,
- die Mitarbeiter werden in Einzel- und Gruppengesprächen transparent informiert und neu motiviert,
- neue Aufträge durch Knüpfen neuer Kontakte (Teilnahme an Unternehmertreffs et cetera) werden akquiriert,
- die Vergütungssätze der Werkstattbeschäftigten werden überprüft,
- Schulungen werden durchgeführt zu Belegungssteigerungsstrategien.

#### Übernahme durch einen anderen Träger

Die Einrichtung hat sich durch die Maßnahmen soweit finanziell erholt, dass mehrere Bewerber Interesse an einer Übernahme haben. Ein Weiterbetrieb kommt aufgrund von fälligen Gläubigerforderungen nicht in Betracht. Wegen des Insolvenzstatus sind die mit der Übernahme verbundenen Kosten (insbesondere die geforderte Ablösesumme der vorherigen Zusatzversorgungskasse) überschaubar, da alle Forderungen der Gläubiger zu einer gleichen Quote befriedigt werden konnten.

87 Handbuch Insolvenz 2012, S. 239

88 Handbuch Insolvenz 2012, S. 255

89 In Anlehnung an das Beispiel von: Wieler: Das Insolvenzverfahren, neue caritas 8/2015, S. 26 f.

### III. Wissenstransfer/Nach der Krise

Auch wenn dieser Abschnitt einer der kürzesten dieser Arbeitshilfen ist, betrifft er den wohl wichtigsten Punkt des Krisenmanagements. Es ist zu fragen: „Was haben wir aus der Krise gelernt?“, „Was müssen wir verändern?“, „Wie soll es weitergehen?“. Wer an diesem Punkt durchatmet und meint, die Krise sei überwunden und nun könne es wie bisher weitergehen, der täuscht sich. Er sei auf die einzelnen Krisenstadien am Beginn der Arbeitshilfe hinzuweisen.

Nach der Krise ist vor der Krise. Eine Krise besteht oft schon, wenn sie überhaupt noch nicht bemerkt ist. Das bedeutet, dass jedes Organmitglied seine Einrichtung regelmäßig „von Kopf bis Fuß“ untersuchen sollte. Eine Krise ist erst überwunden, wenn sie auch zukünftig in dieser Form nicht mehr vorkommen kann, weil eine Veränderung stattgefunden hat.

## E. Schlussbemerkung

Die Arbeitshilfe ist, wie bereits in der Vorbemerkung dargestellt, als Sensibilisierung der diakonischen Mitglieder zu verstehen. Sie dient, insbesondere für neubestellte Organmitglieder, als Hinweis darauf, welche Aufgaben und Pflichten mit ihrer Tätigkeit einhergehen. Die dargestellten Tools sollen dabei der eigenen Kontrolle dienen. Wird mehr als einmal „Nein“ angekreuzt, ist dies als Warnsignal zu werten und entsprechend zu reagieren. Selbstverständlich kann diese Arbeitshilfe nur die wichtigsten Aspekte zum Thema „Krisen in diakonischen Einrichtungen“ benennen. Der Thematik inhärent ist die fortlaufende Überprüfungsnotwendigkeit potentieller Krisenfaktoren, die organisiert sein will.

Bei alledem, was inhaltlich in der Arbeitshilfe darzustellen war, ist die Darstellung nicht Selbstzweck, sondern der Hintergrund für einige wenige verbleibende Kontrollfragen. Diese haben wir gebündelt und im nächsten Abschnitt zusammengefasst. Wenigstens ihre Lektüre empfehlen wir dem eiligen Leser, zumal die einzelnen Fragen Rückverweise auf die Arbeitshilfe enthalten.

## F. Welche Fragen sollte ich als Organmitglied beantworten können

Niemand erwartet von mir, Experte oder Expertin in allen Fragen zu sein. Um meiner Verantwortung gerecht zu werden, benötige ich ein Problembewusstsein, das mich auch befähigt, im richtigen Moment Rat einzuholen. Die nachfolgenden Fragen dienen einer Sensibilisierung hinsichtlich dieser Punkte.

### Welche Unterlagen muss ich einsehen? (Seite 12 ff.)

- Die Satzung, etwaige Geschäftsverteilungspläne und Geschäftsordnungen;
- aktuelle Wirtschafts- und Stellenpläne sowie Soll-Ist-Vergleiche für vergangene Perioden;
- den Bericht zur letzten Jahresabschlussprüfung;
- einrichtungsspezifische Dokumente sowie eingegangene Selbstverpflichtungen (etwa Diakonischer Corporate Governance Kodex);
- die Beschlüsse der Mitglieder- bzw. Gesellschafterversammlung.

### Was sollte ich bei angestellten Mitarbeitenden nachfragen?

- Ist das Abführen von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern gewährleistet? [Seite 37 ff.](#)
- Nach welchem Tarif wird vergütet? Besteht eine Mitarbeitendenvertretung?

### Bin ich mit der Vermögenslage vertraut bzw. wie erfahre ich von Änderungen?

- Existiert ein Finanzstatus hinsichtlich Liquidität und Überschuldung? [Seite 14 ff./38 f.](#)
- Liegen mir wesentliche Unterlagen wie Jahresabschluss und Wirtschaftsplan vor? [Seite 14 ff./46](#)
- Stehen außergewöhnliche Aufwendungen an (beispielsweise Baumaßnahmen)? [Seite 23 f.](#)
- Könnte es zu Entwicklungsbeeinträchtigungen oder zu einer Existenzgefährdung kommen, wenn sich wesentliche Erwartungen der Planung nicht erfüllen? [Seite 23 f.](#)

### Werden die erforderlichen Organisationspflichten eingehalten?

- Sind die zur satzungsmäßigen Aufgabenerfüllung notwendigen Tätigkeitsfelder besetzt? [Seite 29 f.](#)
- Wer kümmert sich um die Einhaltung der Verkehrssicherungspflichten und den Versicherungsschutz? [Seite 32/41](#)
- Ist der Informationsfluss durch alle Ebenen organisiert? Welche Berichtspflichten gibt es? [Seite 16/46](#)
- Ist die Auswahl, Anleitung und Überwachung delegierter Aufgaben gesichert? [Seite 29 ff.](#)
- Bin ich über die wesentlichen Tätigkeiten des Vorstands informiert? [Seite 29 ff.](#)
- Welche internen Kontrollen sind notwendig, wer ist für sie zuständig und sind diese Kontrollen in den jeweiligen Arbeitsbeschreibungen enthalten? [Seite 30/46](#)

### Welche Sicherungssysteme stehen mir zur Verfügung?

- Habe ich kompetente AnsprechpartnerInnen in steuer- sowie gemeinnützigkeitsrechtlichen Fragen (zum Beispiel Geschäftsführung, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer bzw. AnsprechpartnerInnen in den Landesverbänden)? [Seite 33/39](#)
- Habe ich kompetente PartnerInnen hinsichtlich der Einrichtungsstruktur? [Seite 19 ff.](#)
- Besteht ein angemessener Versicherungsschutz? [Seite 41](#)
- Welche Entscheidungen werden durch mehrere Personen/Organe getroffen (zum Beispiel Maßnahmen von besonderer Bedeutung, bei denen die Zustimmung des Aufsichtsrates erforderlich ist)? [Seite 16 f./21](#)
- Bestehen in der Satzung verankerte vertragliche Haftungsbeschränkungen auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit? [Seite 26 f./41](#)
- Sind in der Satzung Maßnahmen von besonderer Bedeutung definiert, bei denen der Aufsichtsrat zustimmen muss? [Seite 17](#)
- Wird die wechselseitige funktionsspezifische Unabhängigkeit von Vorstand (operative Geschäftsführung) und Aufsichtsrat (Aufsicht und Beratung) gewährleistet? [Seite 16 f.](#)



## G. Anhang

Die folgenden Übersichten, Checklisten und Anleitungen sind Beispiele, und teils aus der Praxis, teils aus der Literatur. Sie dienen als Anregungen für Ihre Einrichtung und sind individuell erweiterbar.

