

Management von Sozialunternehmen

Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

1. Auflage 2018. Buch. XXX, 642 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5476 5
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Abbildung 99: Betriebsformen im Vergleich

	Amt/Regiebetrieb	Eigenbetrieb	Eigengesellschaft	Beteiligungsgesellschaft	e. V.	Stiftung
Gründungsaufwand						
zusätzliches Kapital						
persönliches Engagement der Mitglieder/Gesellschafter						
Haftungsbegrenzung, Schutz des Vereinsvermögens						
Trennung von Verbandspolitik und Marketingaktivitäten/kommerziellen Aktivitäten						
Trennung von ehrenamtlicher und professioneller Tätigkeit						
Schaffung von homogenen Funktionseinheiten (Marktnähe, Flexibilität),						
Nutzung der Fördermöglichkeiten für nicht-gemeinnützige gewerbliche Unternehmen						
zusätzliche Betätigungen (z. B. Reiseveranstalter)						
Möglichkeit der Offenlegung und rechtlichen Gestaltung von Beziehungen (Pacht statt Abschreibung, Make-or-Buy, zentrale Dienste durch Dritte)						
erhöhte Transparenz der kommerziellen und Marketingbetätigung						
(institutionelle) Einbindung von Kooperationspartnern aus der Wirtschaft (Arbeitsgemeinschaften, Sponsoring),						
gemeinsame Nutzung von Ressourcen						
effiziente Binnenorganisation						
Erfordernis einer höheren Selbstfinanzierung durch stagnierende bzw. rückläufige Fördermittel						
(institutionelle) Einbindung von Kooperationspartnern (Arbeitsgemeinschaften, Sponsoring, Netzwerke)						

4 Zivilrechtlicher Rahmen

Abbildung 99: Betriebsformen im Vergleich

	Amt/Regiebetrieb	Eigenbetrieb	Eigengesellschaft	Beteiligungsgesellschaft	e. V.	Stiftung
Möglichkeit des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (Profit-Center, Management by Delegation and Objektives (Zielvereinbarung), Budgetierung, Controlling)						
weitere Kriterien _____						
Summe	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
	die Kriterien sind anhand einer Skala mit ++ / + / o / - / -- zu bewerten					

Wahl der Rechtsform für ein Sozialunternehmen

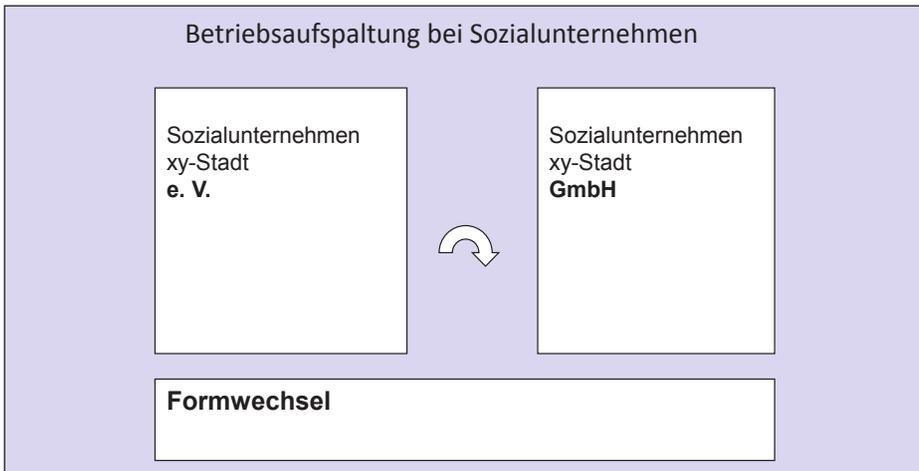
Für die optimale Wahl der Rechtsform für ein Sozialunternehmen sind – wie die voranstehenden Ausführungen zeigen – mehrere Aspekte zu beachten. In der Praxis hat es sich bewährt, einen beschränkten Fragenkatalog anzuwenden, der die wesentlichen Aspekte thematisiert. Es können z. B. folgende Fragen gestellt werden:

