



Aktuell

Immer wieder SEPA!

Die SEPA-Einführung naht – und immer noch haben sich viele Organisationen und Unternehmen aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft nicht mit den Umstellungsnotwendigkeiten vertraut gemacht, die dadurch auf sie zukommen. Das merken wir an den zahlreichen Fragen, die an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank für Sozialwirtschaft AG herangetragen werden. Daher finden Sie ab Seite 6 dieser Ausgabe noch einmal einen kompakten Überblick zu SEPA, eine praktische Anleitung zur Nutzung der SEPA-Lastschrift und Hinweise auf weiterführende Informationen.

Fachbeitrag: Nachfolgeplanung in gemeinnützigen Organisationen

Während die BFS und die contec GmbH ihre Umfrage zur Nachfolgeplanung für Führungspositionen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft durchgeführt haben, hat der Verlag Stiftung & Sponsoring ein Buch vorbereitet und veröffentlicht, das diese Thematik speziell für Stiftungen betrachtet: „Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement“. Einige der Inhalte greift unser Fachbeitrag ab Seite 13 auf.

Die Ergebnisse der gemeinsamen Umfrage der BFS und der contec GmbH können Sie unter www.conquaesso.de kostenlos anfordern.

Inhalt

Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

- Rendite in Abhängigkeit von der Bonität des Schuldners 3
- 500.000 Euro Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen 4
- Kostenlos zum Download: Konzeptheft „Corporate Compliance“ 4

Aktuelle Finanzierungsalternativen

- Liquiditätssicherung durch die Vorfinanzierung von Forderungen 5

Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

- Die SEPA-Einführung naht! 6

Hinweise

- Neu: Übersicht zu Forschungsprojekten in der Pflege 8
- Neue Studie: Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit 8

Aktuelle Rechtsprechung und Erlasse

9

BFS Service GmbH

- Seminar: Die Zukunft im Visier 10
- Seminar: Von der Kostenrechnung zur Managementinformation 10
- Seminar: Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen 11
- Seminartermine 12

Aktueller Fachbeitrag

13

- Nachfolger gesucht! – Gestaltungsoptionen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit einer gemeinnützigen Körperschaft
Autor: Dr. Christoph Mecking

Zentrale

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

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

B-1040 Brüssel
Tel. 0032.2280277-6
bfsbruessel@sozialbank.de

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

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

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

22297 Hamburg
Tel. 040.253326-6
bfshamburg@sozialbank.de

30177 Hannover
Tel. 0511.34023-0
bfshannover@sozialbank.de

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.sozialbank.de

Impressum:

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

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

Aufsichtsratsvorsitzender:
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

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

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

ISSN 2196-3711



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

Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

Rendite in Abhängigkeit von der Bonität des Schuldners

Die Erfahrungen in der Finanzmarktkrise haben gezeigt: Die Bonität des Schuldners ist für Anleger von elementarer Bedeutung. Denn Rendite und Bonität hängen unmittelbar zusammen. Je geringer die Bonität, desto höher die Zinsen, die der Emittent dem Gläubiger zahlen muss. Eine geringere Bonitätseinstufung von Ratingagenturen bewirkt, dass Schuldner ihren Liquiditätsbedarf nur mit angemessenen Renditeaufschlägen am Geld- und Kapitalmarkt decken können. Auch wenn das sehr niedrige Zinsniveau hohe Renditen attraktiv erscheinen lässt: Unter Risikogesichtspunkten empfiehlt es sich, Investments nur innerhalb des so genannten „Investment Grade“-Bereichs zu tätigen. Große Ratingagenturen wie Moody's, S&P und Fitch verwenden folgende Abstufungen für diesen Bereich:

S&P	Moody's	Fitch	Bonitäts-Einstufung
AAA	Aaa	AAA	sehr gut: höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko
AA+	Aa1	AA+	sehr gut bis gut: hohe Zahlungswahrscheinlichkeit
AA	Aa2	AA	
AA-	Aa3	AA-	
A+	A1	A+	gut bis befriedigend: angemessene Deckung von Zins und Tilgung, viele gute Investmentattribute, aber auch Elemente, die sich bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können
A	A2	A	
A-	A3	A-	
BBB+	Baa1	BBB+	befriedigend: angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen
BBB	Baa2	BBB	
BBB-	Baa3	BBB-	

Quelle: www.boerse.ard.de

Bonitätseinstufungen unterhalb dieses Bereichs fallen in den spekulativen Bereich und kommen bei seriöser, konservativer Anlagephilosophie nur bedingt als Alternative in Betracht. Zu beachten ist, dass jederzeit eine Veränderung in der Einschätzung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens möglich ist. Das kann letztlich zu einer Herab- bzw. Heraufstufung mit entsprechenden Auswirkungen auf den Kurs führen.

Die Einschätzung zur Solvenz eines Schuldners spielt nicht nur bei Anlagen in Schuldverschreibungen, sondern auch bei Anlagen von Kontengeldern eine entscheidende Rolle. Innerhalb der EU gibt es unterschiedliche Sicherungssysteme im Bankensektor. Als europäischer Mindeststandard gilt ein Schutz der Einlagen bis zu einem Maximalbetrag von 100.000,- EUR pro Kunde. Die nationalen Regelungen hierzulande schützen die Einlagen der Kunden in wesentlich höherem Maße. Bei den im Bundesverband deutscher Banken organisierten Privatbanken werden Einlagen pro Gläubiger derzeit bis zu einem Betrag von 30 Prozent des haftenden Eigenkapitals der jeweiligen Bank abgesichert. Maßgeblich sind die jeweiligen Sicherungsgrenzen der angeschlossenen Institute. Bei dem Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken handelt es sich um eine freiwillige Sicherungseinrichtung.

Der Institutsschutz für Genossenschaftsbanken, der auch für die Bank für Sozialwirtschaft AG maßgeblich ist, geht über den Einlagenschutz der Privatbanken hinaus. Im Genossenschaftsverband werden Einlagen und Inhaberschuldverschreibungen der Kunden ohne Begrenzungen geschützt. Dies ist für den Anleger im Falle einer Bankeninsolvenz von Bedeutung.

Um dem Gedanken der Sicherheit des angelegten Kapitals Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich, das zur Verfügung stehende Anlagevolumen nicht nur in Emittenten am unteren Ende des Investmentgrades zu investieren. Selbstverständlich muss neben der Betrachtung der Bonität auch die Laufzeitstruktur sowie der voraussichtliche Kapitalbedarf bei der

Aktuelles aus dem Anlagegeschäft

Anlage berücksichtigt werden.