Dieser Anhang samt Anlagen wird verwaltet vom Bundesverband der Diakonie und ist in dem Wissensportal Diakonie enthalten. Die Beispiele sind so nach Registrierung jederzeit für Sie einsehbar. Wir sind dankbar für Anregungen, weitere hilfreiche Checklisten oder Ähnliches, um die Anlage zu erweitern und zu aktualisieren. Der Link für das Wissensportal lautet: **[www.diakonie-wissen.de](http://www.diakonie-wissen.de)**

## Anlage 1: Checklisten zur Einrichtungsführung

### Anlage 1.1: Checkliste zur Krisenerkennung<sup>90</sup> Seite 7 ff.

	Ja	Naja	Nein
Strategische Krise: Wir haben in den letzten drei Jahren neue Angebote entwickelt und abgesetzt oder neue Zielgruppen erschlossen.			
Wir verfügen über innovative Angebote, Qualitätsmerkmale oder Verfahren, die uns gegenüber der Konkurrenz auszeichnen.			
Durch innerbetriebliches Vorschlagswesen, abteilungsübergreifende Teams, Maßnahmen der Organisationsentwicklung, externe Beratung und andere Maßnahmen sind wir offen für Impulse zur Veränderung.			
Rentabilitätskrise: Unsere Eigenkapitalrentabilität liegt im Mittel der letzten drei Jahre über der Inflationsrate.			
Die Umsatzsteigerung liegt im Mittel der letzten drei Jahre über der Inflationsrate.			
Ertragskrise: Ein dauerhaft (über drei Jahre) negatives Ergebnis einer Kostenstelle akzeptieren wir nur, wenn die Deckung durch andere Kostenstellen langfristig gesichert ist und die Leistungen für unsere Klientel von entsprechend großem Nutzen sind.			
Eine sinkende Rentabilität nehmen wir zum Anlass einer differenzierten Kosten- und Erlösanalyse, die zu konkreten Maßnahmen führt.			
Das positive Ergebnis kommt bei einer Abschreibung der Gebäude von mindestens 3 % und ohne Ausschöpfung des bilanzpolitischen Spielraums zustande.			
Liquiditätskrise: Mahnungen aufgrund von Überschreitungen des Zahlungsziels bei unbestrittenen Forderungen kommen nicht vor.			
Allen Zahlungsansprüchen wird unter Ausschöpfung von Skonto nachgekommen.			
Der erforderliche Kontokorrentkredit wird von der Bank ohne langwierige Verhandlungen gewährt oder ist nicht erforderlich.			

Für ein einzelnes Naja oder Nein kann – und sollte – es gute Gründe geben. Haben Sie mehrfach keine ehrliche positive Antwort geben können, sollten Sie den Ursachen kritisch auf den Grund gehen. Externe Beratung und interne Teamarbeit können zur Bewältigung der kritischen Situation angemessen sein.

## Anlage 1.2: Checkliste zur Selbstevaluation des Vorstands<sup>91</sup> Seite 12 ff.

	Ja	Nein	Kommentar
Entspricht die Zusammensetzung des Vorstands den Vorschriften der Geschäftsordnung/Satzung?			
Bestehen Ressorts mit fachkundigen Organen und ist die Legitimation zur Ressortbildung in der Satzung abgedruckt?			
Sind für alle existentiellen Positionen in der Körperschaft verfassungsgemäße Vertreter bestimmt?			
Finden regelmäßig Sitzungen statt zur Berichterstattung der jeweils anderen Ressorts?			
Nehmen alle Mitglieder regelmäßig und vorbereitet an den Sitzungen teil?			
Werden die Sitzungen zeitnah dokumentiert und findet eine Beschlusskontrolle statt?			
Findet regelmäßig eine Berichterstattung an den Aufsichtsrat statt?			
Werden Verträge im Rahmen des Vier-Augen-Prinzips kritisch überprüft?			
Gibt es Probleme in der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat oder innerhalb der Vorstandsebene?			
Würdigt der Vorstand Engagement und Erfolge der jeweiligen Ressorts und der Mitarbeitenden positiv und reagiert er deutlich und konsequent bei Misserfolgen?			
Findet eine sachgerechte und professionelle Zusammenarbeit mit anderen Ressorts statt?			
Besteht eine vollständige Trennung zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat?			

91 In Anlehnung an: von Holt/Koch: Gemeinnützige GmbH, S. 229

### Anlage 1.3: Checkliste Selbstevaluation Aufsichtsrat<sup>92</sup> Seite 16 f.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Aufsichtsrats ist es hilfreich, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob eine objektive und kritische Sicht des Aufsichtsrats gegenüber der Führungsebene noch möglich ist.

	Ja	Nein	Kommentar
Entspricht die Zusammensetzung des Aufsichtsrats den Vorschriften der Geschäftsordnung/Satzung?			
Ist der Aufsichtsrat, wenn er aus mehr als fünf Mitgliedern besteht, in Ausschüsse unterteilt, damit er in Krisensituationen arbeits- und entscheidungsfähig ist?			
Finden genügend Sitzungen statt, um das Aufgabenspensum zu erledigen?			
Nehmen alle Mitglieder regelmäßig und vorbereitet an den Sitzungen teil?			
Werden die Sitzungen zeitnah dokumentiert und findet eine Beschlusskontrolle statt?			
Ist die Berichterstattung, insbesondere die Vorlage des Geschäftsplans, durch den Vorstand frühzeitig und ausreichend?			
Besteht ein ausreichendes Chancen- und Risikomanagement?			
Gibt es Probleme in der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat oder mit der Vorstandsebene?			
Kontrolliert der Aufsichtsrat kritisch die von der Vorstandsebene vorgelegten Vorschläge?			
Würdigt der Aufsichtsrat Engagement und Erfolge positiv und reagiert er deutlich und konsequent bei Misserfolgen?			
Findet eine sachgerechte und professionelle Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsprüfer statt?			
Bestehen Interessenkollisionen innerhalb des Aufsichtsrats etwa durch einen Wechsel der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat oder durch Tätigkeiten bei konkurrierenden Körperschaften?			
Besteht eine vollständige Trennung zwischen Geschäftsführung und Kontrollfunktion des Aufsichtsrats?			

## Anlage 1.4: Checkliste zur Aufbauorganisation<sup>93</sup> Seite 22

	Ja	Nein	Kommentar
Liegt ein schriftliches aktuelles Organigramm für die gesamte Einrichtung vor?			
Bildet die Organigrammstruktur die Zweckaufgabe nach der Satzung ab?			
Sind für alle Mitarbeiter im Organigramm die Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt?			
Ist das Organigramm nachvollziehbar, sind nur miteinander zu vereinbarende Tätigkeiten zusammengefasst?			
Ist das Organigramm den Mitarbeitern vorgestellt worden?			
Ist das Organigramm für einen neuen Mitarbeiter leicht zu verstehen?			
Ist für jede Stelle die Übereinstimmung von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben</li> <li>■ Kompetenz</li> <li>■ Verantwortung gegeben?</li> </ul>			
Sind die Stellvertretungen ausreichend geregelt?			
Sind stetig wiederkehrende Kontrollspannen gewährleistet?			

