

**HILFSWERK**  
**der Unitarier (Gesamtverband) e. V.**

**Projektarbeit**  
**Zukunftsorientierte Vereinsfinanzierung**



### III

## Zukunftsorientierte Vereinsfinanzierung

### Projektarbeit zu den Jahren 2007 – 2015

### des HILFSWERKs der Unitarier (Gesamtverband) e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© HILFSWERK d. Unitarier (GV) e. V., Potsdam 2017.

Vorstandsvorsitzender Reimar Kobi

[www.HILFSWERK-eV.de](http://www.HILFSWERK-eV.de)

## **I. VORWORT**

Unter dem Titel „HILFS-WERKen“ finden Seminare zum ehrenamtlichen Engagement sowie Bildung und/oder Jugend-/Altenhilfe statt.

Fragen zum Seminar im Jahr 2014 waren u. a.: Was wurde und wird derzeit im Verein geleistet? Was wird vom Verein/Vorstand erwartet? Wie können Aktive gehalten und wie Neue für die ehrenamtliche gemeinnützige Arbeit gewonnen werden?

Im Nachgang zu „HILFS-WERKEN 2014“ und als Bestandteil des Studiums von Reimar Kobi in den Jahren 2016/17 wurden Teile der Vorstandsarbeit/Seminarinhalte in einer Projektarbeit wissenschaftlich behandelt.

Durch diese Unterlage wird die Arbeit des Vorstandes transparent gemacht. Außerdem dient sie als Grundlage für die weitere HILFSWERK-Arbeit.

## II. INHALTSVERZEICHNIS

I.	VORWORT .....	IV
II.	INHALTSVERZEICHNIS .....	V
III.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	VI
IV.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	VII
V.	ZUKUNFTSORIENTIERTE VEREINSFINANZIERUNG .....	1
1.	Einordnung des Themas .....	1
2.	HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V. ....	2
2.1	Identität, Ziele und Kultur .....	2
2.2	Finanzsituation vor Projektbeginn .....	2
3.	Umsetzung des Projekts .....	4
3.1	Projektaufgabe, -ziel und –organisation .....	4
3.2	Maßnahmen zur Um-/Finanzierung .....	4
3.3	Hilfen im Projekt .....	6
3.4	Projektabschluss .....	7
3.5	Finanzsituation nach Projektende .....	7
4.	Bewertung des Projekts .....	8
VI.	LITERATURVERZEICHNIS .....	VIII

**III.      ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1 - Logo des HILFSWERKS ..... 1

#### IV. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
e. V. ....	eingetragener Verein
(GV) .....	Gesamtverband
HW .....	HILFSWERK
HILFSWERK .....	HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V.
inkl. ....	inklusive
JBK .....	Jugend- und Bildungsstätte Klingberg
JFK .....	Jugend- und Familienbildungswerk Klingberg e. V.
o. ä. ....	oder ähnliche
o. g. ....	oben genannten
s. o. ....	siehe oben
u. a. ....	und andere/unter anderem
u. Ä. ....	und Ähnliches
usw. ....	und so weiter
z. B. ....	zum Beispiel
z. T. ....	zum Teil

## V. ZUKUNFTSORIENTIERTE VEREINSFINANZIERUNG

### 1. Einordnung des Themas

In dieser Projektarbeit geht es um das Thema *zukunftsorientierte Vereinsfinanzierung*. Es ist aus einem Projekt des Verfassers<sup>1</sup> als Vorstandsvorsitzender des HILFSWERKS der Unitarier (Gesamtverband) e. V. entstanden.

Bei der Finanzierung von gemeinnützigen Vereinen steht der Zweck des Vereins im Mittelpunkt. Es geht nicht um Profit- und Renditemöglichkeiten.

„Es geht nicht um Konkurrenz, sondern um Kooperation.“<sup>2</sup> „Mehr Mensch!

Gegen die Ökonomisierung des Sozialen.“<sup>3</sup>

Alles zum Wohl der Hilfebedürftigen.



Abbildung 1 - Logo des HILFSWERKS

---

<sup>1</sup> Reimar Kobi, seit 1990 Mitglied im HILFSWERK, 2003 - 2007 Beisitzer im Vorstand (insb. Öffentlichkeitsarbeit) und seit 2007 Vorstandsvorsitzender.

<sup>2</sup> Dueck (2008), S. 228.

<sup>3</sup> Schneider (2014), S. 1.



## **2. HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V.**

### **2.1 Identität, Ziele und Kultur**

„Das HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) wurde am 03.02.1967 gegründet. Es ist ein eingetragener Verein, der ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen und mildtätigen Wohlfahrtszwecken dient, insbesondere der:

- a) Jugendhilfe;
- b) Kranken-, Alten- und Familienhilfe;
- c) Bildung.