Haben Sie Fragen zu diesem Thema? Dann melden Sie sich bitte bei den Kundenberatern unserer Zentralen Vermögensanlage unter den Rufnummern 0221.97356-108, -139, -217 und -295.

500.000 Euro Jubiläums-Bonus für Spendenorganisationen

Am 10. März 1923 wurde die Bank für Sozialwirtschaft AG in Berlin gegründet. Unser neunzigstes Jubiläum feiern wir das ganze Jahr über mit einer Aktion für unsere Kunden: Wir vergeben einen Jubiläums-Bonus von bis zu 500.000,- Euro! Ausgezahlt wird der Bonus an Spendenorganisationen, die Kunden unserer Bank sind. Auf jede Spende über mehr als 30,- Euro, die über das Online-Spendentool BFS-Net.Tool XXL eingeht, gibt die BFS einen Euro hinzu. Der Jubiläums-Bonus gilt im gesamten Jahr 2013 – bis eine Gesamtsumme von 500.000,- Euro erreicht ist.

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

Was bietet das BFS-Net.Tool XXL?

Das BFS-Net.Tool XXL bietet BFS-Kunden eine einfache Möglichkeit, Lastschrift- und/oder Kreditkartenspenden (VISA und MasterCard) online, mobil und als Direktmailing zu generieren. Kunden der BFS, die dieses Spendentool nutzen, haben neben der diesjährigen Bonus-Zahlung weitere Vorteile: So können die barrierefreien Spendenformulare auf der eigenen Website exakt an gewünschte gestalterische Vorgaben bezüglich der Farben und Schriften angepasst werden. Bestäti-

gungsschreiben nach Eingang einer Spende können ebenfalls individuell formuliert werden.

Auswertungen und Analysen der Spenden gehören ebenso zu den Leistungen des BFS-Net.Tool XXL wie eine mobile App für iPhone und iPad. Schließlich stellt die Bank für Sozialwirtschaft allen BFS-Net.Tool XXL-Nutzern kostenfrei einen Eintrag auf dem Online-Spendenportal und dem mobilen Spendenportal zur Verfügung. Im Spendenportal der BFS können sich Kunden mit ihrem Logo und den Zielen der Organisation vorstellen. Über verschiedene Links haben Besucher/innen des Spendenportals die Möglichkeit, direkt zu spenden, die Organisation weiterzuempfehlen oder die Website der Organisation zu besuchen.

Mehr zu der diesjährigen Bonusaktion der BFS erfahren Sie unter www.sozialbank.de, mehr Informationen und eine Demo-Version zum BFS-Net.Tool XXL finden Sie unter <http://www.sozialbank.de/bfs-nettool-xxl/> - und das Spendenportal ist unter <http://www.sozialbank.de/spendenportal/> erreichbar.

Kostenlos zum Download: Konzeptheft „Corporate Compliance“

Unter www.sozialbank.de/#c644 steht Ihnen das Konzeptheft „Corporate Compliance“ der BFS zum kostenlosen Download zur Verfügung. Die Autoren, Christian Koch und Thomas von Holt, betrachten darin die Anforderungen an eine Corporate Compliance in der Sozialwirtschaft. Ziel des Konzeptheftes ist es, die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Corporate Compliance-Management in der Sozialwirtschaft, insbesondere in Nonprofit-Organisationen, umfassend zu unterstützen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass sich auch die Sozialwirtschaft zunehmend mit hochkomplexen rechtlichen Anforderungen konfrontiert sieht. Damit gewinnt auch das Konzept der Corporate Compliance (= regelkonformes Unternehmenshandeln) an Bedeutung.

Aktuelle Finanzierungsalternativen

Liquiditätssicherung durch die Vorfinanzierung von Forderungen

Zur unkomplizierten und schnellen Vorfinanzierung von Forderungen bietet die BFS Service GmbH zwei attraktive Finanzierungsmöglichkeiten an: Krankenhäuser und Reha-Kliniken, ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen, Jugendhilfeeinrichtungen und Rettungsdienste können das **Online-Factoring** nutzen. Pflegedienste und Sozialstationen haben zudem die Möglichkeit, über die **BFS Abrechnungs GmbH** die komplette Abrechnung vornehmen zu lassen.

Online-Factoring

Bereits zwei Arbeitstage nach der Rechnungsstellung an die Kostenträger finden Sie als Nutzer von **Online-Factoring** den Abrechnungsbetrag auf Ihrem Konto. Dazu senden Sie die Abrechnungsdaten nicht nur an die Kostenträger, sondern parallel via Internet über eine verschlüsselte Verbindung an die BFS Service GmbH. Nach einer elektronischen Prüfung wird der Rechnungsbetrag Ihrem Konto gutgeschrieben - abzüglich einer Factoringgebühr, die je nach Vorfinanzierungszeitraum zwischen 0,6 % und 1,2 % liegt.

Die geprüften Rechnungsbeträge werden von den Kostenträgern an die BFS Service GmbH überwiesen. In unserem Internet-Kundenportal können Sie jederzeit aktuelle Übersichten einsehen. Alle 14 Tage wird eine Liste der offenen Forderungen generiert. Nach Abschluss des Vorfinanzierungszeitraums wird der dann noch offene Betrag von Ihrem Konto eingezogen bzw. verrechnet.

Durch die Vorfinanzierung über **Online-Factoring** entfällt für Sie das Warten darauf, dass die Kostenträger die Rechnung bezahlen. **Online-Factoring** passt sich in der Vorfinanzierung Ihren Umsätzen an. Zudem lässt es sich problemlos

in die Branchenlösungen zahlreicher Kooperationspartner der BFS Service GmbH integrieren. Eine Liste aller Kooperationspartner finden Sie im Internet unter www.bfs-service.de. Dort halten wir auch weitere Informationen für Sie bereit.

Komplette Abrechnungsleistungen

Über die **BFS Abrechnungs GmbH** können Pflegedienste und Sozialstationen Abrechnungsleistungen und Factoring in Anspruch nehmen. Zum Leistungsspektrum gehören u. a. die Rechnungsstellung, das Clearing mit den Kassen, das Mahnwesen und die Überweisung aller ausstehenden Forderungen auf Wunsch bereits nach drei Arbeitstagen. Innovativ im Markt der ambulanten Pflege ist bei unserem Angebot die volle Integration der externen Abrechnungsdienstleistung innerhalb einer Branchenlösung. Um diese realisieren zu können, arbeitet die BFS Service GmbH in einem Joint Venture mit der MediFox GmbH & Co. KG, Hildesheim, zusammen.