93 In Anlehnung an: Klinger, Das interne Kontrollsystem im Verfahren, S. 29 ff

**Anlage 1.5: Checkliste zur Ablauforganisation Seite 19 ff.**

	Ja	Nein	Kommentar
Besteht ein Geschäftsverteilungsplan, der die Aufgaben auf der Führungsebene klar abgrenzt?			
Existiert für mehrgliedrige Vorstände und Aufsichtsräte eine Geschäftsordnung?			
Sind die Handlungs- und Unterschriftenvollmachten dokumentiert und den Mitarbeitenden mitgeteilt worden?			
Wird das Vier-Augen-Prinzip beachtet?			
Bestehen für alle Arbeitsbereiche Stellen bzw. Funktionsbeschreibungen (Aufgaben, Verantwortungsbereich, Stellvertretung)?			
Bestehen für wichtige Arbeitsabläufe, die von wechselnden Personen abgewickelt werden, aktuelle schriftliche Anweisungen?			
Gibt es Arbeitsanweisungen für wesentliche Entscheidungsprozesse (Kreditaufnahme, Auftragsvergabe et cetera)?			
Besteht eine Dokumentation von Verträgen (Miet- und Pachtverträge, Arbeitsverträge et cetera)?			
Berücksichtigen die Anweisungen auch das Vier-Augen-Prinzip und sonstige Kontrolle?			
Welche Arbeitsabläufe sollten ebenfalls entsprechend geregelt werden? Sind alle Arbeitsabläufe bekannt gemacht?			
Werden für manuell zu bearbeitende Vorgänge vorgefertigte Belege und Formulare verwendet, die einen einheitlichen und vollständigen Arbeitsablauf gewährleisten?			
Werden neu eintretende Mitarbeiter in die Arbeits- oder Dienstanweisungen systematisch eingeführt?			
Bestehen Berichtspflichten und wenn ja, sind alle Bereiche abgedeckt?			
Werden die Berichtspflichten kontrolliert und regelmäßig aktualisiert?			
Sind für die Erfüllung steuerrechtlicher Pflichten die erforderlichen ExpertInnen vorhanden und/ oder ist ein externer Beauftragter eingeschaltet worden?			

Anlage 1.6: Checkliste zur finanziellen Ebene<sup>94</sup> Seite 23

	Ja	Nein	Kommentar
Wird ein Kontenplan genutzt?			
Entspricht das Rechnungswesen der Größe der Einrichtung?			
Werden festzulegende Buchungsgrundsätze eingehalten, wie beispielweise <ul style="list-style-type: none"> <li>■ keine Buchung ohne Beleg oder</li> <li>■ zeitnahe Buchung?</li> </ul>			
Existieren für den Bereich der liquiden Mittel Dienstanweisungen?			
Besteht eine Funktionstrennung zwischen dem Bereich der liquiden Mittel und dem Bereich der Buchung?			
Wie oft wird eine Kassenprüfung durchgeführt?			
Besteht eine laufende Liquiditätskontrolle und Kreditüberwachung?			
Erfolgt eine Kontrolle und Auswertung der Protokolle für automatisierten Zahlungsverkehr durch Abteilungsleiter oder Geschäftsführung?			
Ist die ordnungsgemäße Zahlung von Rechnungen sichergestellt (Gefahr der Doppelzahlung et cetera)?			
Existiert eine Liste, auf der alle eingehenden Rechnungen eingetragen sind?			
Werden alle Leistungen fakturiert?			
Werden Zahlungsfristen bestimmt?			
Gibt es ein Kontrollsystem für den Abruf der fälligen Rechnungen?			
Wird das Rechnungssoll in regelmäßigen Abständen auf Rückstände überprüft?			
Gibt es eine Zuständigkeit für das Mahnwesen?			
Gibt es eine Übersicht, aus der jederzeit ersichtlich ist, wann eine Zahlungserinnerung verschickt worden ist?			
Existiert eine Rücklage in Höhe von jeweils drei Monatsgehältern der Mitarbeitenden, um bei kurzfristigen Liquiditätsschwächen die Löhne zahlen zu können?			

94 In Anlehnung an: Stöckli: Grundlagen zur Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in einer Non-Profit-Organisation, S. 47 ff.

## Anlage 1.7: Fallbeispiel Mittelfehlverwendung Seite 33 f.

Eine gemeinnützige Einrichtung A gibt Mittel an eine andere gemeinnützige Organisation B, die die Mittel für bestimmte gemeinnützige Zwecke (Projektorganisation, -abwicklung und -finanzierung) nutzen soll.<sup>95</sup> Konkret wurde unter anderem vereinbart, dass Studenten, die im Rahmen eines bestimmten Auslandsaustauschs ins Ausland entsendet werden und dort in wirtschaftliche Notlagen geraten, finanziell unterstützt werden sollen.

Die Satzung der Organisation B enthält folgenden Absatz zur Gemeinnützigkeit:

„Der Zweck des Vereins ist die Förderung von Bildung und Erziehung (...).

Er wird verwirklicht durch: Förderung wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse (...).“

In mehrfacher Hinsicht muss hier mit einer Intervention durch das Finanzamt gerechnet werden.

Vorbehaltlich der Erkennbarkeit des Verstoßes droht hier eine Aberkennung der Gemeinnützigkeit der Organisation B durch einen Verstoß gegen §§ 59, 60 AO:

- Problematisch ist zunächst, die vereinbarte finanzielle Unterstützung zu Lebenshaltungskosten der Studenten unter „Förderung von Bildung und Erziehung (...) durch Förderung wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse“ zu subsumieren. Die Satzung könnte zu unbestimmt beziehungsweise zu eng sein: Zum einen werden lediglich die in § 52 AO genannten Zwecke wiederholt, zum anderen ist der Satzung nicht eine genaue Bestimmung der Vermögensbindung dahin zu entnehmen, dass nur wirtschaftlich hilfsbedürftige Zwecke unterstützt werden.
- Der enge Förderungsbegriff der AO bezieht sich bei gemeinnützigen Zwecken gerade nicht auch auf natürliche Personen. Diese müssen vielmehr explizit in der Satzung genannt sein, um unter den Förderungsbegriff subsumiert werden zu können.

Die Voraussetzungen für eine Aberkennung der Gemeinnützigkeit der Organisation A könnten hier ebenfalls vorliegen durch einen Verstoß gegen § 59 AO:

- Die tatsächliche Geschäftsführung der Organisation A könnte ihren Satzungsbestimmungen widersprochen haben, wenn, wie oben gesehen, die getroffene Vereinbarung mit der Organisation B deren Status der Gemeinnützigkeit gefährdete. Die Voraussetzungen des § 58 Ziff. 2 AO, wonach eine gemeinnützige Organisation einer anderen Mittel nur zur Verwendung für steuerbegünstigende Zwecke zuwenden darf, könnten somit nicht vorgelegen haben.
- Die Organisation A kann sich dabei nur eingeschränkt auf ihren guten Glauben berufen. Ihre Aufgabe ist es, vor der Mittelverwendung zu prüfen, ob die Voraussetzungen des Gemeinnützigkeitsrechts bei Organisation B vorliegen, zum Beispiel durch Vorlage des aktuellen Freistellungsbescheids der Organisation B oder durch eine Prüfung der Satzung.

### Fazit

Bei der Mittelverwendung ist Vorsicht geboten. Kaum eine Einrichtung käme darauf, sich die Satzung einer anderen Einrichtung vorlegen zu lassen, wenn doch der Status der Gemeinnützigkeit bei dieser schon seit Jahren gegeben ist. In diesem Fall kooperierten beide Organisationen schon seit vielen Jahren. Nur ein Zufall brachte die Problematik ans Tageslicht. Es ist davon auszugehen, dass die Finanzbehörden, insbesondere nach Fällen wie der Aberkennung der Gemeinnützigkeit bei der Organisation „Attac“ sensibilisiert wurden

<sup>95</sup> Das ist grundsätzlich nach § 58 Ziff. 2 AO möglich.

