

Claudia Holtkamp, Klaus Schellberg

# FINANZIERUNG VON ORGANISATIONEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

---

Finanzierungsströme – Finanzgeber –  
Verhandlungsstrategien

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE  
REIHE

# Grundstrukturen und Finanzierungsformen kennen – Finanzierung in Strategie umsetzen

Das Wissen, welche Finanzierungsvarianten es gibt, welche Gestaltungsräume genutzt werden können und wie man gelungene Leistungs- und Entgeltverhandlungen durchführt, ist elementarer Bestandteil der wirtschaftlichen Führung von Sozialunternehmen.

Das Autorenteam vermittelt in diesem Lehrbuch

- Grundfragen der finanzwirtschaftlichen Planungsaufgaben
- Grundlagen der betriebswirtschaftlichen bzw. sozialwirtschaftlichen Finanzierung
- Indirekte Finanzierung: Leistungsentgelte und Pflegesätze im SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe), SGB IX (Eingliederungshilfe ab 2020), SGB XI (Soziale Pflegeversicherung), SGB XII (Sozialhilfe)
- Öffentliche Fördermittel: Direkte Finanzierung, Zuwendungen, Subventionen
- Fördermittel aus der Soziallotterie
- Private Mittel für die Finanzierung: Fundraising, Sponsoring, Spenden, Crowdfunding
- Vergaberecht für soziale Organisationen

Zudem wird praxisnah erklärt, wie man bei Leistungs- und Entgeltverhandlungen bestehen kann:

- Gute Vorbereitung ist alles – was alles zu bedenken ist
- Gekonnt verhandeln mit dem Leistungsträger
- Die häufigsten Verhandlungstricks
- Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung

„Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Mittelreserven für zukünftige Investitionen können nur garantiert werden, wenn die Akteure die Vielfalt der Finanzierungsvarianten und deren Rechtsgrundlagen kennen. Eine wichtige Hilfestellung hierfür gibt dieses Buch; es ist daher auch ein Beitrag zur Sicherung von qualifizierter Sozialer Arbeit.“

*Peter Schimpf, Vorstand für Wirtschaft und Finanzen, Paritätischer in Bayern*

*Claudia Holtkamp, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Master of Social Management (MSM) ist beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Bayern in der Fachberatung Behindertenhilfe und Entgelte SGB XII tätig; Mitglied der Schiedsstellen SGB IX und SGB XII Bayern.*

*Prof. Dr. Klaus Schellberg, (Diplom-Kaufmann), Professor für Betriebswirtschaftslehre von Sozialunternehmen an der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg, Gesellschafter der xit GmbH forschung · planung · beratung.*

Claudia Holtkamp, Klaus Schellberg

# **FINANZIERUNG VON ORGANISATIONEN DER SOZIALWIRTSCHAFT**

---

Finanzierungsströme – Finanzgeber –  
Verhandlungsstrategien

**WALHALLA**

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Holtkamp, Claudia, Schellberg, Klaus (2019):** Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft. Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:  
[www.fokus-sozialmanagement.de](http://www.fokus-sozialmanagement.de)

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

#### **WALHALLA Digital:**

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5478600

## Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	9
Verzeichnis der Tabellen, Checklisten, Praxistipps .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	13
Vorwort .....	15
<b>Teil 1: Finanz- und betriebswirtschaftliche Grundlagen .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Grundlagen .....</b>	<b>17</b>
1.1 Grundverständnis und Definition .....	18
1.2 Betriebswirtschaftliche und sozialwirtschaftliche Finanzierung .....	18
1.3 Finanzierung, Liquidität und Wirtschaftlichkeit .....	22
<b>2. Finanzwirtschaftliche Aufgaben .....</b>	<b>24</b>
2.1 Finanzplanung .....	24
2.1.1 Allgemeines Schema eines Finanzplans .....	25
2.1.2 Integrierte Finanzplanung .....	26
2.1.3 Kapitalflussrechnung .....	28
2.1.4 Die Informationen aus dem Finanzplan .....	29
2.2 Liquiditätsplanung .....	30
2.2.1 Die Goldene Finanzierungsregel als Grundformel .....	31
2.2.2 Darstellung von Liquidität in Kennzahlen .....	31
2.2.3 Der Investitionsbegriff .....	36
2.2.4 Entscheidungskriterien bei Investitionen .....	38
2.2.5 Investitionsrechnung .....	39
2.2.6 Investitionsentscheidung und Investitionsrechnung .....	46
<b>3. Betriebswirtschaftliche Finanzierung in der Sozialwirtschaft .....</b>	<b>48</b>
3.1 Grundfragen .....	48
3.2 Finanzierungsanlässe .....	49
3.3 Finanzierungskonstellation auf der Ebene einzelner Organisationseinheiten .....	50
3.4 Finanzierung als Managemententscheidung .....	51
3.4.1 Gestaltungsmöglichkeiten des Finanzierungsmix .....	51
3.4.2 Kriterien zur Wahl des Finanzierungsmix .....	51