Für die Kunden bietet die Auslagerung der Abrechnungsleistungen an die **BFS Abrechnungs GmbH** eine Zeit- und Kostenersparnis: Die Daten für die Rechnungserstellung werden direkt aus der MediFox-Software generiert. Alle Forderungen werden ausgelagert. Die Liquidität wird sichergestellt. Statt häufiger Kontakte mit Kranken- und Pflegekassen gibt es nur noch einen Ansprechpartner, einen Vorgang und eine Rechnungsadresse.

Der sichere und verschlüsselte Datenaustausch zwischen den Kunden und der **BFS Abrechnungs GmbH** läuft in beide Richtungen (bidirektional). Durch zeitnahe Statusmeldungen innerhalb der Abrechnungssoftware wird eine hohe Transparenz geschaffen. Hinzu kommen günstige Konditionen: Die Auszahlung zu 100 % nach drei Tagen gibt es schon für 2,3 %. Unter www.bfs-abrechnung.de finden Sie alle weiteren Informationen.

Die SEPA-Einführung naht!

Die Realisierung des europäischen Zahlungsverkehrsraums **SEPA** (Single European Payment Area) rückt näher: Bis Februar 2014 werden die nationalen Zahlungsverkehrssysteme durch europaweit standardisierte Verfahren abgelöst. Diese unterscheiden nicht mehr zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungen.

Mit der Realisierung von **SEPA** können Nutzer von Zahlungsdienstleistungen ihren gesamten bargeldlosen Euro-Zahlungsverkehr über ein Konto bei einer beliebigen Bank in ganz Europa abwickeln. Dabei stehen ihnen die europaweit einheitlichen Zahlungsinstrumente **SEPA-Überweisung** (Credit Transfer) und **SEPA-Lastschrift** (Direct Debit) zur Verfügung. Alle Zahlungen werden wie nationale Zahlungen behandelt, mit einer garantierten Ausführungszeit bis zur Kontogutschrift von einem Bankarbeitstag.

Derzeit bieten die Banken die **SEPA-Zahlungsinstrumente** zusätzlich zu den nationalen Zahlungssystemen an. Nach der endgültigen Umstellung auf **SEPA** am 1. Februar 2014 müssen alle Nicht-Verbraucher statt Bankleitzahl und Kontonummer zur Identifizierung des Zahlungsempfängers die international standardisierte Kontonummer IBAN (International Bank Account Number) verwenden. Im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr innerhalb des SEPA-Raumes ist bis 1. Februar 2016 zwingend auch der international standardisierte Bank-Identifizierungs-Code BIC (Bank Identifier Code) zu verwenden. Was Sie auch wissen sollten: Der Name des Zahlungsempfängers muss seitens der Banken nicht mehr geprüft werden, hier zählt dann nur die IBAN.

Unternehmen der Sozialwirtschaft sind gefordert, sich auf die Einführung von **SEPA** organisatorisch und technisch vorzubereiten. Insbesondere sollte so bald wie möglich geklärt werden, welche Softwareumstellungen vorgenom-

men werden müssen und welche Zeiträume dafür zu planen sind: Als Datenformat für die **SEPA-Überweisung** und die **SEPA-Lastschrift** wird ein **XML**-basierter ISO-Standard (ISO 20022) genutzt. Daher sollte jedes Unternehmen mit seinem Software-Hersteller vereinbaren, bis wann die technische Umstellung seiner Systeme – von der Lohnbuchhaltung bis zur Mitgliederverwaltung – auf das XML-Format erfolgt. Für Spendenorganisationen stellt sich zudem die Frage, ob ihre Fundraising-Software SEPA-fähig ist.

SEPA-Informationsportal auf der Website der BFS

Die praktischen Vorbereitungen auf SEPA führen zu zahlreichen Fragen unserer Kunden. Mit unserer Information über Änderungen im Zahlungsverkehr mit der BFS ab dem 1. Oktober 2013 (siehe BFS-Info 4/2013) haben diese noch zugenommen. Daher haben wir auf unserer Website www.sozialbank.de/358/ zahlreiche Fakten zu SEPA für Sie zusammengestellt und verlinkt, u. a.

- einen Überblick über die wichtigsten Instrumente der SEPA-Einführung
- umfassende SEPA-Informationen der Deutschen Bundesbank, z. B. zu grundlegenden und aktuellen Entwicklungen, zur Gläubiger-Identifikationsnummer und zu allen notwendigen Formularen
- eine Liste der wichtigsten Fragen und Antworten (FAQs) zur SEPA-Implementierung
- Beispiel-Formulare und Erläuterungen dazu

Unser Informationsportal zu SEPA finden Sie auf der Startseite www.sozialbank.de hinter dem grünen Button **SEPA-Informationen!**

Praktische Vorbereitung: In 9 Schritten zur SEPA-Lastschrift

Zur technischen und organisatorischen Vorbereitung für jedes Unternehmen gehören die folgenden praktischen

Aktuelles aus dem Zahlungsverkehr

Schritte, die Ihnen die Nutzung der SEPA-Lastschrift ermöglichen:

1. Gläubiger-Identifikations-Nummer beantragen

Die Gläubiger-ID kann nur online bei der Bundesbank beantragt werden unter: www.bundesbank.de/Kerngeschaeftsfelder/UnbarerZahlungsverkehr/SEPA/Glaebiger-Identifikationsnummer. Die Gläubiger-ID benötigen Sie für den Abschluss der Inkassovereinbarung. Sie muss in den Lastschriften angegeben werden.

2. SEPA-Inkassovereinbarung abschließen

Für die Teilnahme am SEPA-Lastschriftverfahren müssen Sie eine entsprechende Vereinbarung mit Ihrer Bank treffen. Folgende Varianten sind möglich: SEPA-Basislastschrift (ehem. Einzugsermächtigungsverfahren), SEPA-Firmenlastschrift (ähnlich dem Abbuchungsauftragsverfahren)

3. IBAN & BIC

Die gespeicherten Kontonummern und Bankleitzahlen müssen in IBAN und BIC umgewandelt werden. Diese Daten müssen Sie bei Ihren Kunden anfordern. Alternativ kann der Bank-Verlag eingereichte Dateien für Sie umrechnen (kostenpflichtig).

4. Mandatsreferenz bestimmen

Während eine Gläubiger-ID den Lastschrifteinreicher identifiziert, dient die Mandatsreferenz der eindeutigen Zuordnung des Mandats. Die Mandatsreferenz muss in der Lastschrift angegeben werden.

5. Zahlungsverkehrsprogramm/Software-Update

Da SEPA ein anderes Dateiformat (XML-Format) einsetzt, müssen Sie prüfen, ob Ihre Zahlungsverkehrssoftware bereits SEPA-fähig ist oder ob ein Update installiert werden muss.