## Anlage 1.8: Checkliste Schutzvorkehrungen Seite 41

	Ja	Nein
Wurde das Vorstandsmodell unter Beachtung der bestehenden wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken ausgesucht?		
Gibt es unter den Vorstandsmitgliedern eine Ressortverteilung?		
Erfolgt die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter ordnungsgemäß? Delegierfähige Pflichten? Arbeitsanweisungen/Überwachung?		
Sind vertragliche Haftungsbeschränkungen zugunsten der Organmitglieder in der Satzung vereinbart?		
Sind in der Satzung Maßnahmen von besonderer Bedeutung definiert, bei denen der Aufsichtsrat zustimmen muss?		
Sind in der Satzung gemeinnützige Zwecke formuliert?		
Wird dem Vorstand/Aufsichtsrat Entlastung erteilt?		
Ist für die Organmitglieder eine Freistellung der Haftung in die Satzung aufgenommen?		
Wurden Versicherungen für die Organmitglieder abgeschlossen?		

## Anlage 2: Checklisten Früherkennung

Um Krisenarten/Probleme zu entdecken, bedarf es einiger gezielter Fragestellungen. Diese sollen helfen, eine mögliche Gefährdung in Ihrer Einrichtung zu erkennen und mit einem frühen Eingreifen gegenzusteuern. Gleichzeitig bezwecken sie eine Sensibilisierung für etwaige zukünftige Schieflagen.

Eine Checkliste „Risikofrüherkennung“ lässt sich nicht mit allen erdenklichen Risiken darstellen, das würde zum einen den Umfang dieser Arbeitshilfe sprengen, zum anderen zu Lasten der Übersichtlichkeit gehen. Im Folgenden werden einzelne Beispiele aufgezeigt. Einen Risikokatalog für die eigene Einrichtung zu erarbeiten, bedarf der Mitarbeit aller Mitarbeitenden und unter Umständen auch externer Hilfen.

Auswahl und Beschreibung des Risikos	In welchen speziellen Bereichen bestehen in meiner Einrichtung grundsätzlich Risiken?	In welchen Bereichen bestehen Probleme?
Risiken aus Unternehmensprozessen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeitsorganisation</li> <li>■ Leistungserbringung</li> <li>■ Leistungsabrechnung</li> <li>■ Leistungsplanung</li> <li>■ Leistungsverwaltung</li> </ul>	
Finanzrisiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenstruktur</li> <li>■ Kostenentwicklung</li> <li>■ Liquidität</li> </ul>	
Risiken aus Personal- und Arbeitsrecht:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalführung</li> <li>■ Personalstruktur</li> <li>■ Tarifrecht</li> <li>■ Arbeitsrechtliche Risiken</li> </ul>	
Risiken aus Unternehmensführung und -struktur:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Management</li> <li>■ Kommunikation</li> <li>■ Transparenz</li> </ul>	
Rechtliche Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haftungsrisiken</li> <li>■ Vertragsrisiken</li> </ul>	
Strategische Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profil/Leitbild</li> </ul>	
Markt- und Kundenrisiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wettbewerb</li> </ul>	
Externe Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politische und gesellschaftliche Entwicklungen</li> </ul>	

Nachdem die einzelnen möglichen Risikobereiche eruiert worden sind, ist nunmehr das jeweilige Risiko nach Eintrittswahrscheinlichkeit, potentieller Schadenshöhe sowie potentielltem Imageschaden zu beurteilen. Eine betriebswirtschaftliche Rechengrundlage findet sich bei Bachert/Eischer/Speckert: Risikomanagement, S. 120 ff.

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Potenzielle Schadenshöhe	Potenzielle Höhe Imageschaden
...	...	...	...

Das Ergebnis dieser Rechnung lässt sich zum Beispiel diagrammartig darstellen, um den Mitarbeitenden die Risiken anschaulich zu präsentieren.

Nachdem eine Beurteilung des Risikos vorgenommen worden ist, sollte nun das Risiko in einen zu kontrollierenden Beobachtungsbereich eingegliedert werden.

Risiko	Beobachtungsbereich	Festlegung Soll-/ Istwert	Verantwortlicher
...	...	...	...

Die Risiken samt ihrer Beobachtungsbereiche können nun beispielsweise in die einzelnen Arbeitsprozesse der Mitarbeitenden integriert werden. Diese schätzen die Risiken in regelmäßigen festzulegenden Zeiträumen ein und melden etwaige Auffälligkeiten an die Vorgesetzten.

## Anlage 3: Checklisten in der Krise

Notfallpläne, Checklisten und andere Tools sollten bereits vor etwaigen Krisen ausgearbeitet und in der Einrichtung kommuniziert worden sein. Folgend einige Hilfestellungen, um geeignete Maßnahmen in Krisenzeiten zu treffen.

### Anlage 3.1: Checkliste Sofortmaßnahmen in der Krise Seite 47 f.

Frage	Kommentar/Maßnahme
Kassensturz: Wieviel Geld ist tatsächlich noch vorhanden?	
Liegen Insolvenzantragsgründe vor? Ist bereits ein Insolvenzantrag zu stellen?	
Sind die Gehälter der Mitarbeitenden für die nächsten drei Monate sicher?	
Liste der Verbindlichkeiten erstellen! Wem ist was und wann zu zahlen?	
Überprüfung und Einholen ausstehender Forderungen	
Ist ein Überbrückungskredit erforderlich? In einigen Landesverbänden existiert dazu ein sogenannter Krisenfonds.	
Ist eine Stundung von Verbindlichkeiten möglich, ein Zahlungsaufschub oder eine Fristverlängerung?	
Sind offene Gespräche mit der Bank möglich/notwendig?	
Ist die Kommunikation nach außen (Presse) abgesprochen?	

### Anlage 3.2: Checkliste zur Vorbereitung auf eine Krisenberatung<sup>96</sup> Seite 47 ff.

Entscheidend ist, dass die Einrichtung vorbereitet in das Krisengespräch geht, um offen und professionell alle Punkte besprechen zu können.

#### Einrichtungsinformationen

Anzahl der Mitarbeiter:	
Jahresumsatz (letzte Bilanz):	
Organmitglieder:	

#### Beschreibung der momentanen Situation

Sinkende Umsatzzahlen?	
Sinkende Gewinne?	
Zahlungsrückstände?	
Liquiditätsengpass?	
Mitarbeiterzufriedenheit?	
Außenstände beim Finanzamt?	
Krisengespräche mit der Hausbank?	
Welche Ursachen führten zur Krisensituation (personelle, institutionelle, finanzielle Ursachen)?	
Wie könnte die Situation aus Ihrer Sicht bereinigt werden?	
Sonstiges? Die Liste der Sofortmaßnahmen kann hier herangezogen werden.	

<sup>96</sup> in Anlehnung an: [www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/Finanzierung-Foerderung/inhalt.html](http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/Finanzierung-Foerderung/inhalt.html)

**Anlage 3.3: Fragenkatalog bei ad hoc auftretenden Krisen Seite 48 f.****Unmittelbare Fragen**

Was ist passiert?	
Wer ist beteiligt?	
Was sind die Ursachen?	
Wer haftet?	
Wer kommuniziert was und wie nach außen? Siehe auch Leitfaden Kommunikation der Diakonie Deutschland.	
Wer unterrichtet die Mitarbeitenden?	

**Mittelbare Fragen**

Wie konnte es soweit kommen?	
Warum wurde es nicht früher bemerkt?	
Wie verbessern wir unser System? Checklisten für Mitarbeitende? Schulungen? Einführung von Qualitätsstandards?	
Wie „leben“ wir unser System? Workshops, Klausurtagungen et cetera.	