- Welche Unternehmensziele (Leitbild) sind zu definieren?
- Welches sind die Stärken und Schwächen, die Chancen und Risiken der derzeitigen Struktur?
- Welche Interessen aus dem Bereich der Gesellschafter und der Kooperationspartner bzw. der anderen betroffenen Einrichtungen sind an das Unternehmen gerichtet?
- Einbindung der GmbH in die Aufgabenmatrix?
- Welche Geschäftsfelder lassen sich aufzeigen? Mit welchen Erträgen und Aufwendungen, mit welcher Rentabilität?
- Wie sollen die Übernahme der Infrastruktur (Anlage- und Umlaufvermögen) und die Anlaufverluste finanziert werden?
- Welche Aufbau- und Ablauforganisation ist einzurichten?
- Welche Chancen und Risiken entstehen aus der neuen wirtschaftlichen Betätigung? Wenn keine ausreichende finanzielle Absicherung der folgenden Geschäftsjahre gesichert ist und eine Illiquidität bzw. Überschuldung droht, besteht für den Geschäftsführer die Pflicht zur Konkursanmeldung (§ 64 GmbHG).
- Wie sollen die Verträge und Rechtsbeziehungen (Trägerverein, Finanzamt, IHK, Kooperationspartner usw.) im Einzelnen gestaltet werden?

4.2.8 Wechsel der Rechtsform

Wenn ein Sozialunternehmen seine bisherige Rechtsform nicht mehr als optimal für die Trägerschaft des sozialen Betriebs ansieht, besteht die Möglichkeit, das Rechtskleid zu wechseln. D.h. das bisherige Unternehmen bleibt in allen seinen Bestandteilen bestehen und nur die Rechtsform wird ausgetauscht. Ein Rechtsträger kann nach den besonderen Vorschriften des Fünften Buchs des **Umwandlungsgesetzes** eine neue Rechtsform annehmen. Die Auflösung des bisherigen Unternehmens und die Neugründung eines Unternehmens sind dabei nicht erforderlich. Im Regelfall bleiben auch die hinter dem Unternehmen stehenden Gesellschafter, Genossen bzw. Vereinsmitglieder in ihrem Bestand unverändert. Abbildung 100 zeigt den Formwechsel im Unterschied zur Verschmelzung bzw. der Ausgliederung/Spaltung (Abbildung 102).

Abbildung 100: Formwechsel



Im Einzelnen sind die Bestimmungen der §§ 190–304 UmwG maßgebend. Das Umwandlungsgesetz ist in den aufgezählten Möglichkeiten streng, d. h. eine Erweiterung im Wege der Auslegung kann nicht erfolgen. Die formellen Vorschriften des Gesetzes sind genau einzuhalten.

Das UmwG nennt verschiedene Möglichkeiten. Formwechselnde (alte) Rechtsträger können demnach folgende Rechtsformen sein (§ 191 Abs. 1 UmwG):

1. Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG) und Partnerschaftsgesellschaften
2. Kapitalgesellschaften (AG, KGaA und GmbH)
3. eingetragene Genossenschaften
4. rechtsfähige Vereine
5. Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit
6. Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts

Ein Einzelunternehmer kann deshalb nicht auf einen Formwechsel als Umwandlungsmöglichkeit zurückgreifen. Rechtsträger der neuen Rechtsform können nach § 191 Abs. 2 UmwG sein:

1. Gesellschaften des bürgerlichen Rechts
2. Personenhandelsgesellschaften und Partnerschaftsgesellschaften
3. Kapitalgesellschaften
4. eingetragene Genossenschaften

Für den Formwechsel gelten grundsätzlich die Vorschriften des allgemeinen und besonderen Teils des Zweiten Buches des UmwG (§§ 3–38 UmwG, und §§ 99–104a UmwG). Hinzu kommen die Vorschriften aus dem allgemeinen Teil des Fünften Buches zum Formwechsel (§§ 190–213 UmwG) sowie besondere Vorschriften für die jeweiligen Rechtsformen (z. B. für Kapitalgesellschaften §§ 226–250 UmwG oder den e.V. §§ 272–290 UmwG).

