

## **Vereinsstruktur mit Aufsichtsrat Eine Option für ideell geprägte Träger wirtschaftlicher Aktivitäten<sup>1</sup>**

### **1. Ausgangssituation**

Wenn aus einem gemeinsamen ideellen Anliegen heraus Menschen zusammenfinden und ihre Aktivitäten längerfristig und verbindlich absichern wollen, wird häufig ein Verein gegründet. Die Vereinsgründung hat gegenüber einer „Initiative“ bzw. rechtlich betrachtet einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts einige Vorteile

- Der eingetragene Verein kann Träger von Vermögen und Rechten werden.
- Über die Satzung wird ein Mindestmaß an verbindlichen, demokratisch geprägten Spielregeln festgelegt.
- Die Aktivitäten werden unabhängiger von einzelnen Personen. Vorausgesetzt dass genügend Mitglieder gewonnen werden, besteht die Organisation auch nach dem Ausscheiden der Gründer weiter.
- Auf Grund der in den meisten Fällen erlangten Gemeinnützigkeit hat der Verein einen deutlich erleichterten Zugang zu Zuschüssen, Spenden und weiteren Formen der Unterstützung durch Dritte.

Viele Vereine, z.B. in den Bereichen Sport und Freizeitgestaltung, bleiben dauerhaft von weit überwiegend oder ausschließlich ehrenamtlicher Tätigkeit geprägt. Ggf. werden Aufwendungen erstattet oder darüber, z.B. im Rahmen einer steuerlich begünstigten Übungsleiterpauschale, geringe Honorare gezahlt. Einige Vereine entwickeln sich jedoch zu kleinen Betrieben, die durch

- hauptamtlich beschäftigte MitarbeiterInnen
- einen deutlich über die erzielten Mitgliedsbeiträge hinausgehenden Haushalt
- einen Geschäftsbetrieb mit differenzierten Funktionen
- vielfältige Außenbeziehungen

geprägt sind.

In diesem Sinne haben sich zahlreiche Vereine, überwiegend im Sozialbereich, zu Kleinbetrieben mit hauptamtlichen MitarbeiterInnen, angestellter Geschäftsführung und einem Jahresumsatz von 100.000 EUR bis 100 Millionen EUR entwickelt. Bei der Finanzierung der Aufgaben haben Spenden und Mitgliedsbeiträge meist eine marginale oder nur unterstützende Bedeutung.

Mit dem Wachstum des Geschäftsbetriebes ist eine Zunahme der Risiken verbunden, z.B. durch

1. rückläufige Zuschüsse oder sinkende Leistungsentgelte bei langfristigen Personal- und Immobilienkosten
2. komplexe Zuwendungs- und Vergabebedingungen im steten Wandel
3. verstärktes Auftreten von Wettbewerbern, auch aus dem Ausland
4. Aufbau weiterer Geschäftsfelder mit wirtschaftlichen Risiken
5. steuerliche Komplexität und die Gefahr einer rückwirkend geänderten steuerlichen Beurteilung

---

1 Mein Dank gilt Herrn Rechtsanwalt Steuerberater Thomas von Holt für seine hilfreichen Anmerkungen.

6. nicht mehr adäquate Organisationsstrukturen für veränderte Bedingungen
7. zu hohem Leitungsaufwand für ehrenamtliche Gremien.

Dabei bietet das Wachstum auch erhebliche Vorteile. Die Reichweite der Arbeit erhöht sich und die Professionalität der Arbeit kann gesteigert werden. Die Vorteile ehrenamtlicher sowie hauptamtlicher Arbeit lassen sich in ideellen Vereinen zusammenführen und ehrenamtliche Entscheidungsträger erhöhen die Glaubwürdigkeit als ideeller Träger.

In den letzten Jahren hat sich die meist öffentliche Finanzierung in vielen Tätigkeitsfeldern rückläufig entwickelt und im verschärften Wettbewerb treten zunehmend Insolvenzen auf. Daher wird die bisherige Vereinsstruktur verstärkt hinterfragt.