# Anlage 4: Anwendbarkeit von Kapitalmarktvorschriften auf Organmitglieder eines Vereins, Seite 12 ff.

## **Einzelne Überschneidungen mit dem Kapitalmarktrecht, insbesondere zum AktG:**

Viele Normen des Kapitalmarktrechts sind weder direkt noch analog auf den Verein anwendbar. Jedoch können diese Regelungen auf Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte von Vereinen ausstrahlen. Auch bieten einige Normen eine gute Grundlage, Pflichten von Organmitgliedern in Satzungen umfassend darzustellen. Im Folgenden eine kurze Zusammenfassung wichtiger Regelungen aus dem Kapitalmarktrecht:

## **1. Der Pflichtenkatalog der Vorstandsmitglieder**

### **Die Beachtung kaufmännischer Grundprinzipien**

Grundsätzlich hat jeder Verein nach § 27 Abs. 3 i. V. m. §§ 666, 259 BGB eine Rechenschaftspflicht, das heißt, es sind eine Einnahmen- Ausgaben-Rechnung vorzunehmen und entsprechende Belege zu sammeln. Auch besteht gemäß § 260 BGB analog die Pflicht, ein Vermögensbestandsverzeichnis zu führen. Für gemeinnützige Vereine ergeben sich diese Verpflichtungen darüber hinaus auch aus § 63 Abs. 3 AO.

Wenn ein gemeinnütziger Verein nach § 141 AO gewisse Grenzen (beispielsweise einen Gesamtumsatz von mehr als 600.000 EUR) überschreitet, ist er buchführungspflichtig nach HGB. Die Regelungen der §§ 238, 240, 241, 242 Abs. 1 und 243 bis 256 des Handelsgesetzbuchs gelten sinngemäß, sofern sich nicht aus den Steuergesetzen etwas anderes ergibt.

Zudem gilt § 238 HGB, also die Pflicht Jahresabschlüsse zu fertigen, wenn der Verein Kaufmann ist.

### **Sorgfaltspflicht**

Grundsätzlich hat der Vorstand als treuhänderischer Sachwalter über fremdes Vermögen nach § 276 BGB die Sorgfalt zu beachten, die eine gewissenhaft und ihrer Aufgabe gewachsene Person anzuwenden pflegt. Entsprechend den Grundsätzen der Managerhaftung wird dabei die sorgfältige Ermittlung und Auswertung der verfügbaren Entscheidungsgrundlagen erwartet.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Ehlers: Die persönliche Haftung, NJW 2011, S. 2689

Es ist daher anzuraten, die Sorgfalt eines Geschäftsmannes nach § 43 GmbHG einzuhalten. Diese Sorgfalt versteht sich als eine solche eines selbstständigen treuhänderischen Verwalters fremder Vermögensinteressen in verantwortlicher leitender Position. Sie konkretisiert sich, ebenso wie die Pflicht nach § 276 BGB, durch den Anstellungsvertrag, die Branche et cetera, ist aber höher in ihrer Sorgfalt einzustufen.

Darüber hinaus muss, soweit der Verein handelsrechtliche Vorschriften anwendet (siehe oben unter Beachtung kaufmännischer Grundprinzipien), auch die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes nach § 347 HGB angewendet werden. Diese definiert das Gesetz ebenfalls nicht näher, auch sie ist aber höher einzustufen als die aus § 276 BGB und konkretisiert sich wiederum aus Verträgen, Positionen et cetera.

Letztlich gibt das Gesetz nur den Rahmen des Sorgfaltsmaßstabs vor, nicht seine Voraussetzungen. Daher kann hier nur empfohlen werden, sich gleich zu Beginn der Tätigkeit der Lektüre der einschlägigen Kataloge zu widmen und sich der eigenen Pflichten bewusst zu werden (vergleiche Arbeitshilfe C.II.1., S.12 ff.).

### Überwachungspflicht

Es besteht keine ausdrückliche Pflicht, ein internes Kontrollsystem zu installieren. Allerdings könnte die für Aktiengesellschaften bestehende Pflicht gem. § 91 Abs. 2 AktG, ein solches einzurichten, auch auf größere Vereine/Einrichtungen ausstrahlen (vgl. Arbeitshilfe C.II.1., Seite 15 a.E.).<sup>98</sup> Eine solche Ausstrahlung wird zwar überwiegend abgelehnt. Dabei fällt aber ins Gewicht, dass auch ohne die in § 91 Abs.2 AktG normierte Pflicht eine Sorgfaltspflichtverletzung angenommen werden kann, wenn Schäden entstehen, weil der Vorstand der Einrichtung etwaige Risiken nicht kontrolliert hat, insbesondere nach Aufnahme risikobehafteter Geschäfte oder Ähnlichem.<sup>99</sup>

## 2. Das Handeln nach außen

### Handeln nach außen

Anders als bei dem Vorstand einer Aktiengesellschaft oder bei dem Geschäftsführer einer GmbH kann die Vertretungsbefugnis des Vorstands durch die Satzung mit Außenwirkung beschränkt werden nach § 26 Abs. 2 S. 2 BGB.

### Ressortaufteilung

Grundsätzlich können unterschiedliche Ressorts in die Satzung aufgenommen werden, vgl. §§ 27 Abs.3 S.1, 40 BGB. Fehlt eine solche Ermächtigung zur Bildung von Ressorts in der Satzung, ist fraglich, ob die Vorstandsmitglieder eine Ressortaufteilung selbst durch Beschluss anordnen können. Im Kapitalmarktrecht ist das möglich<sup>100</sup>, nicht jedoch im Vereinsrecht. Die Ressortaufteilung berührt die grundsätzliche Organisation des Vereins mit weitreichenden Folgen. Daher ist es zu empfehlen, eine Ressortaufteilung, sofern sie gewollt ist, in der Satzung zu regeln.

<sup>98</sup> BT-Drucksache 13/9712, S. 15

<sup>99</sup> So bezweifelt Koch etwa sogar die Notwendigkeit der Vorschrift für Aktiengesellschaften, ein Überwachungssystem einzuführen, da er dieses für selbstverständlich hält. Siehe: Hüffer/Koch § 91 Abs.2 AktG, Rn. 10

<sup>100</sup> Reichert, Vereins- und Verbandsrecht, Rn. 2438

### 3. Die Haftung des Vorstands

Im Rahmen der Innenhaftung ist § 93 Abs. 1 S. 2 AktG (die sogenannte Business Judgement Rule) auf Vorstandsmitglieder des Vereins analog anwendbar.<sup>101</sup> Das bedeutet, „eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gemeinschaft zu handeln“. Das bedeutet für Vorstandsmitglieder, wenn sie Entscheidungen treffen, die im Vorfeld mit anderen Vorstandsmitgliedern besprochen und beschlossen wurden, dass bei einem späteren Schaden des Vereins im Normalfall kein Regress bei ihnen genommen werden kann. Allerdings trägt das jeweilige Vorstandsmitglied die Beweislast, weswegen eine Dokumentation der einzelnen Entscheidungen unerlässlich ist. Entscheidend ist, dass diese „Eingrenzung“ nur im Innenverhältnis, also Verein vs. Organmitglied, gelten darf. Eine Haftung des Vereins nach außen hin bleibt somit unberührt.