Nach § 192 UmwG ist ein ausführlicher Umwandlungsbericht zu erstellen. Der Umwandlungsbericht muss einen Entwurf des Umwandlungsbeschlusses enthalten (§ 192 Abs. 1 Satz 3 UmwG). Von besonderer Bedeutung ist, dass der Formwechsel nur auf Basis einer zum Formwechselbeschluss zeitnahen Vermögensaufstellung erfolgen kann (§ 193 Abs. 2 UmwG). Mit dieser Aufstellung sind die beschließenden Gesellschafter

4 Zivilrechtlicher Rahmen

bzw. Genossen oder Vereinsmitglieder über die beabsichtigten Rechtsformwechsel zu informieren. Für die **Vermögensaufstellung** gelten folgende Grundsätze:

- Stichtag der Aufstellung der Vermögensaufstellung ist der Tag, auf den der Umwandlungsbericht erfolgt
- bei der Bewertung der Vermögensgegenstände ist der „wirkliche Wert“ (und nicht der ggfs. niedrigere Buchwert) anzusetzen
- bei dem Formwechsel in eine Kapitalgesellschaft sind die Kapitalschutzbestimmungen nachzuweisen (d.h. das Vermögen des formwechselnden Rechtsträgers muss um den Nennbetrag des Kapitals der entstehenden Kapitalgesellschaft höher sein als die Schulden des Vereins (§ 277 UmwG i. V. m. § 264 UmwG)
- bei Zweckänderung des Rechtsträgers müssen alle anwesenden und nicht anwesenden Gesellschafter, Genossen bzw. Vereinsmitglieder zustimmen (§ 275 Abs. 1 UmwG)

Darüber hinaus gelten weitere allgemeine Grundsätze der Verschmelzung, wie die zum Gläubigerschutz (§ 22 UmwG) und zur Informationspflicht der Mitarbeiter.

Die neue Rechtsform des Rechtsträgers ist zur Eintragung in das jeweilige Register anzumelden (§ 198 Abs. 1 UmwG). Mit Eintragung des Rechtsformwechsels im Register der neu entstandenen Rechtsform gilt der Rechtsformwechsel als vollzogen (§§ 201, 202 UmwG). Für den Formwechsel sind keine besonderen Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer erforderlich, da da bisherige Unternehmen ja unverändert fortbesteht. Etwaige Kündigungen des bisherigen bzw. des neuen Rechtsträgers wegen des Formwechsels sind unwirksam.

Folgende Unterrichtungspflicht besteht seitens des Arbeitgebers über die Folgen der Umwandlung für die Arbeitnehmer nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 UmwG:

Darstellung der voraussichtlichen Folgen der Umwandlung für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen sowie die insoweit vorgesehenen Maßnahmen im Verschmelzungsvertrag oder in dessen Entwurf

bei Anmeldung der Umwandlung zur Registereintragung durch den Vorstand (§ 17 Abs. 1 UmwG): Nachweis über die rechtzeitige Zuleitung des Verschmelzungsvertrages an den Betriebsrat

Steuerlich ist der Vorgang des Rechtsformwechsels grundsätzlich nicht steuerbar. Es sind allerdings zwei Ausnahmen zu beachten:

- Die Ertragsbesteuerung unterscheidet zwischen Kapital- und Personengesellschaften. Deshalb wird steuerrechtlich für den Fall der Änderung der Besteuerungsart ein Vermögensübergang fingiert¹³⁹. Wenn eine Kapitalgesellschaft in eine andere Kapitalgesellschaft wechselt, hat dies keine ertragsteuerlichen Folgen. Grundsätzlich sind auch bei gemeinnützigen Körperschaften keine Ertragsteuern wegen des Rechtsformwechsels zu erwarten¹⁴⁰.

¹³⁹ Der Formwechsel einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft ist in § 9 UmwStG geregelt. Danach gilt, dass die §§ 3 bis 8 und 10 UmwStG entsprechend anzuwenden sind (§ 9 Satz 1 UmwStG). Für weitere Details siehe Bernd Sagasser/Thomas Bula/Thomas R. Brünger (2017) Umwandlungen, 5. Aufl., München, 4. Teil zum Formwechsel.