## 2. Klassisches Vereinsmodell

Die meisten der oben beschriebenen Vereine verfügen über eine **Mitgliederversammlung** und einen **Vorstand** als gesetzlich vorgeschriebene Organe. Im Rahmen des gewachsenen Geschäftsbetriebs wird meistens ein **Geschäftsführer** angestellt. Dabei ist rechtlich unerheblich, ob in der Satzung die Möglichkeit der Beschäftigung eines angestellten Geschäftsführers erwähnt wird. Relevant wäre höchstens, wenn ihm besondere Befugnisse zugewiesen werden, z.B. als besonderer Vertreter im Sinne von § 30 BGB, oder besondere Regelungen zu seiner Bestellung oder Abberufung getroffen werden. Typisch ist für dieses Modell, dass der Geschäftsführer

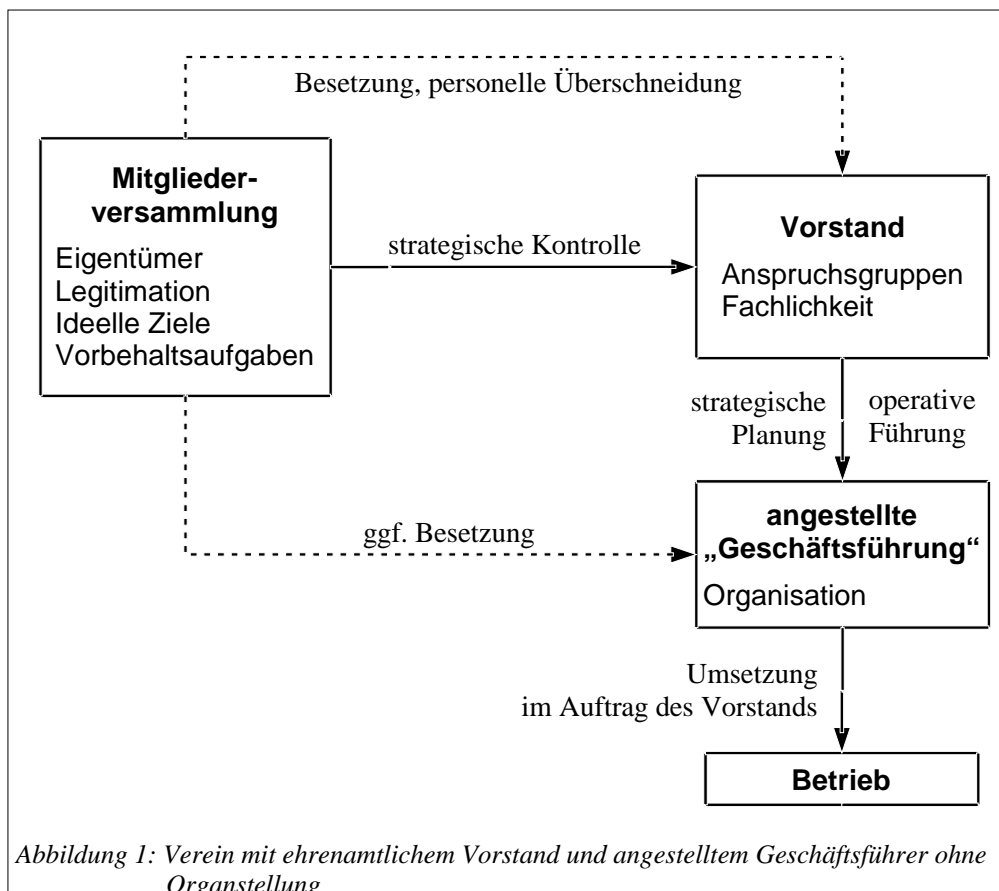
- keine Organstellung hat und damit nur im Auftrag des Vorstandes den Verein vertritt
- seine Kompetenzen oft sehr eingeschränkt sind
- er faktisch das operative Geschäft relativ selbständig führen muss, damit ein reibungsloser Geschäftsbetrieb sichergestellt ist.