Wichtig: Für alle Nutzer unseres Produktes **BFS-Online.PRO** gilt: **Alle Versionen vor der Version 4.22 sind schnellstmöglich zu aktualisieren!** Nur so sind Sie in der Lage, Zahlungsdateien in den SEPA-Formaten zu erstellen und zu versenden. Eine schnelle und kostenlose Aktualisierung Ihrer **BFS-Online.PRO**-Version ist über unser BFS-Downloadportal (https://www.sozialbank.de/ebs_download/) jederzeit möglich. Hier finden Sie zudem wichtige Informationen und Benutzerhilfen aus dem Bereich Electronic Banking. Das BFS-Downloadportal finden Sie auf www.sozialbank.de unter „Electronic Banking“.

6. SEPA-Einreichungsfristen & interne Prozesse

Im SEPA-Lastschriftverfahren sind Einreichungsfristen zu beachten (jeweils bis 17 Uhr): SEPA-Basislastschrift = spätestens 6 Geschäftstage vor Fälligkeit (Erst- und Einmallastschriften), bzw. = spätestens 3 Geschäftstage vor Fälligkeit (Folgelastschrift), SEPA-Firmenlastschrift = spätestens 2 Geschäftstage vor Fälligkeit.

7. Interne Prozesse an die Informationspflicht des Zahlungspflichtigen anpassen

In der SEPA muss der Lastschrifteinreicher den Zahlungspflichtigen mindestens 14 Tage vor Fälligkeit über einen Lastschrifteinzug informieren. Dies kann z. B. als Information in einer Rechnung geschehen, auch für mehrere Fälligkeitstermine im Voraus. Mit dem Zahlungspflichtigen kann aber auch eine kürzere Informationsfrist vereinbart werden. Über die Umstellung von der Einzugsermächtigung auf die SEPA-Basis-Lastschrift ist ebenfalls zu informieren. Dabei ist die Gläubiger-ID dem Zahlungspflichtigen mitzuteilen.

8. Geschäftsbriefe auf SEPA-Daten umstellen

Ihre eigene IBAN, BIC und Gläubiger-ID müssen Sie in Ihren Geschäftsbrief mit aufnehmen.

9. Neue Mandate einholen

Während bei der SEPA-Basislastschrift die bestehenden Einzugsermächtigungen als SEPA-Mandat weiter genutzt werden können, müssen für bestehende Abbuchungsaufträge neue SEPA-Mandate (für die Basis- oder Firmenlastschrift) eingeholt werden.

Haben Sie weitere Fragen? Sie erreichen unsere SEPA-Spezialisten unter SEPA@sozialbank.de direkt per E-Mail.

Unsere Geschäftsstellen bieten auch in diesem Jahr **Vorträge zum Thema „Konsequenzen der SEPA-Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen“** an. Die nächsten Termine: am 25. Juni 2013 in Mainz, am 5. September 2013 in Rostock und am 13. November 2013 in Hannover. Bitte wenden Sie sich direkt an die Geschäftsstellen vor Ort, wenn Sie teilnehmen möchten!

Neu: Übersicht zu Forschungsprojekten in der Pflege

Auf seiner Website <http://dbf.zqp.de/> stellt das Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) seit Ende April eine interaktive Forschungsdatenbank zur Verfügung. Sie soll einen bundesweiten Überblick der Forschungsprojekte zur Versorgung hilfs- und pflegebedürftiger sowie behinderter Menschen ermöglichen. Neben dem Ziel, Wissen im Bereich Pflege zu bündeln und effizient nutzbar zu machen, soll sie dazu beitragen, Forschungslücken zu identifizieren und neue Themenfelder im Bereich der Pflege aufzudecken. Zugleich soll die Datenbank als Plattform zum Erfahrungs- und Ideenaustausch innerhalb von Forschung und Praxis genutzt werden.

Aktuell sind mehr als 400 detaillierte Projektbeschreibungen in der Datenbank aufgeführt. Besucher können über eine detaillierte Suchmaske gezielt regionale oder thematische

Researchschwerpunkte, Einrichtungsdaten oder Mittelgeber herausfiltern, Anmerkungen zu Projektdaten an die ZQP-Redaktion versenden oder eigene Projektinformationen in das Verzeichnis eingeben. Letztere werden vor der Freigabe durch das ZQP geprüft. In die Datenbank aufgenommen wurden laufende sowie bereits abgeschlossene Studien der vergangenen fünf Jahre.

Neue Studie: Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

Ende April hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Studie „Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit“ veröffentlicht. Die Studie ist das erste Ergebnis des StiftungsPanels, dem Erhebungsinstrument zur Erforschung der Stiftungslandschaft. Erstmals hat sie die Fehlerkultur deutscher Stiftungen in den Blick genommen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als zwei Drittel der Stiftungen grundsätzlich bereit sind, auch öffentlich darüber zu sprechen, was sie aus Fehlern gelernt haben. 95 Prozent sind der Meinung, dass in ihrer Stiftung aus Fehlern gelernt wird. Je 80 Prozent halten gemeinsames Nachdenken über Fehler und Ursachenforschung für eine Selbstverständlichkeit in ihren Stiftungen. Dabei schulen, evaluieren, dokumentieren und kontrollieren kapitalstärkere Stiftungen häufiger als „kleine“.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen sechs Empfehlungen für den Umgang mit Fehlern für Stiftungen erarbeitet. An der ersten StiftungsPanel-Befragung zur Fehlerkultur nahmen im November letzten Jahres 273 der 360 registrierten Teilnehmer teil. Die Studie „Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit“ ist unter www.stiftungen.org/studie-fehlerkultur kostenlos zu lesen.

Gemeinnützigkeitsrecht

Zweckbetrieb umfasst nur gleichartige Tätigkeiten

Ihrer Art nach unterschiedliche Tätigkeiten, wie die Verleihung und der Verkauf von Karnevalsorden, bilden keinen gemeinsamen Zweckbetrieb. Ein ideell ausgerichtetes Teilsegment der Tätigkeit – hier die Ordensverleihung – führt daher nicht zur Steuerbefreiung der Verkaufstätigkeit. Der Verkauf der Karnevalsorden bleibt steuerpflichtig. Darauf, ob die Tätigkeiten miteinander verflochten sind (gemeinsame Beschaffung) oder sich gegenseitig bedingen (Ordensverleihung fördert den Verkauf), kommt es nicht an. Nur gleichartige Tätigkeiten bilden einen Zweckbetrieb.

FG Köln, Urteil vom 18. April 2012 – 13 K 1075/08 (NZB zurückgenommen)

Auch kommunale Zweckbetriebe benötigen eine Satzung

Entgeltliche Tätigkeiten der Kommunen können nur bei Vorliegen einer gemeinnützigkeitsrechtlich ordnungsmäßigen Satzung als Zweckbetrieb anerkannt werden.