¹⁴⁰ Eine Steuer fällt nach dem Grundgedanken des UmwStG nur an, wenn der übertragende Rechtsträger in seiner Schlussbilanz Vermögenswerte zu höheren Werten als zu den Rest-Buchwerten ausweist, damit stille Reserven auflöst und damit einen höheren steuerpflichtigen Gewinn erzielt. Bei gemeinnützigen Körperschaften ist die Frage, ob der übertragene Rechtsträger in seiner Schlussbilanz die Vermögenswerte und Passiva zu Buch- oder Teilwerten ausweist, nur von geringerer Bedeutung. Gesellschafter einer gGmbH bzw. Mitglieder eines gemeinnützigen Vereins sind nicht kapitalmäßig beteiligt und erhalten keine Gewinnausschüttungen. Gemeinnützige Vereine müssen die erzielten Überschüsse grundsätzlich zeitnah für ihre gemeinnützigen Satzungszwecke

4.2 Rechtsformen

- Die Finanzverwaltung in einem Erlass geklärt, dass wenn beim schlichten Wechsel des Rechtskleides ein Grundstück betroffen ist, keine Grunderwerbsteuer anfällt. Dies gilt auch beim Wechsel zwischen Kapital- und Personengesellschaft¹⁴¹.

Wegen des identitätswahrenden Charakters ist darüber hinaus das Erstellen einer Handelsbilanz nicht erforderlich. Steuerlich hingegen muss eine solche Bilanz aufgestellt werden (§§ 9, 25 UmwStG).

4.2.9 Ausgliederung, Verschmelzung, Spaltung

Rechtliche Bestimmungen zur Umwandlung

Im Gesellschaftsrecht finden sich Vorschriften zur Unternehmensverfassung (bspw. im BGB zur Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und im GmbHG zur GmbH). Soll die Rechtsform geändert bzw. zwei Unternehmen zusammengeschlossen bzw. ein Unternehmen in zwei Unternehmen aufgespalten werden, kann dies im Wege der Einzelrechtsnachfolge geschehen.

Bei der **Einzelrechtsnachfolge** vollzieht sich die Übertragung von Sozialunternehmen durch Übertragung jeder einzelnen Rechtsbeziehung (Vertragsverhältnis) bzw. Vermögens- oder Schuldposition. Wenn sich eine Körperschaft mit einer anderen Körperschaft zusammenschließen will, müssen bei der Einzelrechtsnachfolge alle Gesellschafter bzw. Mitglieder der einen Körperschaft Mitglied bzw. Gesellschafter der anderen Körperschaft werden. Die Vermögensgegenstände, Schulden und sonstigen Vertragsbeziehungen müssen auf die verbleibende Körperschaft im Wege der Übertragung durch Einzelrechtsnachfolge überführt werden. Dabei sind die für die Einzelrechtsnachfolge vorgeschriebenen Wege zu beachten. Schulden und Vertragsbeziehungen sind nur mit Zustimmung des Gläubigers bzw. des anderen Vertragsteils zu übertragen. Die Einzelrechtsnachfolge stellt einen aufwendigen Weg dar.

Wenn die Zusammenführung bzw. Umstrukturierung von Sozialunternehmen im Wege der Einzelrechtsnachfolge zu mühsam erscheint, kann das Rechtsinstitut der Gesamtrechtsnachfolge genutzt werden.

Die **Gesamtrechtsnachfolge** ist eine Besonderheit des Gesellschaftsrechts (hier des Umwandlungsrechts). Bei dieser Gestaltungsmöglichkeit handelt es sich um ein z. B. im Erbrecht bekanntes Konstrukt. Der Erbe tritt mit dem Erbfall in alle Rechte und Pflichten des Erblassers ein (sog. Fußstapfentheorie). Die wohnt nunmehr durch gesetzliche Anordnung einem Umwandlungsvorgang inne. Danach müssen bei z. B. einer Verschmelzung zweier eingetragener Vereine nicht mehr alle Mitgliedschaftsbeziehungen, Vermögensgegenstände, Schulden und alle laufenden (vertraglichen) Vereinbarungen einzeln auf den neuen bzw. aufnehmenden Rechtsträger übertragen werden. Vielmehr gehen nach § 20 Abs. 1 UmwG alle Rechtsbeziehungen uno actu auf den neuen bzw. aufnehmenden Rechtsträger über. D. h. alle bisherigen Vermögensgegenstände und Schulden sowie alle bestehenden Rechtsbeziehungen (Arbeitsverhältnisse, Dauerschuldverhältnisse usw.) und Vereinsmitgliedschaften des übertragenden eingetragenen Vereines werden automatisch Rechtsbeziehungen bzw. Mitgliedschaften des aufnehmenden bzw. neu entstehenden eingetragenen Vereines. Der Zustimmung eines Gläubigers des übertragenden Rechtsträgers bedarf es nicht. Wegen dieser nicht erforderlichen Zustimmung der Gläubiger (z. B. der Zuwendungsgeber für Investitionszuschüsse in der Vergangenheit) hat die Umstrukturierung über das Umwandlungsgesetz im Einzelfall unübertreffbare Vorteile.