Dabei wird manchmal übersehen, dass der Vorstand nach wie vor nach dem Gesetz die Geschäfte des Vereins zu führen und zu verantworten hat. Der angestellte Vereinsgeschäftsführer ist dazu nur ein „Erfüllungsgehilfe“, der unter enger Weisung des Vorstandes ausführend tätig ist.

Bei einem wachsenden Geschäftsbetrieb führt diese Konstruktion zu typischen **Problemen**:

- A. Die persönlichen Haftungsrisiken der ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder nehmen mit wachsendem Geschäftsbetrieb und sich verschlechternden Rahmenbedingungen zu.
- B. Die Verantwortung des Vorstands steht im Widerspruch zu seinen tatsächlichen Einflussnahmemöglichkeiten und operativen Detailkenntnissen, da bei einem wachsendem Betrieb eine wöchentliche bis täglich Präsenz erforderlich ist und die Ansprüche an die Führungskompetenzen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse steigen.
- C. Die praktischen Anforderungen führen dazu, dass die angestellte Geschäftsführung im Interesse des Vereins zunehmend gezwungen wird, Entscheidungen zu treffen, die formal dem Vorstand vorbehalten sind oder dass die Organisation zunehmend ineffizient wird. Dadurch entfernen sich die tatsächlichen Handlungsweisen von den satzungsmäßigen und gesetzlichen Regelungen bzw. es kommt zunehmend zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen Vorstand und Geschäftsführung.

Die Haftung des Vereinsvorstandes entspricht weitgehend der **Haftung** eines GmbH-Geschäftsführers. Das einzelne Vorstandsmitglied haftet auch dann uneingeschränkt,



wenn es

- ehrenamtlich tätig ist

- von relevanten Abläufen im Verein keine Kenntnis hat
- nicht über die erforderlichen Fach- und Managementkenntnisse verfügt und dies der Mitgliederversammlung bei der Wahl bekannt war
- durch eine vorstandsinterne Ressortverteilung für die erkennbar nicht korrekt gehandhabten Sachverhalte nicht zuständig war
- nicht zu den außenvertretungsberechtigten, im Vereinsregister eingetragenen Vorstandsmitgliedern, sondern dem oft als erweiterten Vorstand bezeichneten Personenkreis gehört.

Die Vorstandsmitglieder haften sowohl externen Anspruchsgegnern, z.B. bei zu spät gestelltem Insolvenzantrag, für ausstehende Sozialversicherungsabgaben und allen Risiken aus der Verletzung von Verkehrssicherungspflichten, als auch dem Verein für Schäden aus einer nicht ordnungsgemäßen Geschäftsführung, z.B. bei durch angemessene Beratung abwendbarem Verlust der Gemeinnützigkeit. Die Haftungsrisiken lassen sich nur eingeschränkt durch Versicherungen abdecken. Die Vorstandsmitglieder haften gesamtschuldnerisch, d.h. jedes Mitglied kann in voller Höhe und nicht nur anteilig in Anspruch genommen werden.<sup>2</sup>

Mögliche **Indikatoren für ein höheres Risiko wirtschaftlich tätiger Vereine** sind

- starke Abhängigkeit von einzelnen Kostenträgern oder Zuwendungsgebern von z.B. über 50 % der Erlöse
- geringe Rücklagen, z.B. unter sechs Monatsumsätzen
- hohe Kapitalbindung in Immobilien, die in wesentlichem Umfang von z.B. über 50 % fremdfinanziert sind oder deren Abschreibung über einen längeren Zeitraum als 25 Jahre verdient wird
- komplexe Finanzierungsbedingungen, z.B. durch öffentlich bezuschusste Aktivitäten zu unterschiedlichen, komplizierten Bewilligungsbedingungen oder durch Umsätze, deren steuerliche Beurteilung strittig ist
- Projektfinanzierung bei nicht zeitlich kongruent befristeten Arbeitsverhältnissen, insbesondere wenn ein hoher Umsatzanteil (z.B. größer 40 %) auf eine geringe Anzahl von Projekten (z.B. kleiner 4) entfällt
- keine zeitnahen, kostenstellenbezogene Soll-Ist-Vergleiche zur Kontrolle des Wirtschaftsplans
- keine schriftlich dokumentierte strategische Planung
- keine aktuelle, laufend überprüfte schriftliche Regelung aller kritischen Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten, z.B. im Rahmen eines Organisations- oder Qualitätsmanagementhandbuchs.