3.5	Formen der betriebswirtschaftlichen Finanzierung .....	53
3.5.1	Beteiligungsfinanzierung .....	53
3.5.2	Mezzanine Finanzierung .....	62
3.5.3	Selbstfinanzierung durch Rücklagenbildung .....	63
3.5.4	Kreditfinanzierung .....	66
3.5.5	Investitionszuschüsse .....	75
3.5.6	Leasingmodelle .....	76
<b>4.</b>	<b>Finanzierung von sozialen Dienstleistungen .....</b>	<b>77</b>
4.1	Sozialwirtschaftliche Finanzierung .....	77
4.2	Finanzierungsmix freier Träger .....	78
4.3	Grundzüge der öffentlichen Finanzierung .....	80
4.3.1	Der Suchprozess .....	80
4.3.2	Grundformen der sozialwirtschaftlichen Finanzierung durch die öffentliche Hand .....	83
<b>Teil 2:</b>	<b>Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche einzelner Finanzierungsformen .....</b>	<b>86</b>
<b>5.</b>	<b>Leistungsentgelte und Pflegesätze: Indirekte Finanzierung .....</b>	<b>88</b>
5.1	Das Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis .....	88
5.2	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche der Entgelt- und Pflegesatzfinanzierungen .....	90
5.2.1	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB V – Gesetzliche Krankenversicherung .....	92
5.2.2	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe .....	95
5.2.3	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB XI – Soziale Pflegeversicherung .....	97
5.2.4	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB IX – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen (hier: Eingliederungshilfe ab 01.01.2020) .....	100
5.2.5	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB XII – Sozialhilfe .....	102
5.2.6	Die Ablösung des Selbstkostendeckungsprinzips .....	103
5.3	Entgelt- und pflegesatzfinanzierte Einrichtungen und Dienste .....	104
5.3.1	Kalkulation von leistungsgerechten Entgelten und Pflegesätzen am Beispiel des SGB XII ...	108
5.3.2	Berechnung der Personalkosten .....	108
5.3.3	Berechnung der Sachkosten .....	119
5.3.4	Berechnung der Investitionskosten .....	125
5.4	Der Externe Vergleich .....	129
5.4.1	Zweigliedriges Prüfungsmuster: Externer Vergleich .....	129
5.4.2	Tarifzahlung: Rechtsprechung für das SGB XI .....	130
5.4.3	Tarifzahlung: Rechtsprechung für das SGB XII .....	131