BFH, Urteil vom 12. Juli 2012 – I R 106/10 (kommunaler Kindergarten)

Umsatzsteuerrecht

Outsourcing der Vereinszeitschrift steuerpflichtig

Die Übermittlung der redaktionellen Inhalte an einen Verlag, der die Kosten der Herstellung und Versendung der Vereinszeitschrift aus seinem Recht zur Plazierung von Werbeanzeigen finanziert, begründet einen umsatzsteuerpflichtigen tauschähnlichen Umsatz.

BFH, Urteil vom 11. Juli 2012 – XI R 11/11; Urteil vom 10. Juli 2012 – XI R 31/10

Gewerbliche Yogakurse sind umsatzsteuerpflichtig

Im Gegensatz zu Yogakursen gemeinnütziger Rechtsträger sind solche Kurse gewerblicher Anbieter nach Auffassung des BFH umsatzsteuerpflichtig.

BFH, Beschluss vom 04. Oktober 2012 – XI B 46/12

Arbeitsvermittler ist umsatzsteuerpflichtig

Nur die mit Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung verbundene Arbeitsvermittlung ist umsatzsteuerfrei.

FG Schleswig-Holstein, Urteil vom 29. August 2012 – 4 K 172/11

Spendenrecht

PayPal-Kontoauszug kein tauglicher Spendennachweis

Der PayPal-„Kontoauszug“ erfüllt, auch zusammen mit dem Ausdruck der Transaktionsdetails, nicht die Voraussetzungen des vereinfachten Spendennachweises.

LFD Thüringen, Verfügung vom 24. September 2012, S 2223 A-111-A 3.15

Erhöhter Abzugsbetrag nur für Vermögensstockspenden

Der erhöhte Spendenabzugsbetrag von 1 Mio. € bei Stiftungen gilt nicht für zum Verbrauch bestimmten Spenden.

§ 10b Abs. 1a EStG i.d.F. vom 01. März 2013

Einkommensteuerrecht

Stipendien sind nicht immer steuerfrei

Stipendien, die den zum absehbaren Forschungsaufwand oder Lebensunterhalt und Ausbildungsbedarf erforderlichen Betrag übersteigen, sind insgesamt steuerpflichtig.

FG Hamburg, Urteil vom 05. September 2012 – 6 K 39/12

Gesellschaftsrecht

Aufsichtsrat zu eigenständiger Risikoanalyse verpflichtet

Der Aufsichtsrat muss sich über erhebliche Geschäftsrisiken kundig machen und ihr Ausmaß unabhängig von der Geschäftsleitung selbständig beurteilen.

BGH, Beschluss vom 06. November 2012 – II ZR 111/12

Abkürzung „gGmbH“ nunmehr zulässig

Die Abkürzung „gGmbH“ ist nunmehr bei einer als gemeinnützig anerkannten GmbH gesetzlich zulässig.

§ 4 GmbHG i.d.F. vom 01. März 2013

Thomas von Holt, RA und Steuerberater, www.vonHolt.de



Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling

In zehn Jahren werden Sie auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit als Geschäftsführer, Vorstand oder Mitglied eines Aufsichtsgremiums zurückblicken. Sie werden sich über Erfolge freuen, enttäuscht Stagnation sowie Fehlschläge registrieren und Ihre Einrichtung mit anderen Institutionen vergleichen.

Der Grad der Zielerreichung – und Ihrer persönlichen Zufriedenheit – hängt von Entscheidungen ab, die heute getroffen werden. Das Ziel des strategischen Controllings ist es, die Qualität von Entscheidungen mit langfristigen Konsequenzen zu verbessern.

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

Auszüge aus dem Inhalt:

- bisherige und zukünftige Trends in der Sozialwirtschaft
- Formulierung langfristiger Ziele
- Systemsicht zur Ermittlung der relevanten Umwelt
- Instrumente des strategischen Controllings: Portfolioanalyse, Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risiken-Analyse
- Implementierung: Zuständigkeiten und Datenbeschaffung
- typische Probleme bei der Umsetzung

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

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

Termine und Orte: 01.07.2013 in Köln,
28.10.2013 in Berlin

Semindauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.

Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling

Die Anforderungen an die unternehmerische Führung sozialer Einrichtungen steigen. Der zunehmende Wettbewerb, die Pflegeversicherung mit ihren Auswirkungen, die Einführung des EU-Binnenmarktes sind nur einige Gründe für eine stärkere unternehmerische Ausrichtung. Gerade in turbulenten Zeiten ist es erforderlich, zeitnah und differenziert über betriebliche Prozesse informiert zu werden.

Dies ist mit einem Rechnungswesen, das primär auf die Abwicklung des laufenden Zahlungsverkehrs und die Erstellung des Jahresabschlusses ausgerichtet ist, nicht zu erreichen.

Auszüge aus dem Inhalt:

- Analyse des bestehenden Rechnungswesens
- Gestaltung einer aussagekräftigen Kostenrechnung als Grundlage eines betriebswirtschaftlichen Informationssystems und als Brücke zur Einführung des Controllings
- Aufbau eines Berichtswesens mit Führungsfunktionen

Das Seminar richtet sich daher an Leiter des Rechnungswesens, Controller, Assistenten der Geschäftsführung und alle übrigen Leitungskräfte, die die Zahlen des Rechnungswesens zu einer qualifizierten Entscheidungsgrundlage aufbereiten wollen.



Die Teilnehmer sollen mit dem Thema intensiv vertraut gemacht und in die Lage versetzt werden, das vermittelte Wissen in ihrer Einrichtung umzusetzen. Dazu erhalten sie Hilfen in Form von Checklisten.

Dieses Seminar findet meistens einen Tag vor oder nach dem Seminar „Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling“ statt.

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

Termine und Orte: 02./03.07.2013 in Köln,
29./30.10.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 2 Tage

Seminargebühr: Euro 475,- zzgl. MwSt.

Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses

Die Werkstättenverordnung (WVO) sieht für Werkstätten nach § 12 Abs. 1 WVO eine kaufmännische Buchführung und eine Betriebsabrechnung in Form einer Kostenstellenrechnung vor.

Die Werkstatt soll einen Jahresabschluss erstellen, der in angemessenen Zeitabständen durch einen Abschlussprüfer zu prüfen ist. Im Jahresabschluss sind das Arbeitsergebnis, seine Zusammensetzung im Einzelnen und seine Verwendung auszuweisen. Die Arbeitsergebnisrechnung unterliegt ebenfalls der (erweiterten) Jahresabschlussprüfung.