Der Satzungszweck wird verwirklicht durch Förderung bzw. Durchführung von:

- a) überregionalen Jugendhilfemaßnahmen und der Gestaltung der zentralen Einrichtung „Jugend- und Bildungsstätte Klingberg“;
- b) Kursen, Beschäftigungskreisen, Unterstützung zur Teilhabe am Gemeinschaftsleben, Veranstaltungen für Alleinerziehende/Eltern mit behinderten Kindern u. Ä., zur Kranken-, Alten- und Familienhilfe;
- c) Lehrgängen, Seminaren u. Ä. zur Berufs-/Bildung;
- d) sonstigen Maßnahmen, die dem Satzungszweck unmittelbar zu dienen geeignet sind.“<sup>4</sup>

### **2.2 Finanzsituation vor Projektbeginn**

Der größte Kostenfaktor beim HILFSWERK (HW) wird durch seine im Jahr 1978 in Betrieb genommene Jugend- und Bildungsstätte Klingberg (JBK) verursacht. Diese ist an das Jugend- und Familienbildungswerk Klingberg e. V. (JFK) verpachtet.

---

<sup>4</sup> Kobi (2016), S. 5.

In ca. 25 Jahren ist eine finanziell problematische Situation insbesondere entstanden durch:

- Baupfusch, z. B. Anschluss des Vorlaufs an den Rücklauf beim Heizkreis;
- fehlende Anpassung der Pacht- und Betriebskostenzahlungen an aktuelle Gegebenheiten;
- hohen Zins- und Tilgungsleistungen.

Z. T. wurden Probleme nicht erkannt, den Bauverantwortlichen blind vertraut bzw. die Kosten zur Fehlerbeseitigung gescheut und deshalb zu wenig in diesen Bereichen unternommen. Die Ursachen der Finanzsituation wurden dadurch im Wesentlichen nicht beseitigt. Stattdessen wurden die Zins- und Tilgungsleistungen durch immer neue Darlehen finanziert. Außerdem gab es die Denkart, dass (öffentliche) Förderungen nur gegeben würden, wenn der Verein Verluste macht.

### **3. Umsetzung des Projekts**

#### **3.1 Projektaufgabe, -ziel und -organisation**

Die Aufgabe des im Jahr 2007 neu gewählten HW-Vorstandes bestand darin, insbesondere die Finanzierung des Vereinszwecks zu sichern. Das Ziel war, die aktuellen Finanzprobleme kurz- bis mittelfristig in den Griff zu bekommen und gleichzeitig für eine Trendwende für die finanzielle Zukunft des Vereins in acht bis zwölf Jahren (zwei bis drei Amtszeiten) zu sorgen. Dafür mussten die vorhandenen Mittel ausreichen bzw. neue erschlossen werden.

Der Vorstandsvorsitzende des HILFSWERKS wurde Projektleiter und damit zuständig für die gesamte Planung und Durchführung des Vorhabens.

Zum Projektteam gehörte der HW-Vorstand. Teilweise wurden Mitglieder des HW-Kuratoriums, der Bildungsstättenleiter der JBK sowie Leitungen/ Fachleute anderer Institutionen für bestimmte Bearbeitungspunkte einbezogen.

Die Projektmitglieder und auch Interessierte wurden durch zahlreiche Telefon-/Gespräche und Mails als auch durch neu eingeführte Geschäfts-, Quartals- und Monatsberichte über den jeweils aktuellen Stand informiert. Gersonderte Projektstrukturpläne o. ä. wurden nicht erstellt.

#### **3.2 Maßnahmen zur Um-/Finanzierung**

Erste Phase: Nach der Neuwahl im Jahr 2007 musste der Vorstand zunächst beim Amtsgericht und bei anderen Behörden sowie Geschäftspartnern eingetragen/legitimiert werden. Die dadurch aufgebauten Kontakte wurden seither gepflegt. Die Satzung und Finanzordnung wurden im Jahr 2008 erneuert. Bis 2009 konnten zahlreiche Bankkonten und -darlehen gekündigt bzw. zu günstigeren Konditionen zusammengefasst werden. Bei

der Gelegenheit wurde auch der Dispositionskredit ausgelöst und es wurde etwas Reserve für das laufende Konto geschaffen. Damit war erstmals eine für alle Beteiligten schriftliche Transparenz über die gesamten Finanzen gegeben.