5.5	Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen gekonnt verhandeln mit dem Leistungsträger .....	131
5.5.1	Checklisten für den Verhandlungsprozess .....	131
5.5.2	Die zehn Charaktereigenschaften des Verhandelns .....	133
5.5.3	Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung .....	135
<b>6.</b>	<b>Finanzierungsform: Fördermittel .....</b>	<b>136</b>
6.1	Öffentliche Fördermittel: Direkte Finanzierung .....	137
6.1.1	Kommunale Fördermittel: Subventionen .....	138
6.1.2	Landes- und Bundesmittel: Zuwendungen .....	139
6.1.3	EU- Fördermittel .....	143
6.2	Fördermittel – Soziallotterie .....	145
6.2.1	Aktion Mensch .....	145
6.2.2	Lotterie GlücksSpirale .....	148
6.2.3	Deutsche Fernsehlotterie .....	149
6.2.4	Postcode Lotterie .....	151
<b>7.</b>	<b>Private Mittel für die Finanzierung von sozialen Organisationen .....</b>	<b>152</b>
7.1	Fundraising .....	153
7.1.1	Sponsoring .....	153
7.1.2	Spenden .....	154
7.1.3	Stiftungen und andere fördernde Institutionen .....	156
7.1.4	Crowdfunding .....	159
7.1.5	Unternehmenskooperation .....	160
7.2	Exkurs in die Praxis: Mittel für ein Schulprojekt akquirieren .....	162
<b>8.</b>	<b>Vergaberecht .....</b>	<b>166</b>
8.1	Verfahrensarten .....	168
8.2	EU-Schwellenwerte .....	170
8.3	Grundsätze des Vergabeverfahrens .....	171
8.4	Anwendung des Vergaberechts für soziale Organisationen .....	173
8.5	Vergabe-Sonderregime für soziale und andere besondere Dienstleistungen .....	175

<b>Teil 3:</b>	<b>Implikationen von Finanzierungssystemen für die Sozialunternehmen .....</b>	<b>178</b>
<b>9.</b>	<b>Finanzierung in Strategie umsetzen .....</b>	<b>178</b>
9.1	Finanzierungslogik verstehen und das Unternehmen aufstellen .....	178
9.2	Von Prüfsteinen und Cashcows .....	180
9.3	Fallen, Sedativa und Innovationen .....	181
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>183</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>186</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wertschöpfungsprozess, finanzwirtschaftlicher Prozess .....	18
Abb. 2:	Phasenmodell der Finanzierungsaufgaben in der Sozialwirtschaft .....	22
Abb. 3:	Elemente des Finanzplans .....	25
Abb. 4:	Liquiditätssteuerung .....	36
Abb. 5:	Charakter von Investitionen .....	37
Abb. 6:	Finanzierungskonstellation auf der Ebene einzelner Organisationseinheiten .....	50
Abb. 7:	Neues Eigenkapital für Investitionen oder für die Verringerung des Fremdkapitals .....	55
Abb. 8:	Tilgungsformen .....	67
Abb. 9:	Finanzierungselemente eines Sozialunternehmens .....	78
Abb. 10:	Kostensatz eines Krankenhauses aus dem Jahr 1933 .....	81
Abb. 11:	Finanzierungssysteme als Antwort auf Probleme vorhergehender Finanzierungssysteme .....	82
Abb. 12:	Reale Prozesse in Finanzierung abbilden .....	83
Abb. 13:	Organigramm KinderHeimat e. V. ....	87
Abb. 14:	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis – SGB VIII und SGB XII .....	89
Abb. 15:	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis – SGB XI .....	89
Abb. 16:	Ausführungsgesetz und Ausführungsverordnung der Sozialgesetzbücher am Beispiel Bayern .....	92
Abb. 17:	Organigramm KinderHeimat e. V., Entgeltfinanzierte Angebote .....	107
Abb. 18:	Beispielskalkulation für Personalkosten in einer HPT .....	111
Abb. 19:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Personalkosten (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 SGB XII) .....	112
Abb. 20:	Arbeitsvorgänge .....	117
Abb. 21:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Sachkosten (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 ff. SGB XII) .....	121
Abb. 22:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Investitionen (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 ff. SGB XII) .....	128
Abb. 23:	Organigramm KinderHeimat e. V., Fördermittelfinanzierte Angebot .....	136
Abb. 24:	Beantragung von Kommunalen Fördermitteln .....	139
Abb. 25:	Zuwendungsrecht: Das Verhältnis des HGrG zur BHO und LHO .....	139
Abb. 26:	Organigramm KinderHeimat e. V., spendenfinanzierte Angebote .....	152
Abb. 27:	Verteilung Stiftungszwecke nach Themen .....	156
Abb. 28:	Zieldimensionen für Kooperationsprojekte, .....	161
Abb. 29:	Vergaberecht in Deutschland für soziale Organisationen .....	168

Abb. 30:	Säulen des Vergaberechts .....	173
Abb. 31:	Variable Leistungserträge .....	179
Abb. 32:	Festvergütung .....	179
Abb. 33:	Variable Vergütung und Auslastungsschwankung .....	180
Abb. 34:	Ethik-Portfolio .....	181
Abb. 35:	Lebenszyklus einer sozialen Dienstleistung .....	182