Gesetz und Verordnung regeln nur wenige Einzelheiten. Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW)

hat hierzu einen Rechnungslegungsstandard erlassen, der die Berufsauffassung der Wirtschaftsprüfer zu Einzelheiten wiedergibt. Dennoch bleiben erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten offen. Weitere Fragestellungen ergeben sich insbesondere zur Abgrenzung der notwendigen Kosten nach § 41 Abs. 3 SGB IX in Verbindung mit § 12 Abs. 4 WVO.

Auszüge aus dem Inhalt:

- aktuelle Entwicklungen zur Rechnungslegung in Werkstätten
- Besonderheiten der Rechnungslegung einer Werkstatt für behinderte Menschen (Anforderungen, Ansatz, Bewertung, Ausweis)
- Arbeitsergebnisrechnung
- Beispielrechnung, Rücklagenentwicklung

Das Seminar richtet sich an Werkstattdirektoren und Mitarbeiter im Rechnungswesen und Controlling. Die Anzahl der Teilnehmer ist begrenzt, damit auch individuelle Fragestellungen und Probleme behandelt werden können.

Referent: Roland Krock, vereidigter Buchprüfer, Steuerberater, Solidaris Revisions GmbH, Freiburg

Termine und Orte: 15.07.2013 in Köln,
28.10.2013 in Berlin

Seminardauer: 10.00 bis 17.00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,- zzgl. MwSt.



Die Stiftungsgeschäftsführung

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
20.06.2013 – Köln

Zeit- und Zielmanagement

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
24.06.2013 – Köln

Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
26.06.2013 – Berlin

Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
01.07.2013 – Köln

Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,-
02./03.07.2013 – Köln

Rechnungslegungshinweise für Werkstätten für behinderte Menschen unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
15.07.2013 – Köln

Der beste ambulante Pflegedienst –

Eine Präsentation von Erfahrungen aus über 600 Beratungen von ambulanten Pflegediensten in Deutschland

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
21.08.2013 – Hamburg

Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste – So verbessern Sie die Aussagekraft Ihrer Kostenrechnung entscheidend

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
22.08.2013 – Hamburg

Selbstmarketing – Zeigen Sie Profil!

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,-
02./03.09.2013 – Berlin

Erfolgreich Geldauflagen einwerben – 150 Millionen Euro für gemeinnützige Organisationen im Jahr

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
04.09.2013 – Hamburg

Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
05.09.2013 – Berlin

Einführung in das Vergaberecht und -verfahren

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
09.09.2013 – Köln

Medientraining – Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,-
09./10.09.2013 – Berlin

Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
10.09.2013 – Köln

Der Beschwerdebrief als Chance

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
11.09.2013 – Berlin

Planspiel Balanced Scorecard – Entwicklung eines individuellen Steuersystems für NPO

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 475,-
11./12.09.2013 – Köln

Telefontraining für schwierige Gespräche mit verärgerten Patienten oder Kunden

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
12.09.2013 – Berlin

Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
16.09.2013 – Köln

Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
17.09.2013 – Leipzig

Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
17.09.2013 – Köln

Rechnungswesen für Entscheidungsträger

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
18.09.2013 – Berlin

Die Stellenbeschreibung – Basis für die Eingruppierung der Mitarbeiter und die Personalplanung

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
19.09.2013 – Köln

Cockpit-Check – Effizientes Management mit der Instrumententafel

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
19.09.2013 – Berlin

Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
23.09.2013 – Köln

Führung heute –

Ein Check-up für Führungskräfte

Dauer: 2 Tage Gebühr: € 575,-
23./24.09.2013 – Berlin

Baukosten-Controlling

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
24.09.2013 – Köln

Mitarbeiterbindung in der Pflege

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
25.09.2013 – Köln

Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb

Dauer: 1 Tag Gebühr: € 300,-
25.09.2013 – Köln

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

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

Nachfolger gesucht! – Gestaltungsoptionen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit einer gemeinnützigen Körperschaft

„Droht im Stiftungswesen eine Führungskrise?“, „Nachfolge im Stiftungsvorstand“¹, „Organisationen mit Nachfolgeplanung leben länger“ – So sind Studien und Veröffentlichungen betitelt, die sich mit einer Problematik befassen, die den Bereich gemeinnützigen Handelns vor zunehmend größere Herausforderungen stellt. In diesem an vielen Stellen nach wie vor von ehrenamtlichem Handeln dominierten Umfeld findet ein Generationswechsel statt, der viele Organisationen in die Krise führen kann.

Verschiedene Untersuchungen, ein Ergebnis: Organisationen des Dritten Sektors, ob als Verein, Stiftung, GmbH oder Genossenschaft verfasst, haben Nachfolgeprobleme bei der Besetzung ihrer ehrenamtlichen Führungspositionen. Neben kurzfristigen Engpässen im Falle eines plötzlichen Ausscheidens einer Leitungsperson bleiben vakante Stellen oft dauerhaft unbesetzt – ein Zustand, der sich in den kommenden Jahren nach verschärfen wird!

Als Folge demographischer Entwicklungen, veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und individueller Haltungen wird auch der Nonprofit-Bereich Schwierigkeiten haben, sich im Wettbewerb um engagierte und qualifizierte Führungskräfte zu behaupten, seien sie ehren- oder hauptamtlich tätig. Insofern müssen gemeinnützige Organisationen rechtzeitig Ausschau nach potenziellen Nachfolgern für ihre Führungs- und Leitungsgremien halten und diese frühzeitig an sich binden. Personalpolitik und -management ist eine strategische Aufgabe für Organisationen des Dritten Sektors, um der „Besetzungsfalle“ zu entgehen. Ein großer Teil gemeinnütziger Organisationen wird durch ehrenamtliches Personal geführt. Daher stehen im Folgenden die Anforderungen an die Besetzung ehren-

amtlicher Leitungspositionen im Vordergrund.

Strukturelle Komponenten des Nachfolgeproblems

Viele Probleme in der Praxis sind hausgemacht, denn trotz der offensichtlichen Herausforderungen befassen sich nur wenige Organisationen systematisch mit der Nachfolge in ihren Leitungspositionen. So finden nur selten strategische Überlegungen zur Vorbereitung bzw. eine bewusste Gestaltung des Rekrutierungsprozesses statt. Die wenigsten Organisationen verfügen über einen konkreten Handlungsplan für anstehende Wechsel oder Anforderungsprofile für die verschiedenen Leitungsstellen. Potenzielle Nachfolger werden selten langfristig auf mögliche Führungspositionen vorbereitet. Nachwuchsarbeit ist in vielen Organisationen ein Fremdwort.