### 4. Der Pflichtenkatalog des Aufsichtsrats

Bestellt der Verein einen Aufsichtsrat, sind nicht – wie bei der GmbH – die aktienrechtlichen Vorschriften (§ 95 ff AktG) entsprechend anwendbar. Allerdings müssen auch für den Aufsichtsrat gewisse Grundsätze gelten, die im AktG normiert sind. Da die Pflichten des Aufsichtsrates eines Vereins nicht normiert sind, ist es Aufgabe des Vereins, diese in der Satzung umfassend zu beschreiben. Grundlage sollte dabei das AktG sein, das wir als Orientierungsmaßstab im Folgenden darstellen:

#### Größe und Besetzung

Grundsätzlich ist es möglich, auch nur eine Person in den Aufsichtsrat zu berufen. Sinnvoll ist aber, wie in § 95 AktG für Aktiengesellschaften geregelt, mindestens drei Personen zu berufen. Nach §§ 100 Abs. 1 und 2 Nr. 2, 105 AktG kann ein Aufsichtsrat nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein, die keiner Betreuung in Vermögensangelegenheiten unterliegt. Zudem sollte er oder sie nicht Mitglied der Geschäftsführung, Prokurist oder General-Handlungsbevollmächtigter sein und auch nicht gesetzlicher Vertreter eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens. Andere Aufsichtsratsmandate sind aber möglich (§ 100 Abs. 2 Nr. 1 AktG). Diese Grundsätze sollten aus der Natur der Sache heraus auch für Vereine gelten und herangezogen werden.

#### Pflichten

Der Aufsichtsrat sollte als Hauptaufgabe, wie bei Aktiengesellschaften, die Überwachung der Geschäftsführung innehaben (§111 AktG). Auch sollte er die Jahresabschlüsse, soweit vorhanden, prüfen (§171 AktG). Zudem entscheidet der Aufsichtsrat über die Dienstverträge der Vorstandsmitglieder und über deren Vergütung (§ 87 AktG).

#### Die Haftung des Aufsichtsrats

Die Haftungsregelungen des § 93 AktG sind weder direkt noch analog auf den Verein anwendbar. Daher macht sich ein Aufsichtsratsmitglied grundsätzlich „nur“ nach den allgemeinen Vorschriften des BGB haftbar.

<sup>101</sup> Reschke, Vereinsvorstände im Visier der Strafverfolgungsbehörden in: ZStV 5/2015, S. 190 ff.

## H. Paraphenspiegel

### 1. §§ des BGB

#### § 26 Vorstand und Vertretung

(1) Der Verein muss einen Vorstand haben. Der Vorstand vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich; er hat die Stellung eines gesetzlichen Vertreters. Der Umfang der Vertretungsmacht kann durch die Satzung mit Wirkung gegen Dritte beschränkt werden.

(2) Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, so wird der Verein durch die Mehrheit der Vorstandsmitglieder vertreten. Ist eine Willenserklärung gegenüber einem Verein abzugeben, so genügt die Abgabe gegenüber einem Mitglied des Vorstands.

#### § 27 Bestellung und Geschäftsführung des Vorstands

(1) Die Bestellung des Vorstands erfolgt durch Beschluss der Mitgliederversammlung.

(2) Die Bestellung ist jederzeit widerruflich, unbeschadet des Anspruchs auf die vertragsmäßige Vergütung. Die Widerruflichkeit kann durch die Satzung auf den Fall beschränkt werden, dass ein wichtiger Grund für den Widerruf vorliegt; ein solcher Grund ist insbesondere grobe Pflichtverletzung oder Unfähigkeit zur ordnungsmäßigen Geschäftsführung.

(3) Auf die Geschäftsführung des Vorstands finden die für den Auftrag geltenden Vorschriften der §§ 664 bis 670 entsprechende Anwendung. Die Mitglieder des Vorstands sind unentgeltlich tätig.

#### § 30 Besondere Vertreter

Durch die Satzung kann bestimmt werden, dass neben dem Vorstand für gewisse Geschäfte besondere Vertreter zu bestellen sind. Die Vertretungsmacht eines solchen Vertreters erstreckt sich im Zweifel auf alle Rechtsgeschäfte, die der ihm zugewiesene Geschäftskreis gewöhnlich mit sich bringt.

#### § 31 Haftung des Vereins für Organe

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

#### § 31a Haftung von Organmitgliedern und besonderen Vertretern

(1) Sind Organmitglieder oder besondere Vertreter unentgeltlich tätig oder erhalten sie für ihre Tätigkeit eine Vergütung, die 720 Euro jährlich nicht übersteigt, haften sie dem Verein für einen bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Satz 1 gilt auch für die Haftung gegenüber den Mitgliedern des Vereins. Ist streitig, ob ein Organmitglied oder ein besonderer Vertreter einen Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht hat, trägt der Verein oder das Vereinsmitglied die Beweislast.

(2) Sind Organmitglieder oder besondere Vertreter nach Absatz 1 Satz 1 einem anderen zum Ersatz eines Schadens verpflichtet, den sie bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten verursacht haben, so können sie von dem Verein die Befreiung von der Verbindlichkeit verlangen. Satz 1 gilt nicht, wenn der Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht wurde.

**§ 40 Nachgiebige Vorschriften**

Die Vorschriften des § 26 Absatz 2 Satz 1, des § 27 Absatz 1 und 3, der §§ 28, 31a Abs. 1 Satz 2 sowie der §§ 32, 33 und 38 finden insoweit keine Anwendung als die Satzung ein anderes bestimmt. Von § 34 kann auch für die Beschlussfassung des Vorstands durch die Satzung nicht abgewichen werden.

**§ 42 Insolvenz**

(1) Der Verein wird durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens und mit Rechtskraft des Beschlusses, durch den die Eröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Masse abgewiesen worden ist, aufgelöst. Wird das Verfahren auf Antrag des Schuldners eingestellt oder nach der Bestätigung eines Insolvenzplans, der den Fortbestand des Vereins vorsieht, aufgehoben, so kann die Mitgliederversammlung die Fortsetzung des Vereins beschließen. Durch die Satzung kann bestimmt werden, dass der Verein im Falle der Eröffnung des Insolvenzverfahrens als nicht rechtsfähiger Verein fortbesteht; auch in diesem Falle kann unter den Voraussetzungen des Satzes 2 die Fortsetzung als rechtsfähiger Verein beschlossen werden.

(2) Der Vorstand hat im Falle der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen. Wird die Stellung des Antrags verzögert, so sind die Vorstandsmitglieder, denen ein Verschulden zur Last fällt, den Gläubigern für den daraus entstehenden Schaden verantwortlich; sie haften als Gesamtschuldner.

**§ 57 Mindestanforderungen an die Vereinssatzung**

(1) Die Satzung muss den Zweck, den Namen und den Sitz des Vereins enthalten und ergeben, dass der Verein eingetragen werden soll.

(2) Der Name soll sich von den Namen der an demselben Orte oder in derselben Gemeinde bestehenden eingetragenen Vereine deutlich unterscheiden.

**§ 59 Anmeldung zur Eintragung**

(1) Der Vorstand hat den Verein zur Eintragung anzumelden.

(2) Der Anmeldung sind Abschriften der Satzung und der Urkunden über die Bestellung des Vorstands beizufügen.

(3) Die Satzung soll von mindestens sieben Mitgliedern unterzeichnet sein und die Angabe des Tages der Errichtung enthalten.

**§ 67 Änderung des Vorstands**

(1) Jede Änderung des Vorstands ist von dem Vorstand zur Eintragung anzumelden. Der Anmeldung ist eine Abschrift der Urkunde über die Änderung beizufügen.

(2) Die Eintragung gerichtlich bestellter Vorstandsmitglieder erfolgt von Amts wegen.