## Verzeichnis der Tabellen, Checklisten, Praxistipps

Tabelle 1:	Sozialwirtschaftliche Finanzierung .....	20
Tabelle 2:	Beispiel-Aufbau eines Finanzplans .....	27
Tabelle 3:	Struktur der Kapitalflussrechnung gemäß DRS 21 .....	29
Tabelle 4:	Liquiditätsplanung .....	33
Tabelle 5:	Varianten der Amortisationsdauer und des internen Zinses .....	40
Tabelle 6:	Beispielhafte Nutzwertanalyse .....	47
Tabelle 7:	Interner Zinsfuß .....	68
Tabelle 8:	Checkliste – Beurteilung von Krediten .....	75
Tabelle 9:	Begriffsdefinition der Beteiligten im sozialrechtlichen Dreieck am Beispiel des SGB VIII .....	88
Tabelle 10:	Übersicht über Bestandteile des Sozialgesetzbuches .....	91
Tabelle 11:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB V .....	93
Tabelle 12:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB VIII .....	96
Tabelle 13:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB XI (stationäre Pflege) .....	98
Tabelle 14:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB IX (Eingliederungshilfe ab 2020, Vertragsgestaltung nach BTHG) .....	101
Tabelle 15:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB XII (Vertragsgestaltung) ....	102
Tabelle 16:	Umstellung der Finanzierung innerhalb der Sozialgesetzbücher auf Leistungsentgelt und Pflegesätze .....	103
Tabelle 17:	Praxistipps zur Leistungsvereinbarung .....	105
Tabelle 18:	Praxistipps zur Vorbereitung einer leistungsgerechten Kalkulation .....	106
Tabelle 19:	Übersicht Sozialabgaben, Arbeitgeberanteil .....	109
Tabelle 20:	Praxistipp zur Erstellung von Arbeitsvorgängen .....	118
Tabelle 21:	Kalkulations-Hinweise: einzelne Kostenpositionen in einer Vergütungskalkulation .....	123
Tabelle 22:	Checkliste für den Verhandlungsprozess .....	132
Tabelle 23:	Checkliste zur Vorbereitung des Verhandlungstermins .....	132
Tabelle 24:	Checkliste: Verhalten im Verhandlungstermin .....	133
Tabelle 25:	Checkliste: Nachbereitung der Verhandlung .....	133
Tabelle 26:	Charaktereigenschaften des Verhandelnden .....	134
Tabelle 27:	Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung .....	135
Tabelle 28:	Formen der Zuschussfinanzierung .....	137

Tabelle 29: Zusammenfassung der Förderprogramme der Aktion Mensch .....	146
Tabelle 30: Förderkriterien der Stiftung Deutsches Hilfswerk .....	150
Tabelle 31: Ideen zur Spendenakquise .....	154
Tabelle 32: Bausteine eines Stiftungsantrags .....	157
Tabelle 33: EU-Schwellenwerte .....	170
Tabelle 34: Vergaberecht: Vereinfachungsregeln für soziale Dienstleistungen .....	176

## Abkürzungsverzeichnis

AAG	Gesetz über den Ausgleich der Arbeitgeberaufwendungen für Entgeltfortzahlung (Aufwendungsausgleichsgesetz – AAG)
AEH	Ambulante Erziehungshilfen
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AGSG	Gesetz zur Ausführung der Sozialgesetze in Bayern
ANBest	Allgemeine Nebenbestimmungen
AO	Abgabenordnung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AVSG	Verordnung zur Ausführung der Sozialgesetze in Bayern
BayEuG	Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen
BayHO	Bayerische Haushaltsordnung
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
BTHG	Bundesteilhabegesetz
DFB	Deutscher Fußballbund
DHW	Deutsches Hilfswerk
DM	Deutsche Mark
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESI	Europäischer Struktur- und Investitionsfonds
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e. V.	eingetragener Verein
GG	Grundgesetz
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätze-gesetz