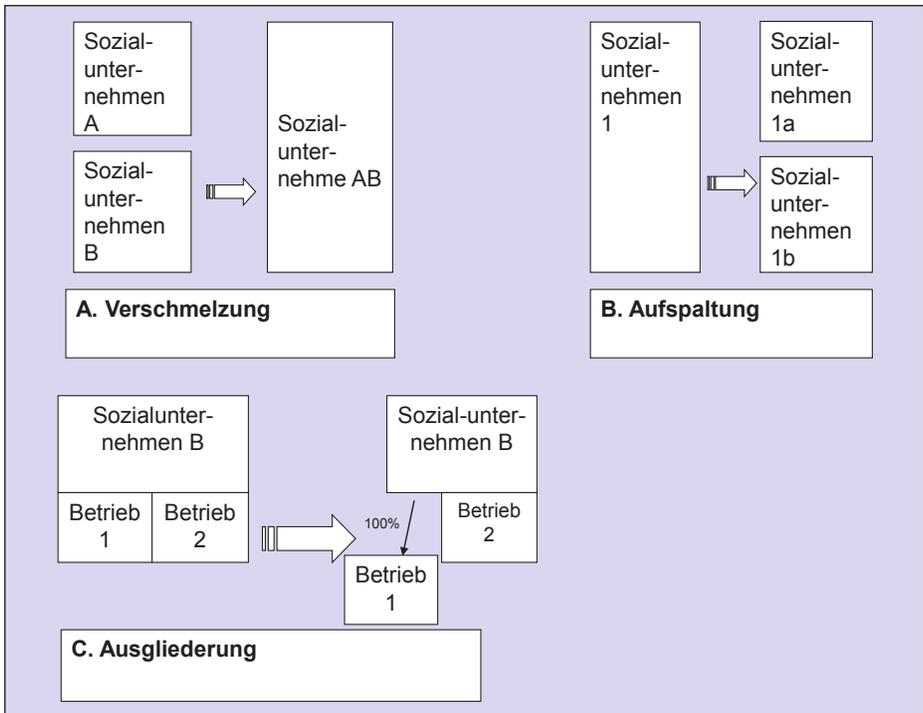
verwenden. Den Mitgliedern eines übertragenen Vereines werden als Gegenleistung bei einer Umwandlung lediglich solche von dem persönlichen Engagement geprägte Gesellschafts- bzw. Mitgliedschaftsrechte gewährt.

¹⁴¹ Vgl. Erlass des FinMin Baden-Württemberg vom 18.9.1997 – S. 4520/2 in: Der Betrieb (1997) S. 2002 f. bzw. Bayerischer Staatsminister der Finanzen v. 12. 12. 1997 36-S-4521-16/154-60799 – koordinierter Ländererlass – geändert durch Erlass vom 2.11.1990 und 14.2.2000.

4 Zivilrechtlicher Rahmen

Abbildung 101: Übersicht der Regelungen zur Organisation und zur Umstrukturierung von Sozialunternehmen

Rechtsform	Aufbauorganisation/ Vereinsverfassung	Umstrukturierungen/Änderungen der Verfassung	
		Einzelrechts- nachfolge	Gesamtrechts- nachfolge
e. V.	§§ 55–79 BGB		
Kapitalgesellschaften	GmbHG, AktG		
Personenhandelsgesellschaften (OKG, KG)	§§ 105–177a HGB	BGB	UmwG
Stiftung	§§ 80–88 BGB		
Personengesellschaft (GBR)	§ 705–740 BGB		

Abbildung 102: Umwandlungsarten Verschmelzung, Aufspaltung und Ausgliederung

Für Sozialunternehmen ist als Besonderheit zu beachten, dass der Weg zur Umwandlung auch für **eingetragene Vereine** eröffnet wurde. Die Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten dieser rechtlichen Grundlage werden jedoch bei Umstrukturierungsüberlegungen von Vereinen nicht immer beachtet, obwohl gerade die Gesamtrechtsnachfolge in bestimmten Fällen sehr attraktiv ist.