**§ 71 Änderungen der Satzung**

(1) Änderungen der Satzung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Eintragung in das Vereinsregister. Die Änderung ist von dem Vorstand zur Eintragung anzumelden. Der Anmeldung sind eine Abschrift des die Änderung enthaltenden Beschlusses und der Wortlaut der Satzung beizufügen. In dem Wortlaut der Satzung müssen die geänderten Bestimmungen mit dem Beschluss über die Satzungsänderung, die unveränderten Bestimmungen mit dem zuletzt eingereichten vollständigen Wortlaut der Satzung und, wenn die Satzung geändert worden ist, ohne dass ein vollständiger Wortlaut der Satzung eingereicht wurde, auch mit den zuvor eingetragenen Änderungen übereinstimmen.

(2) Die Vorschriften der §§ 60, 64 und des § 66 Abs. 2 finden entsprechende Anwendung.

**§ 86 Anwendung des Vereinsrechts**

Die Vorschriften der §§ 26 und 27 Absatz 3 und der §§ 28 bis 31a und 42 finden auf Stiftungen entsprechende Anwendung, die Vorschriften des § 26 Absatz 2 Satz 1, des § 27 Absatz 3 und des § 28 jedoch nur insoweit, als sich nicht aus der Verfassung, insbesondere daraus, dass die Verwaltung der Stiftung von einer öffentlichen Behörde geführt wird, ein anderes ergibt. Die Vorschriften des § 26 Absatz 2 Satz 2 und des § 29 finden auf Stiftungen, deren Verwaltung von einer öffentlichen Behörde geführt wird, keine Anwendung.

**§ 280 Schadensersatz wegen Pflichtverletzung**

(1) Verletzt der Schuldner eine Pflicht aus dem Schuldverhältnis, so kann der Gläubiger Ersatz des hierdurch entstehenden Schadens verlangen. Dies gilt nicht, wenn der Schuldner die Pflichtverletzung nicht zu vertreten hat.

(2) Schadensersatz wegen Verzögerung der Leistung kann der Gläubiger nur unter der zusätzlichen Voraussetzung des § 286 verlangen.

(3) Schadensersatz statt der Leistung kann der Gläubiger nur unter den zusätzlichen Voraussetzungen des § 281, des § 282 oder des § 283 verlangen.

**§ 823 Schadensersatz**

(1) Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.

(2) Die gleiche Verpflichtung trifft denjenigen, welcher gegen ein den Schutz eines anderen bezweckendes Gesetz verstößt. Ist nach dem Inhalt des Gesetzes ein Verstoß gegen dieses auch ohne Verschulden möglich, so tritt die Ersatzpflicht nur im Falle des Verschuldens ein.

**§ 831 Haftung für den Verrichtungsgehilfen**

(1) Wer einen anderen zu einer Verrichtung bestellt, ist zum Ersatz des Schadens verpflichtet, den der andere in Ausführung der Verrichtung einem Dritten widerrechtlich zufügt. Die Ersatzpflicht tritt nicht ein, wenn der Geschäftsherr bei der Auswahl der bestellten Person und, sofern er Vorrichtungen oder Gerätschaften zu beschaffen oder die Ausführung der Verrichtung zu leiten hat, bei der Beschaffung oder der Leitung die im Verkehr erforderliche Sorgfalt beobachtet oder wenn der Schaden auch bei Anwendung dieser Sorgfalt entstanden sein würde.

(2) Die gleiche Verantwortlichkeit trifft denjenigen, welcher für den Geschäftsherrn die Besorgung eines der im Absatz 1 Satz 2 bezeichneten Geschäfte durch Vertrag übernimmt.

**§ 276 Verantwortlichkeit des Schuldners**

(1) Der Schuldner hat Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten, wenn eine strengere oder mildere Haftung weder bestimmt noch aus dem sonstigen Inhalt des Schuldverhältnisses, insbesondere aus der Übernahme einer Garantie oder eines Beschaffungsrisikos, zu entnehmen ist. Die Vorschriften der §§ 827 und 828 finden entsprechende Anwendung.

(2) Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt.

(3) Die Haftung wegen Vorsatzes kann dem Schuldner nicht im Voraus erlassen werden.

**§ 278 Verantwortlichkeit des Schuldners für Dritte**

Der Schuldner hat ein Verschulden seines gesetzlichen Vertreters und der Personen, deren er sich zur Erfüllung seiner Verbindlichkeit bedient, in gleichem Umfang zu vertreten wie eigenes Verschulden. Die Vorschrift des § 276 Abs. 3 findet keine Anwendung.

## 2. §§ des AktG

### § 91 Organisation; Buchführung

(1) Der Vorstand hat dafür zu sorgen, daß die erforderlichen Handelsbücher geführt werden.

(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

### § 93 Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder

(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln. Über vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, die den Vorstandsmitgliedern durch ihre Tätigkeit im Vorstand bekanntgeworden sind, haben sie Stillschweigen zu bewahren. Die Pflicht des Satzes 3 gilt nicht gegenüber einer nach § 342b des Handelsgesetzbuchs anerkannten Prüfstelle im Rahmen einer von dieser durchgeführten Prüfung.

(2) Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast. Schließt die Gesellschaft eine Versicherung zur Absicherung eines Vorstandsmitglieds gegen Risiken aus dessen beruflicher Tätigkeit für die Gesellschaft ab, ist ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorzusehen.

## 3. §§ der InsO

### § 1 Ziele des Insolvenzverfahrens

Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.

### § 17 Zahlungsunfähigkeit

(1) Allgemeiner Eröffnungsgrund ist die Zahlungsunfähigkeit.

(2) Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

### § 19 Überschuldung

(1) Bei einer juristischen Person ist auch die Überschuldung Eröffnungsgrund.

(2) Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Forderungen auf Rückgewähr von Gesellschafterdarlehen oder aus Rechtshandlungen, die einem solchen Darlehen wirtschaftlich entsprechen, für die gemäß § 39 Abs. 2 zwischen Gläubiger und Schuldner der Nachrang im Insolvenzverfahren hinter den in § 39 Abs. 1 Nr. 1 bis 5 bezeichneten Forderungen vereinbart worden ist, sind nicht bei den Verbindlichkeiten nach Satz 1 zu berücksichtigen.

(3) (...)

#### 4. §§ des StGB

##### § 266 Untreue

(1) Wer die ihm durch Gesetz, behördlichen Auftrag oder Rechtsgeschäft eingeräumte Befugnis, über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten, mißbraucht oder die ihm kraft Gesetzes, behördlichen Auftrags, Rechtsgeschäfts oder eines Treueverhältnisses obliegende Pflicht, fremde Vermögensinteressen wahrzunehmen, verletzt und dadurch dem, dessen Vermögensinteressen er zu betreuen hat, Nachteil zufügt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

##### § 266a Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt

(1) Wer als Arbeitgeber der Einzugsstelle Beiträge des Arbeitnehmers zur Sozialversicherung einschließlich der Arbeitsförderung, unabhängig davon, ob Arbeitsentgelt gezahlt wird, vorenthält, wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

(2) Ebenso wird bestraft, wer als Arbeitgeber

1. der für den Einzug der Beiträge zuständigen Stelle über sozialversicherungsrechtlich erhebliche Tatsachen unrichtige oder unvollständige Angaben macht oder
2. die für den Einzug der Beiträge zuständige Stelle pflichtwidrig über sozialversicherungsrechtlich erhebliche Tatsachen in Unkenntnis lässt

und dadurch dieser Stelle vom Arbeitgeber zu tragende Beiträge zur Sozialversicherung einschließlich der Arbeitsförderung, unabhängig davon, ob Arbeitsentgelt gezahlt wird, vorenthält.