Der Anpassungsdruck durch gefährdete Ertragspotentiale, verstärkte Konkurrenz und komplexere Rahmenbedingungen erhöhen die Spannungen zwischen der formalen Rollenverteilung von Vorstand und angestellter Geschäftsführung und den praktischen Erfordernissen der Geschäftstätigkeit. Häufigere kurzfristige Entscheidungen bei großer Detailkenntnis der Umstände sind durch einen ehrenamtlichen Vorstand kaum mit vertretbarem zeitlichem Aufwand und angemessen zeitnah zu leisten.

---

2 Ausführlich in Thomas von Holt: Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern, [www.socialnet.de](http://www.socialnet.de), Menüpunkt Materialien.  
[http://www.socialnet.de/materialien/0301vonholt\\_haftung.html](http://www.socialnet.de/materialien/0301vonholt_haftung.html)

### **3. Verein mit Aufsichtsrat**

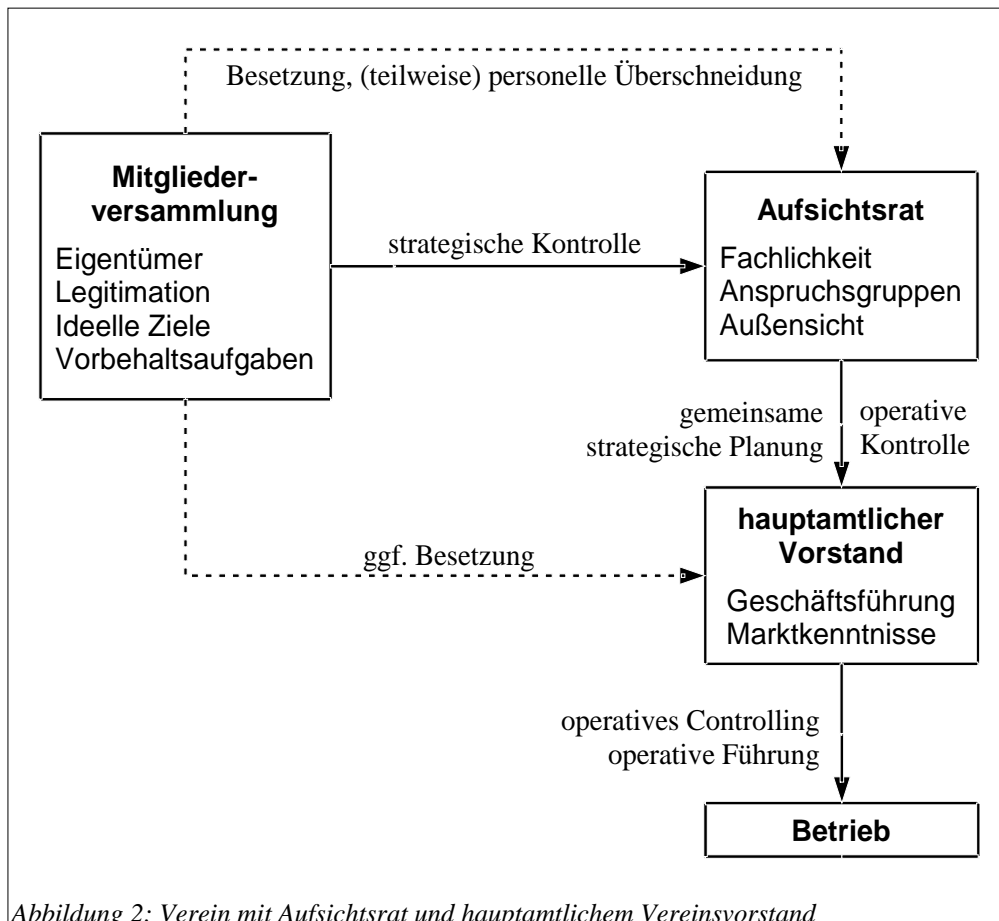
In den meisten Fällen entwickeln sich mit wachsendem Geschäftsbetrieb und Anstellung eines Vereinsgeschäftsführers die Aufgaben des Vorstands von der Führung der Geschäfte zur Aufsicht über die Geschäftsführung durch den angestellten Geschäftsführer.

