

Die Mandatsgeschäftsführung – für viele Verbände die richtige Entscheidung!

In Deutschland existieren 544.000 eingetragene Vereine, 15.538 registrierte Verbände, davon ca. 8.700 mit hauptamtlicher Geschäftsführung. Jedes Jahr werden ca. 200 neue Verbände gegründet. Was machen die etwa fast 7.000 Verbände, die keine hauptamtliche Geschäftsführung besitzen?

Damit setzt sich der vorliegende Beitrag aus der Feder von Klaus Jahn, geschäftsführender Inhaber der gleichnamigen Managementberatung, auseinander.

Teil 2:

Die Einführung der Mandatsgeschäftsführung anhand eines konkreten Beispiels

Ein konkretes Beispiel soll den Kostenaufwand im Vergleich von Mandat zu Hauptamt anschaulich darstellen und den Ablauf bei Einführung einer Mandatsgeschäftsführung schildern. Da die weiteren Fallgestaltungen (siehe Teil 1 vom 16.09.2016, Schaubild 1) weniger problematisch sind, geht der vorliegende Fall bewusst von einem schrumpfenden Verband, mit folgenden Rahmenbedingungen aus:

- Etablierter Berufsverband, persönliche Mitgliedschaft, Bundesverband ohne Unterbau
- Ansiedelung in deutscher Mittelstadt, gemietetes Objekt, eigenes Equipment
- Bisherige Geschäftsleitung in Anstellung, mit HGF, Assistentin und Referent
- Hauptaufgaben: Kongress, Fortbildung, Kommunikation, Gremienarbeit
- Jahresbudget zuletzt auf T€ 300 geschrumpft, zu 2/3 resultierend aus Mitgliedsbeiträgen, 1/3 aus Veranstaltungen und Verbandszeitung
- Rücklagen i. H. v. T€ 500

Durch die vom ihm initiierte Kündigung im April und sein Ausscheiden zum Jahresende hat der Hauptgeschäftsführer den Anlass für die Überlegungen in Richtung Mandatsgeschäftsführung geboten.

Erfahrungswerte

Empirisch lässt sich belegen dass ein Jahresetat von T€ 350 die unterste Grenze dessen ist, was zur Unterhaltung einer eigenen Geschäftsstelle notwendig ist. Bei geringerem Jahresetat müssen bei einzelnen Etatpositionen erhebliche oder in allen gleichmäßige Abstriche vorgenommen werden. Dauerhaft ein schlechter Kompromiss. Schwierig vor allem dann, wenn der Verband nur wenige Hauptaufgaben verfolgt. Eine Alternative ist, schrittweise auf die Rücklagen zuzugreifen, solange bis sie aufgezehrt sind. Beides weicht vom Grundsatz eines ausgeglichenen Haushalts ab. Das schleichende Ende des Verbands ist absehbar. Im vorliegenden Beispiel nach spätestens 6 - 7 Jahren.

Soll das erfolgreiche Wirken des Verbands unbeschadet und kompromisslos in der Sacharbeit fortgesetzt werden, kommt als Lösung die Mandatsgeschäftsführung in Betracht.

Wird der verantwortliche Vorstand unverzüglich tätig, könnte das neue Modell bereits mit Beginn des Folgejahres greifen, ohne das eine Vakanz in der Geschäftsführung entsteht. Dies ist regelmäßig unrealistisch. Zum einen müssen die Mitglieder überzeugt und die entsprechenden Beschlüsse gefasst werden. Das benötigt einen nicht zu unterschätzenden zeitlichen Vorlauf, denn es werden eingespielte, bewährte Pfade verlassen. Das kann auf Widerstand stoßen. Zum anderen existiert eine Geschäftsstelle und zwei der Beschäftigten verbleiben.

Übergangsphase

Vor diesem Hintergrund ist eine Übergangsphase sinnvoll. Dazu sollte das Folgejahr – nach Ausscheiden des HGF – genutzt werden. Die entsprechenden endgültigen Beschlüsse in Richtung Mandat können getroffen werden, der Mietvertrag rechtzeitig beendet, eine gute Lösung für die bisherigen Beschäftigten gefunden werden.

Tatsächlich handelt es sich – abseits der langfristigen Zielstellung – noch nicht um das eigentliche Mandat (Auftrag, Geschäftsbesorgung), sondern allein um die Unterscheidung zwischen fest angestellter und freiberuflicher Tätigkeit des Geschäftsführers, die mit einem Honorar statt einem Gehalt vergütet wird.