HPT	Heilpädagogische Tagesstätte
i. d. R.	in der Regel
KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband Bayern
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LHO	Landeshaushaltsordnungen
NDR	Norddeutscher Rundfunk
PfleWoqG	Gesetz zur Regelung der Pflege-, Betreuungs- und Wohnqualität im Alter und bei Behinderung (Pflege- und Wohnqualitätsgesetz) – Bayern
RL	Richtlinie
RM	Reichsmark
SGB	Sozialgesetzbuch
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
USA	United States of America, Vereinigte Staaten von Amerika
UstG	Umsatzsteuergesetz
UVgO	Unterschwelvenvergabeordnung
VgV	Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOF	Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen
VV	Verwaltungsverfahrenordnungen
WfbM	Werkstätten für Menschen mit Behinderungen
WM	Weltmeisterschaft
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

## Vorwort

Das Thema „Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft“ ist nicht ausschließlich ein sachlich ökonomisches Thema, sondern muss auch als sozialpolitisch gesellschaftliches Thema betrachtet werden. Es beginnt bereits bei dem Begriff der Sozialwirtschaft, der von vielen Akteuren im Bereich der sozialen Arbeit oft kritisch beäugt wird. Unter einer Begrifflichkeit wie „Gemeinnützigkeit“ oder „Wohlfahrtspflege“ fühlen sich viele mehr beheimatet, denn diese schafft mehr Identität mit der fachlichen Aufgabe der Hilfeleistung für Menschen oder entspricht eher der Motivation für die Berufswahl. Es ist zudem ein wichtiges Merkmal, um sich von Anbietern sozialer Leistungen in privater und gewerblicher Trägerschaft besser abzugrenzen.

Viele Organisationen, deren ehrenamtliche Gremien oder hauptamtliche Beschäftigten, haben eine anerkannte Werteorientierung und das Ethos, dass die soziale Arbeit auch eine Menschenrechtsprofession ist. Eine zwar mögliche, aber trotzdem unzureichende Finanzierung von Hilfen für Menschen kann unter dieser Betrachtung sogar als eine Form der Menschenrechtsverletzung verstanden werden.

Die Verwendung des Begriffs der Sozialwirtschaft ist andererseits aber auch richtig, denn wirtschaftliches Handeln, also mit gegebenen Ressourcen richtig umzugehen und die bestmögliche Leistung zu bewirken, ist eine wesentliche Aufgabe für die gemeinnützigen Unternehmen und steht nicht im Widerspruch zu einem sozialen Ethos. Eine verantwortungsvolle Leitung der Organisation ist ohne ein gutes Controlling kaum noch möglich, denn es geht um die Nachhaltigkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit der Erbringung der sozialen Hilfen für betroffene Menschen und deren Angehörige.

Die Finanzierung über Leistungsentgelte, Zuschüsse oder öffentliche Aufträge ist dabei kein Automatismus oder eine Zwangsläufigkeit. Vielmehr sind sie ein Gestaltungsraum der Führungskräfte von gemeinnützigen Unternehmen und insofern Teil des wirtschaftlichen Kanons des Sozialmanagements.

Altenpflegeheime, Einrichtungen der Behindertenhilfe oder Kindertageseinrichtungen benötigen Investitionen in Immobilien, die, gleichgültig ob mit Darlehen finanziert oder in Form von Pachtmodellen von Investoren zur Verfügung gestellt, meist nur mit Laufzeiten von über 25 Jahren kalkuliert werden können. Die monatlichen Pachtzahlungen oder die jährliche Annuität an die Bank müssen daher über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahrzehnten berechenbar geleistet werden. Ebenso haben die Bewohnerinnen und Bewohner einen Anspruch darauf, so lange sie wollen oder können in ihren Wohnungen zu bleiben und dies, wenn möglich, unter einer stabilen Trägerschaft.

Die Bedeutung der Finanzierung der angemessenen Immobilie ist daher ein elementarer Bestandteil der Verhandlung mit den Kostenträgern. Hierbei einen strukturellen Fehler zu begehen wirkt sich oft erst nach mehreren Jahren aus, kann dann aber dauerhafte und langfristige Folgen haben. Oft müssen diese „Verhandlungsfehler“ später mit Instandhaltungsrückständen oder fehlenden Mitteln für die Vergütung von Beschäftigten bezahlt werden.