**Die Haftungsrisiken für den ehrenamtlichen Vorstand und die für die praktische Arbeit hinderlichen Rollenkonflikte lassen sich durch eine Anpassung der Vereinsstruktur vermeiden.**

Das Vereinsrecht bietet erheblichen Gestaltungsspielraum, so dass z.B. die Schaffung eines Aufsichtsrates, der aus GmbHs und Aktiengesellschaften bekannt ist, auch im Verein möglich ist. Sofern die Satzung dies vorsieht, kann ein Vereinsvorstand auch unter Beibehaltung der Gemeinnützigkeit hauptamtlich – also entgeltlich – tätig werden. Damit bietet es sich an,

1. einen ehrenamtlichen Aufsichtsrat einzurichten, in dem z.B. die vormals ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder wie bisher strategisch steuern sowie die Geschäftsführung beraten und kontrollieren
2. den Vorstand hauptamtlich zu besetzen, z.B. durch den vormals ohne besondere Organstellung angestellten Geschäftsführer.

Damit handeln die bisherigen Personen in neuen Rollen, die den Anforderungen der Praxis besser gerecht werden und oftmals weitgehend der vorherigen Praxis entsprechen.



Eine **zweckmäßige Aufgabenverteilung** zwischen Aufsichtsrat und hauptamtlichen Vorstand könnte wie folgt aussehen:

1. Der **Aufsichtsrat** ist zuständig für
  - a) Vertretung des Vereins gegenüber dem Vorstand (Dienstvertrag, sonstige Rechtsgeschäfte)
  - b) Mitwirkung bei der strategischen Planung, über die in der Mitgliederversammlung entschieden wird
  - c) Beratung des Wirtschaftsplans, über den je nach Größe des Vereins in der Mitgliederversammlung entschieden wird
  - d) Beratung des Vorstandes
  - e) operative Kontrolle, z.B. durch vierteljährlichen Soll-Ist-Vergleich und laufende Berichterstattung des Vorstandes über wesentliche Ereignisse
  - f) Bestellung des Wirtschaftsprüfers oder bei kleineren Vereinen der Vereinsrevisoren (in der Praxis auch oft Kassenprüfer mit leider stark eingeschränkten Prüfungsauftrag)
  - g) Zustimmung zu besonderen Geschäften, z.B. Grundstückskauf, Darlehensaufnahme

- h) Zustimmung bei wesentlichen Abweichungen vom Wirtschaftsplan
  - i) repräsentative Außenvertretung bei besonderen Anlässen.
2. Der **Vorstand** ist zuständig für
- a) Führung der laufenden Geschäfte
  - b) Mitwirkung bei der strategischen Planung
  - c) Vorbereitung des Wirtschaftsplans
  - d) rechtliche Außenvertretung und repräsentative Außenvertretung im Tagesgeschäft.

Bei der konkreten Gestaltung der Aufgabenverteilung sollten einerseits ein reibungsloses Tagesgeschäft, andererseits eine Anbindung der Geschäftsführung an die Interessen der Mitglieder(versammlung) und ausreichende Kontrolle sichergestellt werden.