Zweite Phase: Im Jahr 2010 ist ein neuer Pachtvertrag für die JBK mit angepassten Zins- und (z. T. erstmals) Betriebskostenzahlungen geschlossen worden. Außerdem fand ein Strategieworkshop mit allen Betroffenen und potentiellen Finanzierern statt. Im Ergebnis wurden Umfinanzierungen und Investitionen/Umbaumaßnahmen mit höherer Belegermöglichkeit für die JBK vereinbart. Bis 2013 gab es stetig neue/angepasste Darlehensverträge. Der JBK-Umbau wurde abgeschlossen. Keine Überforderung einzelner Beteiligter, sondern eine Schritt für Schritt Anpassung für alle stand im Fokus. Für die Buchhaltung und den Jahresabschluss wurde eine Steuerberatungsgesellschaft zur professionelleren Unterstützung und Absicherung beauftragt.

Dritte Phase: Die finanziellen und baulichen Veränderungen waren im Jahr 2014 für das HW noch deutlich zu spüren. Dennoch konnte erstmals wieder ein eigenes Seminar, zum ehrenamtlichen Engagement, durchgeführt/die Zeit dafür zur Verfügung gestellt werden. Durch die Konzentration auf die Finanzen, war dieser Bereich bewusst vernachlässigt worden. Bis 2015 wurden fast alle Darlehensverträge verlängert, bei denen die Mindestlaufzeiten von vier Jahren ausgelaufen waren – zumeist mit nochmals günstigeren, mindestens gleichen Konditionen. Außerdem fanden finanzielle Vereinbarungen statt, die in den Folgejahren wirksam wurden/werden.

Ein konkretes Beispiel zur Umstrukturierung der Finanzen ist ein Bankdarlehen, das mit 5,05 %/Jahr Zinsen, einer Zins- und Tilgungsleistung mit

1.126,44 €/Monat und Laufzeit bis 2018 neu verhandelt wurde auf 2,95 %/Jahr, mit 541,41 €/Monat bis 2025.

Außerdem wurde statt weniger, teurer Bankdarlehen die Finanzierung auf viele Mitgliederdarlehen verteilt (ab 100,00 €). Dadurch sind die Zinsen niedriger, ist ein Ausfall eines Darlehens leichter zu verkraften und das Geld bleibt in den eigenen Reihen.

### **3.3 Hilfen im Projekt**

Neben den o. g. Ausführungen wurde der Prozess durch weitere Maßnahmen unterstützt:

- Besuch mehrerer Lehrgänge zum Qualitätsmanagement beim Paritätischen Wohlfahrtsverband. Das Wissen fließt seither in die tägliche Arbeit ein.
- Umsetzung positiven Denkens und Handelns im Sinne von Stephen Covey (Die 7 Wege zur Effektivität), Napoleon Hill (Denke nach und werde reich), Jürgen Höller (Spreng deine Grenzen, Alles ist möglich – Strategien zum Erfolg, Besuch des PowerDays), Mike Dierssen (Begeisterung verkauft), GEDANKENTanken (Seminare und Videos) u. a.
- Übernahme der Empfehlungen von Bodo Schäfer (Der Weg zur finanziellen Freiheit), wie z. B.: Reserven schaffen; Sparen; 50/50-Regel zum Schuldenabbau und gleichzeitigem Wohlstandaufbau; Null ist kein Ziel - schuldenfrei ist keine Vision.<sup>5</sup> Auch dies wird in den laufenden Prozessen weiterhin berücksichtigt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Schäfer (2003), S. 132 - 174.

### **3.4 Projektabschluss**

„Die auf der Hauptversammlung 2007 vom Vorstandsvorsitzenden angekündigte acht- bis zwölfjährige finanzielle Umstrukturierung wurde 2015 abgeschlossen. Auch wenn dieses Projekt beendet ist, gibt es einen stetigen Prozess zur Verbesserung der Finanzierung der gemeinnützigen Zwecke.“<sup>6</sup>

### **3.5 Finanzsituation nach Projektende**

Der größte Kostenfaktor beim HW ist weiterhin seine Jugend- und Bildungsstätte Klingberg, jedoch:

- Baupfusch wurde weitgehend beseitigt. Kurzfristig höhere Kosten führen langfristig zu anhaltend weniger Kosten.
- Pacht- und Betriebskostenzahlungen wurden an aktuelle Gegebenheiten – soweit bisher möglich – angepasst.
- Durch Umstellung des Finanzmanagements steht das HW auf solideren Beinen, wie z. B.: Dispositionskredit wurde nicht mehr in Anspruch genommen, Reduzierung der Zinslast und damit verbessertes Rating bei Banken und anderen Darlehensgebern.