Dies führt unmittelbar zur zweiten wesentlichen Verantwortung von gemeinnützigen Organisationen, nämlich der Verantwortung als Arbeitgeber.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben sich aus den unterschiedlichsten Motiven für einen Arbeitsplatz in einem gemeinnützigen Unternehmen entschieden. Die Sozial-

wirtschaft als Branche hat derzeit, je nach Definition oder Abgrenzung, zwischen 2 bis 3 Mio. Beschäftigte (in der Gesamtstatistik der freien Wohlfahrtspflege 2012 wurden für deren Einrichtungen und Dienste bereits 1,67 Mio. Beschäftigte genannt). Diese Menschen erwarten Arbeitgeber, die ihnen einen sicheren Arbeitsplatz bieten, aber auch genügend Wachstum und Entwicklung, um weitere berufliche Perspektiven zu haben. Es ergibt sich zunehmend die Notwendigkeit, die Beschäftigten nach einem Tarif oder nach einer daran orientierten Betriebsvereinbarung zu vergüten. Dies ist erforderlich, um weiterhin qualifiziertes und motiviertes Arbeiten zu garantieren, aber auch um den Wert der sozialen Arbeit für ein Gemeinwesen zu unterstreichen und zukünftig neue Arbeitskräfte zu gewinnen.

Auch in diesem Zusammenhang kommt den Verhandlungen um die deckungsgleichen Leistungsentgelte eine hohe Bedeutung bei und auch in dieser Beziehung ist es wichtig, dass strukturelle Quersubventionieren vermieden werden.

Doch nicht nur erfolgreiche Leistungsvereinbarungen tragen zur Finanzierung von sozialen Organisationen und deren Aufgaben bei. Zwar spielt die öffentliche Förderung von Immobilien keine wesentliche Rolle mehr, aber im Rahmen von zusätzlichen Angeboten oder innovativen Projekten können kommunale Träger immer wieder für Zuschüsse gewonnen werden oder sind für die Durchführung von innovativen Projekten staatliche Förderprogramme zu nutzen.

Die öffentliche Unterstützung sollte im Idealfall durch die Mitteleinwerbung bei Privatpersonen, Stiftungen oder Unternehmen ergänzt werden. Gerade für die zusätzlichen, über den eigentlich regelfinanzierten Bereich hinaus wichtigen Hilfeleistungen und Angebote sind gemeinnützige Organisationen besonders prädestiniert und legitimiert. Ein wichtiger Finanzierungsbaustein in dieser Reihe sind letztendlich auch die Förderprogramme der großen Fernsehlotterien wie Stiftung Deutsches Hilfswerk (DHW) oder Aktion Mensch, welche sowohl Baumaßnahmen als auch Ausstattungen oder konkrete Hilfen finanzieren. Hierbei erweisen sich dann die jeweiligen Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege mit ihrer Beratungskompetenz oder Förderbearbeitung als wichtige Stütze der antragstellenden Organisation.

Gemeinnützige Unternehmen sind meist wertebasierte Organisationen. Dies legitimiert sie, neben den Auflagen der Mittelverwendung, besonders für die Soziale Arbeit. Sie sind aber gleichzeitig auch Wirtschaftsunternehmen. Sie müssen das Gesellschaftsrecht beachten, HGB-Abschlüsse und Bilanzen aufstellen, Wirtschaftsprüfungen durchführen oder im Bereich der Rechte für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Mitarbeitervertretungen oder Betriebsräten vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Mittelreserven für zukünftige Investitionen können daher nur garantiert werden, wenn die Akteure die Vielfalt der Finanzierungsvarianten und deren Rechtsgrundlagen kennen. Eine wichtige Hilfestellung hierfür gibt dieses Buch; es ist daher auch ein Beitrag zur Sicherung von qualifizierter Sozialer Arbeit.