#### 4. Fragen zum Aufsichtsratsmodell

Für viele Vereinsmitglieder ist das Aufsichtsratsmodell noch wenig geläufig, so dass vielfältige Fragen auftauchen. Mit dieser kleinen Auswahl sollen die häufigsten Fragen und nahe liegende Vorbehalte aufgegriffen werden.

##### 1. Ist das Modell rechtlich zulässig und in der Praxis schon umgesetzt worden?

Ja, es gibt bereits zahlreiche Vereine mit ehrenamtlichem Aufsichtsgremium und hauptamtlichem Vorstand. Diese Gestaltung ist nach dem BGB zulässig und wird von den Registergerichten anstandslos eingetragen. Sie wird in der Praxis von Vereinen unterschiedlicher Größe erfolgreich praktiziert.

##### 2. Ist das Modell für die Steuerbegünstigung unschädlich?

Ja, die Steuerbegünstigung ist unabhängig von der Gestaltung der Vereinsorgane. Die Finanzverwaltung akzeptiert einen hauptamtlichen Vorstand, wenn die Hauptamtlichkeit in der Satzung explizit vorgesehen wird.

##### 3. Muss die Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand in der oben dargestellt Form erfolgen?

Nein, grundsätzlich kann die Aufgabenverteilung relativ frei gestaltet werden. Im Sinne einer guten „Nonprofit Governance“ (= verantwortungsbewussten Führung einer gemeinnützigen Organisation) sollte darauf geachtet werden, dass der Vorstand die laufenden Geschäfte ausreichend eigenverantwortlich führen kann und dass ein unabhängiger Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstandes wirksam kontrolliert<sup>3</sup>.

##### 4. Gibt es Einschränkungen bei der Besetzung des Aufsichtsrates?

Der Aufsichtsrat wird häufig – so wie zuvor der ehrenamtliche Vorstand – aus den Reihen der Vereinsmitglieder besetzt. Sofern die Satzung dies nicht explizit ausschließt, können auch Nichtmitglieder in den Aufsichtsrat berufen werden. Dies kann sinnvoll sein, um z.B. eine spezifische Fachkompetenz einzubinden oder eine personelle Verbindung zu einem Kooperationspartner herzustellen. Die Satzung kann die Zusammensetzung und das Auswahlverfahren für den Aufsichtsrat differenziert nach den individuellen Bedürfnissen regeln.

---

3 Weitere Hinweise zur Nonprofit Governance in Christian Koch und Thomas von Holt: Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance, in: Stiftung & Sponsoring, Heft 1/2005, Beilage "Rote Seiten", S. 2-11.

Damit der Aufsichtsrat eine unabhängige Aufsicht über den Vorstand ausüben kann, sollte eine hauptamtliche Beschäftigung bei dem Verein und erst recht eine gleichzeitige Mitgliedschaft im Vorstand ausgeschlossen sein. Weitergehend kann aus den gleichen Gründen eine verwandtschaftliche Beziehung zu Vorstandsmitgliedern als Ausschlussgrund gelten sowie ein direkter Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat ausgeschlossen werden.

**5. In welchem Umfang haftet der ehrenamtliche Aufsichtsrat?**

Die Haftung des Aufsichtsrates ist unabhängig davon, ob dieser ehrenamtlich tätig wird oder nicht. Er haftet für eine angemessene Wahrnehmung seiner Aufsichtspflicht. Eine Verletzung dieser Aufsichtspflicht läge z.B. vor, wenn er nicht zu den satzungsmäßig vorgesehenen Sitzungen zusammen kommt oder bei deutlich erkennbaren Missständen der Geschäftsführung nicht tätig wird, indem er z.B. Abmahnungen oder eine Kündigung ausspricht. Seine Verantwortung ist im Vergleich zu einem Vorstand ganz erheblich reduziert und in der Praxis spielt die Inanspruchnahme von Aufsichtsratsmitgliedern auf Grund von Pflichtverletzungen praktisch keine Rolle. Zudem ist die Haftung eines Aufsichtsrats in der Satzung beschränkbar.