Der Aufwand des neuen Geschäftsführers ist in dieser Phase erhöht. Er sollte eine feste Zahl von Präsenztagen - auf wöchentlicher oder monatlicher Basis - in der bisherigen Geschäftsstelle aufwenden, um in die Verbandskultur, die

Themen und die allgemeine Gemengelage des Verbands hineinzuwachsen. Auch bietet dieses (Probe-) Jahr dem Verband, aber auch dem künftigen Mandatsträger, noch die Möglichkeit zu abweichender Entscheidung für das Mandat, falls sich etwa die erforderliche gegenseitige Empathie nicht bestätigt, die Qualifikation nicht ausreicht, oder erhebliche Querelen im Verbandsgefüge entstehen. Allen Beteiligten muss klar sein, dass dieses Jahr eine Übergangsphase ist und die Abläufe noch nicht eingespielt sind. Keinesfalls sollten in dieser Zeit neue Projekte initiiert werden, es sei denn, durch außenstehende Entwicklungen (z. B. Lobby) würde dies erforderlich.

Der Unterschied zum bisherigen Modell liegt im Wesentlichen darin dass der Geschäftsführer auf Honorarbasis tätig wird.

Kosten und Procedere im Übergangsjahr

Die Einnahmenseite des Etats bleibt in allen Fallgestaltungen unverändert, da dies von der Ausgestaltung der Geschäftsstelle unabhängig ist.

Auf Ausgabenseite verändern sich die Positionen Personal und Kfz.

Für einen qualifizierten HGF in Festanstellung würde der Verband ein Gehaltspaket zwischen T€ 80-110 p. a. schnüren müssen. Zuzüglich Sozialabgaben i. H. v. ca. 23% und Kfz i. H. v. T€ 20 p. a., in Summe also zwischen T€ 120 – 157.

Bei Ausübung der Tätigkeit auf Honorarbasis (Fulltime-Basis) sollte wegen des Mehraufwands nicht von der untersten Gehaltsvariante ausgegangen werden. Es entfallen die Sozialabgaben (Rentenversicherungsbeiträge, Krankenversicherung, betriebliche Altersversorgung), Kosten für ein Kfz und ein einmaliger Umzugszuschuss. Hinzu kommen die Umsatzsteuer, eine Fahrtkosten- sowie eine Übernachtungspauschale.

Übergangsjahr

5

	Honorar	Gehalt
▪ Jahressalär	€ 100.000	€ 100.000
▪ Gesetzl. Umsatzsteuer	€ 19.000	-
▪ Sozialabgaben (ca. 23%)	entfallen	€ 23.000
▪ Fahrtkostenpauschale <small>(Wohnort – Geschäftsstelle – Wohnort, Annahme: 200 km x 2 p. Anreise x 0,3 €, x 42)</small>	€ 5.040	-
▪ Kfz	entfällt	€ 20.000
▪ Übernachtungspauschale <small>€ 40 x 42, bei 2 Präsenztagen</small>	€ 1.680	-
▪ Umzugszuschuss	entfällt	€ 5.000
▪ Gesamt	€ 125.720	€ 148.000

Schaubild 5 - Übergangsjahr

Daraus ist ersichtlich, dass sich bereits in der Übergangsphase des ersten Jahres ein Einsparvolumen von knapp über T€ 22 ergibt. Rechtlich wird ein Vertrag, nebst ausführlicher Stellenbeschreibung, zwischen Geschäftsführer und Verband geschlossen, ähnlich einem Anstellungsvertrag. Die Absicht der Überführung des Verbands in eine Mandatsgeschäftsführung sollte als Geschäftsgrundlage in den Vertrag eingehen.

Das endgültige Modell des Mandats

Die Aktivitäten des Verbands werden nach der Übergangsphase endgültig in die Verantwortung des Geschäftsführers gestellt. Die Geschäftsstelle zieht in seine Geschäftsräume um. Er stellt mit seinem Unternehmen das Büro, das Equipment, das Personal, das Know-how, als Basis also die komplette Organisation zur Verfügung. Das Ehrenamt, also die Mitgliederversammlung und der Vorstand bestimmen weiterhin die Ausrichtung und die konkreten Inhalte des Verbands, strategisch und tatsächlich unterstützt durch die neue Geschäftsführung.

Die Kostenvorteile des Mandats

Auch hier gilt dass die Einnahmenseite unverändert bleibt.

Auf der Ausgabenseite verändern sich in erster Linie die Positionen Personal, Kfz, Büroraum und Geschäftsausstattung.

Die Aufwendungen für den Geschäftsführer verringern sich in den Nebenkosten weiter. Die Vergütung erfolgt analog der Basis des Übergangsjahres. Fahrtkosten für Präsenztage und Übernachtungen entfallen.

Der Verband hat keine direkten Personalkosten mehr. Weiteres Personal wird durch den Mandatsträger beschäftigt. Durch Umschichten von Aufgaben und das Schaffen von Synergien kann regelmäßig bereits im ersten Schritt eine Reduzierung der Kostenbelastung auf Basis von je 75% für den Referenten und die Assistenzkraft erfolgen.