##### § 283 Bankrott

(1) Mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer bei Überschuldung oder bei drohender oder eingetretener Zahlungsunfähigkeit

1. Bestandteile seines Vermögens, die im Falle der Eröffnung des Insolvenzverfahrens zur Insolvenzmasse gehören, beiseite schafft oder verheimlicht oder in einer den Anforderungen einer ordnungsgemäßen Wirtschaft widersprechenden Weise zerstört, beschädigt oder unbrauchbar macht,
2. in einer den Anforderungen einer ordnungsgemäßen Wirtschaft widersprechenden Weise Verlust- oder Spekulationsgeschäfte oder Differenzgeschäfte mit Waren oder Wertpapieren eingeht oder durch unwirtschaftliche Ausgaben, Spiel oder Wette übermäßige Beträge verbraucht oder schuldig wird,
3. Waren oder Wertpapiere auf Kredit beschafft und sie oder die aus diesen Waren hergestellten Sachen erheblich unter ihrem Wert in einer den Anforderungen einer ordnungsgemäßen Wirtschaft widersprechenden Weise veräußert oder sonst abgibt,
4. Rechte anderer vortäuscht oder erdichtete Rechte anerkennt,
5. Handelsbücher, zu deren Führung er gesetzlich verpflichtet ist, zu führen unterlässt oder so führt oder verändert, dass die Übersicht über seinen Vermögensstand erschwert wird,
6. Handelsbücher oder sonstige Unterlagen, zu deren Aufbewahrung ein Kaufmann nach Handelsrecht verpflichtet ist, vor Ablauf der für Buchführungspflichtige bestehenden Aufbewahrungsfristen beiseite schafft, verheimlicht, zerstört oder beschädigt und dadurch die Übersicht über seinen Vermögensstand erschwert,

7. entgegen dem Handelsrecht
    - a) Bilanzen so aufstellt, daß die Übersicht über seinen Vermögensstand erschwert wird, oder
    - b) es unterläßt, die Bilanz seines Vermögens oder das Inventar in der vorgeschriebenen Zeit aufzustellen, oder
  
  8. in einer anderen, den Anforderungen einer ordnungsgemäßen Wirtschaft grob widersprechenden Weise seinen Vermögensstand verringert oder seine wirklichen geschäftlichen Verhältnisse verheimlicht oder verschleiert.
- (2) Ebenso wird bestraft, wer durch eine der in Absatz 1 bezeichneten Handlungen seine Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit herbeiführt.

## I. Literaturverzeichnis

Bachert, Robert/Eischer, Sandra/Speckert, Manfred: Risikomanagement im gemeinnützigen Bereich, Freiburg 2014

Bank für Sozialwirtschaft AG (Hrsg.): Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement, Köln 2011

Burhoff, Detleff: Vereinsrecht, 9. A., Herne 2014

Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V.: Arbeitshilfe Risikomanagement, Freiburg 2010

Crone, Andreas/Werner, Henning (Hrsg.): Modernes Sanierungsmanagement, 4. A., München 2014

Diakonisches Werk Bayern (Hrsg.): Praxisleitfaden Gesamtverantwortung – ehrenamtlich, Nürnberg 2008

Diakonie Deutschland (Hrsg.): Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Ethik und Wettbewerb unter Mitgliedern des Diakonischen Werkes der EKD“, 2010

Diakonie Deutschland (Hrsg.): Leitfaden Krisenkommunikation, 2. A., 2015

Ehlers, Harald: Die persönliche Haftung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen, NJW 37/2011, S. 2690–2694

Griep, Heinrich: Haftung ehrenamtlicher Vereins- und Stiftungsvorstände, Sozialrecht aktuell 5/2010, S. 161–168

Hüffer, Uwe: Aktiengesetz, 11. A., München 2014

IDW Verlag GmbH: Anforderungen an die Stellung von Sanierungskonzepten (IDW S6), 2012

Junkermann, Dorothee: Wirtschaftlichkeitsberechnungen erfordern umfassende Marktkenntnisse, Sozialwirtschaft, Heft 3/2015, S. 28 ff.

Millies, Hans J./Bangert, Christopher/Schmidt, Alexander, Vorstandsebene, neue Caritas, 12/2015, 14 ff.

Koch, Christian: Baumaßnahmen. Wesentliche Aspekte des Risikomanagements. Veröffentlicht am 01.11.2005 in socialnet Materialien unter: [www.socialnet.de/materialien/11.php](http://www.socialnet.de/materialien/11.php), Datum des Zugriffs 06.08.2015

Klinger, Michael und Oskar: Das interne Kontrollsystem im Verfahren, 2.A., München 2011

Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007

- Palandt: Bürgerliches Gesetzbuch, 73. A., München 2014
- Plagemann, Hermann und Florian/Hesse, Werner: Vereinsvorstände – sozialversicherungspflichtig „beschäftigt“? in: NJW 7/2015, S. 439–444
- Solidaris (Hrsg.): Berichterstattung an Überwachungsorgane sozialtätiger Unternehmen, Berlin zum Beispiel 2015
- Reichert, Bernhard: Vereins- und Verbandsrecht, 13. A., Köln 2016
- Reschke, Daniel: Vereinsvorstände im Visier der Strafverfolgungsbehörden, ZStV 5/2015, S. 190–192
- Schulz, Dirk/zum Beispiel: Handbuch Insolvenz, 4. A., Freiburg im Breisgau 2012
- Stöckli, Philippe: Grundlagen zur Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) in einer Non-Profit-Organisation, Neuendorf 2008
- Theisen, Manuel/Probst, Arno: Die Rolle des Aufsichtsrats in der Krise, Der Betrieb 1/2016, S. 1ff.
- Tipke, Klaus/Kruse, Heinrich W.: Kommentar zur AO und FGO, Köln, 2015
- Von Camphausen, Axel/Richter, Andreas: Stiftungsrecht-Handbuch, 4.A., München 2014
- Von Holt, Thomas: Haftung von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, BFS-Informationen 07, 08/01
- Von Holt, Thomas/Koch, Christian: Gemeinnützige GmbH, 3. A, München 2015
- Wieler, Thomas: Das Insolvenzverfahren kann ein Segen sein, neue caritas 8/2015, S. 26, 27
- Wolf, Klaus/Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG, 5. A., Wiesbaden 2009

# Impressum

## Herausgeber:

Diakonie Deutschland –  
Evangelischer Bundesverband  
Evangelisches Werk für Diakonie  
und Entwicklung e. V.  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

Telefon +49 30 652 11-0  
Telefax +49 30 652 11-3333  
diakonie@diakonie.de  
www.diakonie.de

## Verantwortlich:

Gottfried Cless  
Leiter Justizariat  
Telefon: +49 30 652 11-1598  
gottfried.cless@diakonie.de

## Autorin:

Angela Boklage  
Projekt „Rechtliche und ökonomische  
Krisen diakonischer Einrichtungen“  
Justizariat  
Telefon: +49 30 652 11-1003  
angela.boklage@diakonie.de

## Layout:

COXORANGE Kreative Gesellschaft, Berlin

## Korrektorat:

Frauke Ferdinand

## Druck:

gutenberg beuys feindruckerei gmbh

## Bestellungen:

Jennifer Meller  
Justizariat  
Telefon: +49 30 652 11-1521  
jennifer.meller@diakonie.de



Gefördert durch die

**GlücksSpirale**

VON  **LOTTO**

Für die Inhalte dieser Arbeitshilfe kann trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Haftung übernommen werden. Die Arbeitshilfe ersetzt keine individuelle Beratung zu den aufgeführten Themenbereichen. Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, sind nur in Absprache mit dem Herausgeber und unter Nennung der Quelle gestattet.



**Diakonie Deutschland –  
Evangelischer Bundesverband**

Evangelisches Werk für Diakonie  
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

Telefon +49 30 652 11-0

Telefax +49 30 652 11-3333

[diakonie@diakonie.de](mailto:diakonie@diakonie.de)

[www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)