**6. Erhöht sich durch die Einführung dieses Modells die Haftung für den Geschäftsführer?**

Ja, durch den Wechsel von einem angestellten Vereinsgeschäftsführer ohne Organstellung zu einem hauptamtlichen Vorstand kommen auf den Geschäftsführer die oben beschriebenen Haftungsrisiken zu, die zuvor der ehrenamtliche Vorstand zu tragen hatte. Allerdings wird der Geschäftsführer für die Arbeit und Verantwortung bezahlt. Da er erheblich mehr Zeit im Betrieb verbringt, über umfassende Detailkenntnisse verfügt und im Rahmen der Geschäftsführung unmittelbaren Einfluss auf die Risiken hat, ist die Übernahme dieser Verantwortung auch zweckmäßig.

**7. Kann sich ein kleiner Verein überhaupt einen hauptamtlichen Vorstand leisten?**

Ja, durch die neue Stellung des Vereinsgeschäftsführers als Vorstand entstehen nicht automatisch höhere Personalkosten. Es obliegt den Beteiligten, ob sie für die höheren persönlichen Risiken im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Vereins einen moderaten Aufschlag auf das Gehalt vereinbaren. Dabei ist zu bedenken, dass der ehrenamtliche Vorstand diese Risiken zuvor ohne jede Bezahlung getragen hat. In der Praxis werden häufig Vereinbarungen über eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung oder eine D&O-Versicherung (= Directors & Officers-Versicherung) getroffen, die der Verein zu Gunsten des Vorstandes abschließen kann.

**8. Wie viele Mitglieder sollte der Vorstand haben?**

Aus Gründen des Vier-Augen-Prinzips (gegenseitige Kontrolle) und der Handlungsfähigkeit bei Krankheit oder Urlaub sollte der hauptamtliche Vorstand in der Regel aus zwei Personen bestehen. Ein größerer Vorstand ist für kleinere Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern meist nicht sinnvoll. Für die Besetzung kommen der bisherige angestellte Geschäftsführer und seine Stellvertretung in Frage. Die Satzung kann dabei sowohl eine gleichberechtigte Stellung als auch ein Stimmenübergewicht des ersten Vorsitzenden (= Geschäftsführers) vorsehen. Bei der Außenvertretung wird sinnvollerweise keine Differenzierung vorgenommen, um die jederzeitige Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

**9. Wie viele und welche Mitglieder sollte der Aufsichtsrat haben?**



Ein kleineres Gremium ist in der Regel verantwortungsbewusster und handlungsfähiger. Bewährt haben sich drei bis fünf Mitglieder. Sofern besondere Umstände eine höhere Anzahl erfordern, z.B. um verschiedene Interessengruppen zu repräsentieren, ist die Bildung von Ausschüssen zu überlegen. Der organisatorische Aufwand steigt entsprechend an und es fallen zunehmend Kosten für das Gremienmanagement an.

Bei der Zusammensetzung sollte in erster Linie auf Unabhängigkeit und ein für die Aufsicht erforderliches Kompetenzmix (Betriebswirtschaft, Management, fachliche Expertise für aktuelle und künftige Vereinsaktivitäten) geachtet werden. Zudem kann es wichtig und für die Arbeit förderlich sein, wesentliche Anspruchsgruppen aus der Mitgliederversammlung, ggf. auch darüber hinaus, zu berücksichtigen.

#### **10. Können die Organe auch anders bezeichnet werden?**

Die Bezeichnungen Aufsichtsrat und Vorstand sind gebräuchlich und drücken klar aus, welche Aufgaben von den Organmitgliedern erwartet werden. Auch nach außen wird klar kommuniziert, mit wem man es zu tun hat. Ein Aufsichtsrat und ein hauptamtlicher Vorstand werden von Dritten mit wachsender Verbreitung dieser Strukturen zunehmend als Ausdruck der Professionalität des Trägers gewertet. Rechtlich sind auch andere, weniger empfehlenswerte Bezeichnungen möglich, z.B. Kuratorium statt Aufsichtsrat oder Präsidium statt Vorstand. Ausdrücklich abzuraten ist von irreführenden Bezeichnungen, z.B. Beirat statt Aufsichtsrat, da ein Beirat häufig nur beratende Funktion hat.