Peter Schimpf  
Vorstand für Wirtschaft und Finanzen  
Paritätischer in Bayern

München, im Januar 2019

## Teil 1: Finanz- und betriebswirtschaftliche Grundlagen

Prof. Dr. Klaus Schellberg

### 1. Grundlagen

Der barmherzige Samariter (Evangelium nach Lukas 10,30–37), der als Leitbild für Nächstenliebe und Solidarität in unserer Kultur gilt, hat in dem Gleichnis auf einer Reise einem Verletzten sofort persönliche Hilfe geleistet und ihn zu einer Herberge gebracht. Der Wirt erhielt zwei Silbergroschen und die Zusage, dass ihm weitere Kosten erstattet werden.

*Nächstenliebe und Finanzierung hängen eng zusammen*

Die Finanzierung war also bereits in dieser biblischen Geschichte, die oft als Ausgangspunkt des Sozialstaats und vieler Wohlfahrtsverbände gesehen wird, ein zentraler Bestandteil der Nächstenliebe. Aus ökonomischer und auch systemtheoretischer Sicht ist Finanzierung Ergebnis einer arbeitsteiligen bzw. einer in verschiedene Subsysteme differenzierten Gesellschaft (z. B. Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Kirche, Kultur). Benötigt ein Subsystem Ressourcen eines anderen Subsystems, so ist die finanzielle Vergütung dieser Ressourcen ein struktureller Koppelungsmechanismus, der die Handlungsmöglichkeiten begrenzt und Anreize für bestimmte Handlungsrichtungen setzt.

Nun ist es nicht Ziel eines Sozialunternehmens, primär Geld zu verdienen. Doch kann das Sozialunternehmen eben nicht durch den direkten Verkauf der Leistungen Umsätze erzielen. Sie sieht es ja gerade als Ziel, für Menschen – unabhängig von ihrer Kaufkraft – tätig zu werden. Die Gewinnung von finanziellen Ressourcen für die Sozialwirtschaft, die Finanzierungsfunktion, ist somit essenziell für den Erfolg des Sozialunternehmens, sie ist der Engpass, durch den gute Konzepte, hervorragende Organisationskultur und qualifiziertes Personal erst „durchmüssen“, um als soziale Dienstleistung bei den Leistungsempfängern anzukommen. Auf anderen Märkten wird Marketing oft als dominante Engpassfunktion bezeichnet (Meffert, 2015, S. 7) – in der Sozialwirtschaft ist Finanzierung die dominante Engpassfunktion des Sozialunternehmens.

*Erfolgsfaktor Finanzierung*

Die Kernaufgabe eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist es, soziale (Dienst-)Leistungen zu erstellen. Doch ohne die Lösung der Finanzierungsfrage wird dies nicht gelingen.

Die Finanzierung ist dabei auch ein gesellschaftlicher Indikator, welchen Wert soziale Leistungen in einer Gesellschaft erhalten. Unter den Aspekten der Gerechtigkeit, der Nachhaltigkeit und der politischen Prioritäten wird die Gesellschaft durch die Finanzierung Signale an die Sozialwirtschaft schicken, welche Leistungen gewünscht sind und welche nicht.

*Finanzierung als Wertfaktor*

Dies mag aus Sicht des Sozialunternehmens schwierig sein. Doch es ist ein Signal.

Doch die Sozialwirtschaft muss ja nicht nur auf Signale reagieren, sondern sie kann ihre Möglichkeiten zur Gestaltung der Gesellschaft einsetzen, etwa durch innovative Finanzierungskonzepte – nach dem Motto: Crowdfunding ersetzt Caritassammlung. So manche Social Entrepreneurs machen es uns vor.

## 1.1 Grundverständnis und Definition

### Wertschöpfungsprozess

Der Kernprozess eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist es, soziale (Dienst-)Leistungen zu erstellen. Dabei werden Ressourcen verbraucht, Personal, Papier, Beton und vieles mehr und in einem Transformationsprozess zur sozialen Dienstleistung.

### Finanzwirtschaftlicher Prozess

Dem Wertschöpfungsprozess spiegelbildlich gegenüber steht ein finanzwirtschaftlicher Prozess, in dem laufend Ein- und Auszahlungen generiert werden: Das sozialwirtschaftliche Unternehmen erhält z. B. Zuschüsse und bezahlt hierfür das Personal und die Miete.