Scheidet ein Mitglied des Leitungsgremiums aus, sind nicht selten hektische Ad-hoc-Maßnahmen die unausweichliche Folge. Ein solches wenig planvolles und oft unkoordiniertes Vorgehen schließt zwar eine Neubesetzung der vakanten Stelle nicht aus; sie ist mit Blick auf notwendige persönliche Anforderungen sowie fachliche Kompetenzen des Kandidaten jedoch selten optimal. Da Gremienmitglieder in Vereinen und noch stärker in Stiftungen ihr Amt zumeist über mehrere Jahre bekleiden, werden durch Passivität in der Personalplanung und -gewinnung nicht nur erhebliche strategische Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne eines aktiven Gremienmanagements vergeblich, sondern bisweilen auch neue und lang anhaltende Probleme geschaffen. Ist eine Stelle nicht richtig oder gar nicht besetzt, kann dies zu einer mitunter jahrelangen Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit bis

¹ Neu erschienen: Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, hrsg. von Berit Sandberg, Essen (Stiftung & Sponsoring) 2013 (276 S.) 39,90 € (ISBN 978-3-9812114-1-2). Dieser Beitrag gibt einige Ergebnisse des Bandes wieder.

hin zur Existenzbedrohung der Organisation führen.

Das größte Problem bei der Rekrutierung (geeigneter) Nachfolger weisen dabei Organisationen mittlerer Größe mit ehrenamtlichen Führungsgremien auf. Diese „Organisationen im Übergang“ sind oft bereits zu groß und der Arbeitsaufwand zu umfangreich, um sich allein auf Freiwillige stützen zu können. Gleichzeitig sind sie aber zu klein bzw. ist ihre Finanzkraft zu gering, um Hauptamtlichen eine auskömmliche Vergütung² bieten zu können.

Lösungsansätze durch Organisationsgestaltung

Nur wenn sich die verantwortlichen Stellen frühzeitig mit der Nachfolge in Führungs- und Leitungsgremien befassen, können Besetzungslücken verhindert werden. Eine frühzeitige Berücksichtigung meint dabei zum einen die aktive, mit genügend zeitlichem Vorlauf eingeleitete Suche. Zum anderen sollten schon in der Gründungsphase verschiedene (Krisen-)Szenarien durchdacht und durch entsprechende Regelungen z. B. in der Vereins- oder Stiftungssatzung berücksichtigt werden. Auf die Notbestellung von Vorstandsmitgliedern nach den §§ 89, 29 BGB sollten es Verein oder Stiftung nicht ankommen lassen.

Um das Risiko eines Komplettausfalls zu minimieren, bietet es sich an, ein mehrköpfiges Führungsgremium einzurichten. Als Richtgröße für handlungsfähige Organe werden meist drei bis fünf Mitglieder angegeben. Um die Handlungsfähigkeit aufrecht zu halten, sollte in der Satzung festgelegt sein, dass nach Ablauf der Amtszeit oder Amtsniederlegung eines Mitglieds die übrigen Gremienmitglieder rechtswirksam die Geschäfte bis zur Neubesetzung der Stelle fortführen. Berufungsperioden, Amtszeit- und/oder Altersbeschränkungen schaffen

Verbindlichkeiten und können helfen, die Verantwortlichen regelmäßig mit dem Nachfolgethema zu konfrontieren und so den konkreten Planungsprozess zu erleichtern. Üblicherweise werden Amtszeiten auf drei bis sechs Jahre begrenzt, zugleich aber oft die Möglichkeit der Wiederwahl eingeräumt.

Eine Begrenzung auf zwei oder drei Amtsperioden ist sinnvoll, um eine „natürliche“ Verjüngung zu ermöglichen und Wünschen nach Veränderungen zu entsprechen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, plötzliche „Generationsumbrüche“ zu vermeiden. Durch einen Berufungsmechanismus, der sich auf einzelne Mitglieder und nicht das ganze Gremium bezieht, kann das Risiko vermindert werden, dass alle Mitglieder auf einmal ausscheiden und so ein kompletter Neuanfang mit den entsprechenden Wissensverlusten notwendig wird. Weiterhin macht es Sinn, die freiwillige Niederlegung eines Amtes an die Bedingung zu knüpfen, diesen Entschluss frühzeitig (z. B. mindestens ein halbes Jahr vor Austritt) mitzuteilen.

Stifter und Gründungsmitglieder von Vereinen sollten bei der Satzungsgestaltung über die Möglichkeit nachdenken, eine Vergütungsmöglichkeit für die nach der gesetzlichen Regel grundsätzlich ehrenamtlich tätigen Vereins- und Stiftungsvorstände vorzusehen. Dies eröffnet Chancen bei der Besetzung vakanter Stellen. Selbstverständlich ist zu beachten, dass entsprechende Zahlungen stets unter Berücksichtigung der finanziellen Situation der Organisation und in einem angemessenen Verhältnis der Personalkosten zu den Aufwendungen für die Zweckverwirklichung zu gestalten sind.

Ist das Leitungsgremium mit mehreren Personen besetzt, ist eine Bildung von Ressorts und eine damit verbundene Aufteilung der Verantwortlichkeiten sinnvoll. Diese sollten genau beschrieben werden. Hierfür bieten sich Geschäftsordnungen an, die die Satzungsvorgabe auf die aktuellen

² Zu den Ergebnissen einer ersten speziellen Vergütungsstudie vgl. Berit Sandberg / Christoph Mecking: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, 2008.

Aktueller Fachbeitrag

Verhältnisse hin übersetzen. Damit verbundene Anforderungs- und Stellenprofile ermöglichen wiederum eine gezielte Ansprache von Kandidaten. Begrenzte und konkret benannte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche erlauben zudem dem potenziellen Nachfolger, bewusst zu entscheiden, ob er sich den Anforderungen gewachsen fühlt und wohin er sich entwickeln kann. Darüber hinaus dürfte die Eingrenzung der Haftungsrisiken durch eine Verantwortungsteilung eine denkbare Zugangsbarriere abbauen. Eine zusätzliche Entlastung für ehrenamtliche Führungskräfte kann die Einsetzung einer hauptamtlichen Geschäftsführung bringen.

Darüber hinaus sollten aber auch konkrete Regelungen für den Krisenfall vorgesehen und so die Handlungsfähigkeit der Organisation kurz- bis mittelfristig abgesichert werden. Denkbar sind hier z. B. die Übertragung von Vertretungsrechten an ein zweites Organ oder die Errichtung eines Krisenbeirats. Zusätzlich kann ein Notfallplan die festgelegten Regelungen spezifizieren.