#### **11. Welche Kosten verursacht die Umstrukturierung und wie zügig kann sie umgesetzt werden?**

Die Satzung sollte durch einen einschlägig erfahrenen Steuerberater und Rechtsanwalt beraten werden. Sofern keine spezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen sind, sondern auf allgemein verbreitete Regelungen zurückgegriffen wird, kann der Honoraraufwand bei ca. 2 Tausend EUR liegen. Hinzu kommen geringe Gebühren für den Notar und das Registergericht, ferner für die Anpassung von Geschäftspapieren und Website. Der zeitliche Bedarf hängt wesentlich davon ab, wie schnell sich die Mitglieder über eine neue Struktur verständigen können. Die anschließende Eintragung der Satzungsänderung erfolgt meist innerhalb von ein bis zwei Monaten. Bei ausführlicher externer und interner Beratung kann die Umsetzung in der Regel ohne Zeitdruck innerhalb von einem halben Jahr erfolgen.

### **5. GmbH-Gründung als Alternative?**

Zur Vermeidung von Risiken wird oft die Gründung einer GmbH vorgeschlagen. Diese soll z.B. gemeinnützig sein und als 100%ige Tochter des Vereins geführt werden. Eine solche Lösung ist in der Umsetzung und dem späteren Betrieb deutlich komplexer als die oben dargestellte Umstrukturierung des Vereins, da anschließend zwei Körperschaften mit jeweils mindestens zwei Organen bestehen. Sofern der Verein im Wesentlichen Betriebsträger ist, bietet die Umgestaltung der Vereinssatzung die kostengünstigere und einfachere Möglichkeit, die Haftung des ehrenamtlichen Vorstandes zu reduzieren.

Unter speziellen Bedingungen kann eine Auslagerung von Aktivitäten in eine GmbH eine interessante Alternative darstellen. Eine GmbH-Gründung könnte z.B. erwogen werden, um einen besonders riskanten Betriebsteil auszulagern, um erhebliches Vereinsvermögen vor betrieblichen Risiken zu schützen, einen umfangreichen und aktiven Mitgliederverband von einem Wirtschaftsbetrieb gezielt zu entkoppeln oder in Form eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Partner langfristig und verbindlich in einem Aufgabenbereich zu kooperieren.<sup>4</sup>

---

4 Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Motive der GmbH-Gründung sowie zahlreiche Hinweise zur

## 6. Fazit

Für die meisten wirtschaftlich tätigen Vereine dürfte die Umgestaltung der Vereinssatzung der einfachste Weg sein, wenn die Haftung des ehrenamtlichen Vorstands deutlich verringert werden soll. Dabei können bewährte personelle Zusammensetzungen und Arbeitsweisen weitgehend beibehalten werden: der ehrenamtliche Vorstand wird zum Aufsichtsrat und die Geschäftsführung wird zum hauptamtlichen Vorstand. Die Gelegenheit sollte genutzt werden, die Kompetenzabgrenzung zwischen Ehren- und Hauptamt weiter zu optimieren, um sowohl eine effiziente Geschäftsführung als auch eine wirksame Aufsicht über die Geschäftsführung zu fördern.

*Autor: Christian Koch, npo consult, Bonn, [www.socialnet.de](http://www.socialnet.de)*

*Der Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 4/2008 und 5/2008.*

---

Umsetzung unter Beachtung der Nonprofit Governance einschließlich kommentierter Mustergesellschaftsverträge in Thomas von Holt und Christian Koch: Gemeinnützige GmbH. C.H. Beck (München) 2005, 274 Seiten, ISBN 3-406-53238-1.