Beispiele für Umwandlungen von Sozialunternehmen

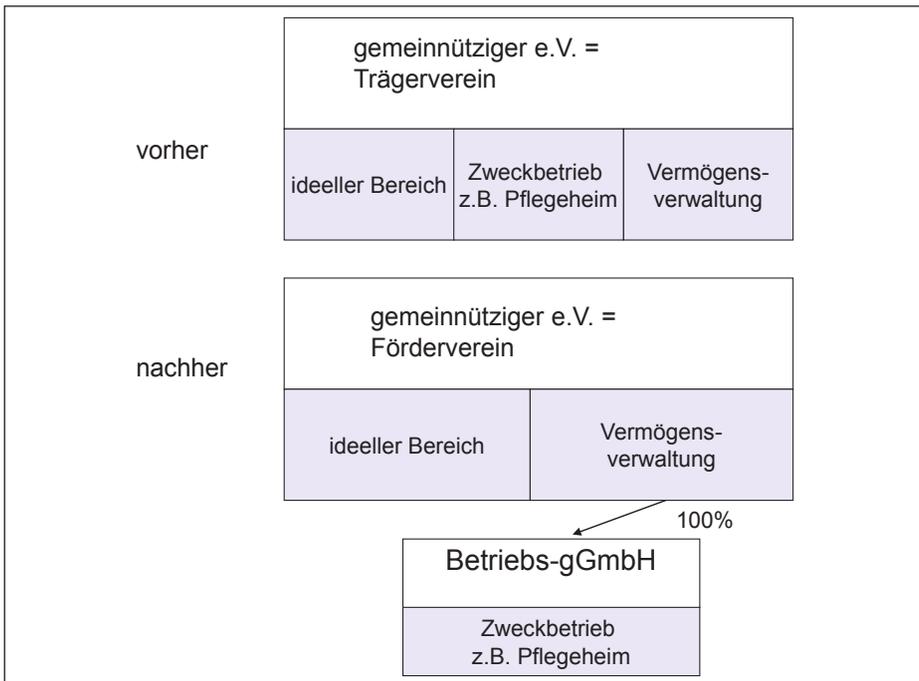
Im Folgenden werden zur Veranschaulichung der rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten zwei typische Modelle zur Umstrukturierung von gemeinnützigen Trägern darge-

stellt. Zur Unterscheidung werden die Umstrukturierungen als „Riesaer Modell“ und „Glauchauer Modell“ bezeichnet:

Riesaer Modell

Ein eingetragener Verein errichtet im Wege der Ausgliederung eine gGmbH. Mit dem Riesaer Modell wird eine Betriebsaufspaltung umgesetzt, d.h. das Anlagevermögen verbleibt bei der bisherigen Besitz-Körperschaft (eingetragener Verein), während das operative Geschäft auf eine gGmbH übertragen wird (Abbildung 103).

Abbildung 103: Ausgliederung einer gGmbH aus dem Vermögen eines Vereins



Durch diese Umstrukturierung wird die Haftung des Vereinsvermögens (Immobilie) verbessert. Die operative Betriebs-Tochter-Gesellschaft nutzt weiterhin das Vereinsgrundstück. Bei einer Insolvenz der Betriebes-GmbH fällt das Grundstück nicht in die Haftungsmasse. Insofern ist das Vereinsvermögen vor einer möglichen Insolvenz der Tochtergesellschaft und dem Zugriff der Gläubiger der GmbH geschützt¹⁴².

Glauchauer Modell

Beim Glauchauer Modell legen ein gemeinnütziger Verein und ein anderer gemeinnütziger Träger (z. B. eine gGmbH) ihre operativen Bereiche zusammen.