Trotz aller Sorgfalt wird es nicht möglich sein, alle Eventualitäten zu berücksichtigen. Insofern sind eine laufende Beobachtung und nachträgliche Änderungen anzuraten, um ggf. die entsprechenden Regelungsdefizite zu beheben. Korrekturen können dabei auch zur Reduzierung des Aufwands der Gremienarbeit vorgesehen werden oder zur Erhöhung der Attraktivität der Organisation bzw. Stelle. So kann es Sinn machen, eine überhöhte Personenzahl in Gremien zurückzuführen oder den übertragenen Aufgabenkreis reizvoller zu gestalten.

Aktive Prozessgestaltung

Vorausschauend konzipierte Nachfolgeregelungen sind zwar eine wichtige Grundlage für die praktische Gestaltung der Nachfolge, vor der Krise schützen sie allein jedoch nicht. Vielmehr müssen Führungswechsel regelmä-

Big Teil der strategischen und operativen Planung sein.

Im Sinne einer bewussten Gremienentwicklung sollte kontinuierlich ermittelt werden, welche Stärken und Schwächen das amtierende Gremium kennzeichnen und welche Kompetenzen ein Nachfolger haben sollte, um die Führungsebene mit Blick auf ihr Soll-Profil – gegenwärtig und in Zukunft – sinnvoll zu ergänzen (Personalbedarfsplanung). So kann die Leistungsfähigkeit des Leitungsgremiums und damit auch die Qualität der Organisationsarbeit gezielt erhöht werden. Eckpunkte solcher Stellen- bzw. Anforderungsprofile können bereits in der Satzung oder einer Geschäftsordnung formuliert werden.

Ein denkbarer Ansatz ist, dass Führungspersönlichkeiten bereits bei Amtsantritt einen Nachfolger, der seine Bereitschaft zur Amtsübernahme zuvor ausdrücklich erklärt hat, benennen bzw. eine Liste mit potenziellen Nachfolgern erstellen. Zu einem strategischen Gremienmanagement gehört weiterhin, auch ohne akuten Handlungsdruck regelmäßig nach potenziellen Kandidaten Ausschau zu halten, diese kennen zu lernen und vielversprechende Interessenten frühzeitig, z. B. durch Angebote des freiwilligen Engagements, über Praktika oder Mentoring-Programme, an die Organisation zu binden.

Auf der operativen Ebene sollte ein verbindlicher Nachfolgeplan erstellt werden, der entsprechende Maßnahmen sowie zeitliche Vorgaben schriftlich fixiert. Dabei ist es ratsam, sich mindestens zwei Jahre vor einem Austrittstermin gezielt mit der Nachfolge zu beschäftigen.

Bei der Suche nach Nachfolgern für ausscheidende Führungspersönlichkeiten bieten sich schließlich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Informelle Wege über persönliche Beziehungen bzw. das Organisationsnetzwerk sind sicherlich am wenigsten zeit- und kostenintensiv. Allerdings kann eine intransparente Rekrutierung erhebli-

che Folgekosten für die Organisation nach sich ziehen. Mitunter setzen sich so Kumpanei und Mittelmaß durch. Stellen öffentlich, z. B. über Stellenanzeigen in Printmedien, Freiwilligenagenturen oder Social Media, anzubieten, erweitert den Kandidaten-Pool um ein Vielfaches, macht aber auch erhebliche Mühen in der Auswahl. Aufgrund des damit verbundenen höheren zeitlichen Aufwands und zunehmender Kosten kann es sich anbieten, sich durch einen externen, spezialisierten Personalberater unterstützen oder gleich den Markt durch ihn sondieren zu lassen. Wichtig ist, dass Organisationen im Kontakt mit potenziellen Nachfolgern verstehen, dass nicht nur die Bewerber in der Pflicht stehen, die Erwartungen der Organisation zu erfüllen. Oftmals wird verdrängt, dass sich zuvor auch die Organisation den Kandidaten attraktiv präsentieren muss. Das geht nur, wenn sie ihre Arbeit, Werte und Vorstellungen auch im Hinblick auf die Personalgewinnung offen kommuniziert, sich hierbei in einer Bewerberposition um kompetente Führungspersönlichkeiten sieht und entsprechend verhält.

Fazit

Leistungsbereite und kompetente Führungspersönlichkeiten, die die Potenziale der Organisation und ihrer Zwecksetzung durch Engagement und die richtigen Entscheidungen umsetzen, sind der Schlüssel zum Erfolg einer jeden Organisation. Insofern bedarf die Besetzung von Führungs- und Leitungspositionen besonderer Aufmerksamkeit. Eine stimmige Personalentwicklungsstrategie sowie ein proaktiver Umgang mit dem Nachfolgethema als Teil einer nachhaltigen und effizienten Unternehmensführung sind dabei unabdingbar.

Bei kleineren und mittleren, rein oder zum großen Teil ehrenamtlich geführten Organisationen wird es zukünftig darauf ankommen, durch eine interessante und befriedi-

gende Positionierung und Aufgabengestaltung Mitstreiter zu gewinnen, die aufgrund ihrer letztlich idealistischen, intrinsischen Motivation bereit sind, sich unentgeltlich oder gegen Aufwandsentschädigung im Rahmen der steuerlich absetzbaren sog. Ehrenamtspauschale einzubringen. Immaterielle Anreize, wie ein zusätzlicher Kompetenzerwerb, die Erweiterung des Erfahrungshorizonts oder einfach Geselligkeit, können die Motivation zusätzlich erhöhen. Gerade bei wachsenden Organisationen liegt es in der Verantwortung der Gremien, notwendige Mittel für eine auch in Zukunft nachhaltige personelle Stabilität bereitzustellen. Das Spektrum der Maßnahmen reicht hier von einer externen Personalberatung bis zur Umgestaltung der Programmarbeit in einer Weise, dass sie attraktiv für ehrenamtlich Tätige bleibt und von ihnen bewältigt werden kann.

Bei größeren Organisationen stehen ein professionelles, oft durch externen Sachverstand gestärktes Personalmanagement, eine den Anforderungen angemessene Vergütung oder die Entlastung der ehrenamtlichen Vorstände z. B. durch eine hauptamtliche Geschäftsführung im Vordergrund. Auch hier sollten zusätzliche immaterielle Anreize die im Vergleich zu anderen Branchen niedrigere Bezahlung ergänzen.

Die bewusste und planvolle Gestaltung der Nachfolge in Führungspositionen ist mitunter aufwendig und langwierig. Nichtsdestotrotz ist sie notwendig, will eine Organisation dauerhaft handlungsfähig bleiben und ihre Zwecke bestmöglich realisieren. Hierfür stehen ihnen vielfältige Gestaltungsoptionen zur Verfügung – sie müssen sie nur nutzen.

Autor: Dr. Christoph Mecking, Rechtsanwalt, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Kontakt: mecking@stiftungsberatung.de, Tel 030.26393-760.