Es sind noch Probleme abzarbeiten und es sind auch neue hinzugekommen. Insbesondere der Ausfall des Bildungsstättenleiters der JBK aus gesundheitlichen Gründen hat zu personellen und organisatorischen Veränderungen geführt.

Wenn auf zuvor genannter Basis weitergearbeitet und der Anpassungsprozess laufend fortgeführt wird, sind die alten Probleme endgültig erledigt und neue leichter handhabbar.

---

<sup>6</sup> Kobi (2016), S. 8.

#### **4. Bewertung des Projekts**

Aufgabe, Ziel und Organisation des Projekts wurden im Vorstand geklärt. Entsprechend der Bedeutung wurde die Projektleitung dem Vorstandsvorsitzenden übertragen. Eine Vertretung im Vorstand und vielfältige transparente Informationspolitik im Projektteam und darüber hinaus war gewährleistet.

Ob dies jedoch bei einem Ausfall des Projektleiters hätte zeitnah aufgefangen werden können, bleibt insbesondere nach den Erfahrungen durch den Ausfall des Bildungsstättenleiters der JBK offen.

Eine noch bessere Abstimmung ist kaum möglich, da die Vorstandsmitglieder u. a. Beteiligte in ganz Deutschland verteilt wohnen.

Die neue vielfältige Information und Dokumentation führte zu einer besseren Transparenz. Im Ergebnis wurde die Situation neu bewertet. Daraus folgte die Einbeziehung der wesentlichen Beteiligten durch eine Strategie-sitzung. Das Projekt/die Maßnahmen wurden daraufhin neu ausgerichtet.

Bei einem zukünftigen Vorstandswechsel oder neuen Projekten kann auf dieses Wissen/diese Erfahrungen aufgebaut werden.

Die schnelllebige Zeit und alle technischen Neuerungen werden jedoch nicht verhindern können, dass ein gewisser Umbruch ausgehalten werden muss. In jedem Fall muss immer mit neuen unerwarteten Problemen gerechnet werden; insbesondere muss eine finanzielle Vorsorge erfolgen.

Vereine bzw. Organisationen wie das HILFSWERK sind einerseits betriebswirtschaftlich wie andere Unternehmen zu führen. Hierzu gehört die Umsetzung von Informationsflüssen, Zukunfts-Planungen, Mitarbeiterführung/Mitgliederbetreuung, Management, Controlling usw. All dieses soll einem stetig besseren Verstehen und Handeln für und von Menschen zum

gedeihlichen Zusammenleben dienen. Wenn dies nicht beachtet wird, ist die Finanzierung und damit die Existenz des Vereins gefährdet.

Andererseits darf die betriebswirtschaftliche Sicht jedoch nicht zum Selbstzweck werden. Es steht Zweckerfüllung mit Kostendeckung statt Gewinnmaximierung im Vordergrund. Die finanzielle Unterstützung von Hilfebedürftigen, die Unterhaltung einer Liegenschaft zur Jugend- und Bildungsförderung, die Zeit für Gespräche oder einfach nur Anwesenheit bei älteren Menschen u. a. muss soweit irgend möglich im Vordergrund stehen. Und dies, obwohl kaum Geld da ist oder betriebswirtschaftliche Erkenntnisse vernachlässigt werden. Die Reihenfolge/Gewichtung ist entscheidend.

In finanziellen Dingen allgemein und erst recht bei gemeinnützigen Vereinen, ist das Vertrauen der Beteiligten, das gemeinsame Abstimmen und Handeln sowie die Verteilung auf viele Schultern wichtig. Darüber hinaus sollten die beiden folgenden Punkte beachtet werden: „Die Meisten Menschen überschätzen, was sie kurzfristig, und unterschätzen, was sie langfristig erreichen können!“<sup>7</sup> „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“<sup>8</sup>.

All das wurde im Projekt beachtet und entsprechend mit Erfolg belohnt.

---

<sup>7</sup> Höller (1999), S. 67.

<sup>8</sup> Ausspruch von Albert Einstein.



## **VI. LITERATURVERZEICHNIS**

Dueck, Gunter (2008): Abschied vom Homo oeconomicus, Frankfurt am Main.

Höller, Jürgen (1999): Jenseits der Grenzen, Gochsheim.

Kobi, Reimar (2016): Geschäftsbericht des HILFSWERKS der Unitarier (Gesamtverband) e. V. für das Geschäftsjahr 2015, Potsdam.

Schäfer, Bodo (2003): Der Weg zur finanziellen Freiheit, München.

Schneider, Ulrich (2014): Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/Main.