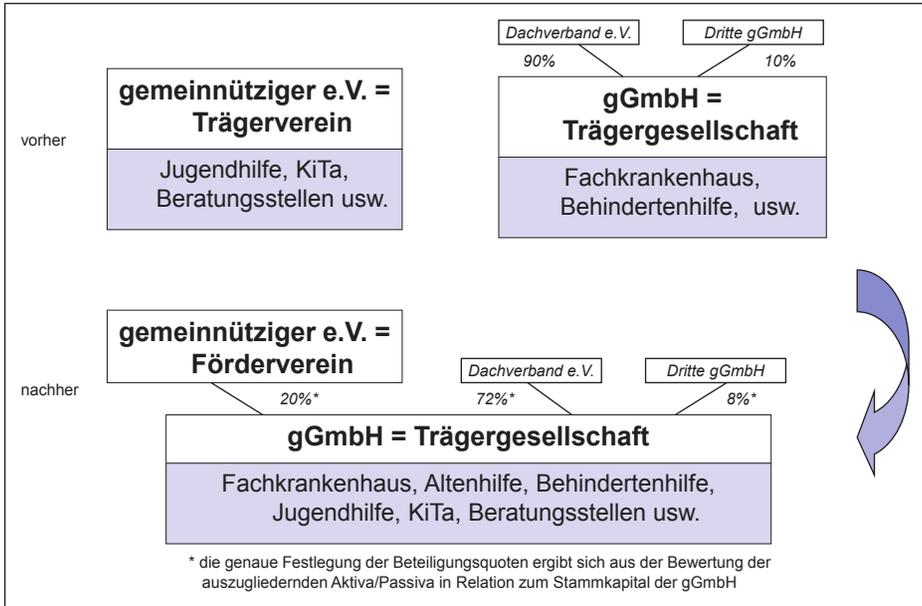
Der eingetragene Verein gliedert seine operativen Bereiche auf die bestehende gGmbH aus. Er erhält einen Geschäftsanteil, welcher im Wege der Kapitalerhöhung gebildet wird. Für diese stellt das im Wege der Umwandlung eingebrachte Vermögen quasi die Sacheinlage dar. Der abgebende eingetragene Verein, der bisher als Träger von Sozi-

¹⁴² In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich auf die sog. Konzernhaftung verwiesen, vgl. S. 89.

4 Zivilrechtlicher Rahmen

alunternahmen fungierte, wandelt damit seinen Charakter. Er wird Förderverein und zugleich Holdinggesellschaft. Dies kann zusätzlich variiert werden, indem verwandte operative Bereiche aus eingetragenem Verein und gGmbH im Wege der Ausgliederung auf eine neu errichtete gGmbH als Tochtergesellschaft beider übertragen werden. Damit verstärkt sich die Holdingfunktion beim übertragenden eingetragenen Verein (Abbildung 104).

Abbildung 104: Zusammenlegung der Zweckbetriebe durch eine gGmbH und einen e.V.



4.3 Regelungen des Sozialstaats

Neben dem zivilrechtlichen Rahmen und den gesellschaftsrechtlichen Regelungen für die Rechtsform des Sozialunternehmens sind die **sozialrechtlichen Regelungen** zu beachten.

Historisch ist der Sozialstaat in seiner heutigen Gestalt mit den Bismarckschen Sozialreformen geschaffen worden. Mitte des 19. Jahrhunderts ergab sich in Europa aufgrund der Industrialisierung ein radikaler Wandel der Lebensbedingungen. In der stark wachsenden Industrie wurden massenhaft Arbeiter als billige Arbeitskräfte benötigt. Viele wanderten vom Land in die Städte ab. Allerdings konnte in den ersten Jahrzehnten der industriellen Entwicklung die Mehrheit der Bevölkerung nicht vom enormen Aufbau einer Industriegesellschaft profitieren. Trotz gesteigerter Produktion waren viele von Armut und prekären Wohnverhältnissen bedroht. Die Menschen waren sehr harten Arbeitsbedingungen ausgesetzt und hatten keinerlei Schutz am Arbeitsplatz.

In den 1880er Jahren wurden Sozialversicherungen gegen Krankheit, Unfall, Invalidität und Altersarmut eingeführt¹⁴³. Die Weimarer Reichsverfassung schrieb erstmals die Soziale Sicherung als staatliches Ziel in Art. 161–167 fest. Im Grundgesetz der Bundes-

¹⁴³ Vgl. Manfred G. Schmidt (2005) Sozialpolitik in Deutschland, historische Entwicklung und internationaler Vergleich, Opladen bzw. Holger Backhaus-Maul/Thomas Olk (1994) Von Subsidi-