Die Kosten für ein Kfz entfallen. Fahrtkosten werden allein auf Grundlage von km-Geld entrichtet. Der Verband wird anteilig an den Kosten der vom Mandatsträger angemieteten Räumlichkeiten beteiligt (Büroraum). Die Geschäftsausstattung wird stets auf neuestem Stand gehalten. Sie umfasst z. B. Equipment, EDV (Hardware und spezifische Verbandssoftware), Kommunikationsmittel, Verbandsliteratur, etc. Der Verband wird anteilig an den Kosten beteiligt. Die beiden vorgenannten Kostenfaktoren sind über die Jahre variabel und erfahren weitere Reduktion durch höhere Auslastung.

Die Reduzierung weiterer Etatpositionen auf Ausgabenseite ist wahrscheinlich. Bei den genannten Arbeitsschwerpunkten des Verbands, der Kommunikation und Veranstaltungen, die zum Standardwerkzeug von Verbandstätigkeiten zählen, ergeben sich Synergien mit weiteren Mandaten, etwa bei der Schnittstelle zur Verbandszeitung (Layout, Grafik, Druck) oder besseren Konditionen für Veranstaltungen. Das Sparpotenzial kann an dieser Stelle nicht seriös quantifiziert werden.

In Summe ergeben sich erhebliche Synergien in organisatorischer und inhaltlicher Hinsicht und damit eine weitere Professionalisierung des Verbands. Er wird finanziell entlastet und die Mitglieder können sich inhaltlich besser auf die Ziele und Aufgaben des Verbands konzentrieren.

Das abstrakte Beispiel eines Haushalts zeigt wie sich die Kostenfaktoren vom ursprünglichen Modell, über die Übergangsphase, bis hin zur Mandatsgeschäftsführung entwickeln können.

Vergleichendes Beispiel

6

Etat	Etatposten	Eigenlösung (Beträge in T€)	Übergang	Mandat
Einnahmen				
	Mitgliedsbeiträge	200	200	200
	Veranstaltungen	80	80	80
	Druckwerke	20	20	20
	Sonstige	-	-	-
		Summe 300	Summe 300	Summe 300
Ausgaben				
	Personal	180	180	165*
	Beiträge	20	20	20
	Büroraum	20	20	10*
	Gesch.-Ausstattg.	10	10	10*
	Beratung	20	20	10
	Arbeitsgremien	-	-	-
	Reisekosten	15	18	15
	Kfz	20	-	-
	Veranstaltungen	40	40	35
	Sitzungen	-	-	-
	Kommunikation	10	10	8
	PR	10	10	8
	Druckwerke	20	20	15
	Sonstiges	10	5	4
		Summe 375	Summe 353	Summe 300
Einnahmen- überschuss		- 75	- 53	0

Schaubild 6 – Vergleichendes Beispiel

Dabei wird deutlich, dass der Verband mit dem geringen Etat, eine Anzahl von Etatposten nur rudimentär abbilden kann. Zu raten ist, sich in diesem Fall bewusst auf wenige Kernaufgaben zu konzentrieren, andere ggf. zu streichen. Das wird durch das vorliegende Beispiel noch nicht berücksichtigt.

Zusammenfassung

Legt man einen konservativen Berechnungsmaßstab an, hat der Verband bei der Mandatsgeschäftsführung im o. g. Modell ein Sparvolumen von jährlich T€ 75 und könnte damit einen ausgeglichenen Haushalt realisieren. Das erlaubt dem Verband zunächst einmal zu überleben. Durch effektiven Einsatz finanzieller und personeller Mittel kann der Verband seine Ziele besser erreichen und die Zufriedenheit der Mitglieder steigern. Das macht ihn auf lange Sicht entwicklungs- und zukunftsfähig.

Der Vertrag zur Mandatsgeschäftsführung ist umfassend. Er ist für den Anschluss an die vertragliche Vereinbarung zum Übergangsjahr, die sich allein auf die Tätigkeit des Geschäftsführers bezieht, auf alle Gesichtspunkte der Tätigkeit auszudehnen und insoweit neu zu fassen.

Fazit

Erfüllt eine Mandatsgeschäftsführung die genannten Voraussetzungen, arbeitet sie effektiv und effizient. Die Mandatsgeschäftsführung ist regelmäßig hoch professionell und die Mitarbeiter sind hoch motiviert.

Die geforderten Attribute muss die Mandatsgeschäftsführung permanent unter Beweis stellen, sonst ist das Mandat schneller weg als es da war. Denn von einer Mandatsgeschäftsführung hat man sich rechtlich und emotional schneller gelöst als von einer eigenständig verantworteten Geschäftsstelle. Beide Seiten sollten eine langfristige Zusammenarbeit anstreben, damit gegenseitiges Vertrauen wachsen, Sympathie und eine enge Bindung entstehen können. Dann wird sich die Mandatsgeschäftsführung zu beiderseitigem Nutzen ausgestalten.

Klaus Jahn 25.10.2016