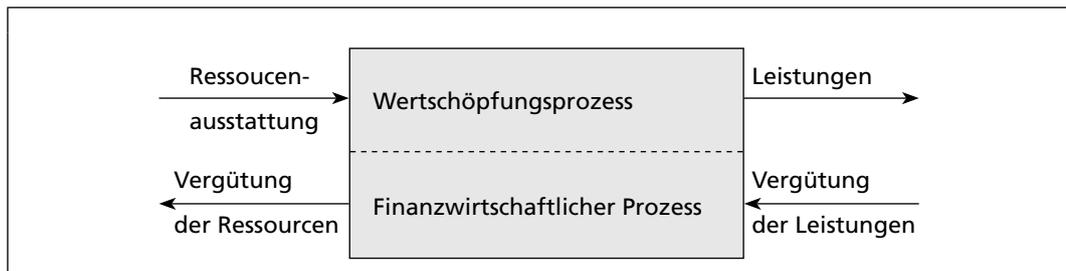


Abb. 1: Wertschöpfungsprozess, finanzwirtschaftlicher Prozess

Beide Prozesse bedingen einander: Die Bereitstellung von Ressourcen wird durch den Einsatz von finanziellen Mitteln ermöglicht und die Bereitstellung von Leistungen wird von der Umwelt mit der Bereitstellung von finanziellen Mitteln honoriert.

### Investition

Eine besondere Rolle nimmt dabei die Investition ein. Investitionen sind langlebige Wirtschaftsgüter, die zu einem (Anfangs-)Zeitpunkt bezahlt werden, dann aber längerfristig dem Unternehmen zur Wertschöpfung dienen. Sie müssen vorfinanziert werden, ohne dass zu diesem Zeitpunkt bereits ausreichend finanzielle Mittel aus Leistungserstellung erwirtschaftet werden.

### Finanzierung: Definition und Ziel

Aus diesem Grundverständnis lässt sich als Definition von Finanzierung ableiten:

Finanzierung ist die Ausstattung eines Unternehmens mit finanziellen Ressourcen. In einem weiteren Sinne können hier auch geldwerte Vorteile angesehen werden, die an die Stelle der Finanzmittel treten (z. B. kostenlos zur Verfügung gestellte Gebäude).

Ziel der Finanzierung ist die Sicherung der Überlebensbedingung eines Unternehmens, die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts. Ein Unternehmen befindet sich im finanziellen Gleichgewicht, wenn den Auszahlungen langfristig ausreichend Einzahlungen gegenüberstehen, also langfristig die Zahlungsfähigkeit gesichert ist. Vereinfacht formuliert: Das finanzielle Gleichgewicht besagt, dass langfristig nicht mehr ausgegeben als eingenommen werden kann.

## 1.2 Betriebswirtschaftliche und sozialwirtschaftliche Finanzierung

### Bereitstellung von Kapital

Die betriebswirtschaftliche, klassische Finanzierungsfunktion beschreibt als Finanzierungsaufgabe die Bereitstellung finanzieller Mittel, die zur Durchführung einer Investition benötigt werden (Wöhe 2013, S. 472). Finanzierung bezieht sich also auf die Bereitstellung von Kapital zur Finanzierung von Investitionen oder zur Ausstattung des

Unternehmens mit Liquidität. Mit der ausreichenden Ausstattung des Unternehmens mit Investitionen und Liquidität kann dann der unternehmerische Produktions- und Umsatzprozess gestartet werden.

Die Sozialwirtschaft ist jedoch in weiten Bereichen davon gekennzeichnet, dass nicht der Kunde direkt die Leistung bezahlt, sondern ein weiterer Finanzier. In weiten Bereichen der Sozialwirtschaft ist dies ein öffentlicher Sozialleistungsträger. Es kommen jedoch auch private Spender, Förderinstitutionen oder Unternehmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility als Finanziers infrage.

*Finanziers*

Der laufende unternehmerische Prozess ist dabei kein direkter Ausfluss des Umsatzprozesses wie in der klassischen Betriebswirtschaft. Vielmehr bedarf es einer eigenen Finanzierungsfunktion, die als „sozialwirtschaftliche Finanzierung“ oder „Finanzierung des Leistungsprozesses“ bezeichnet werden kann. Kernfrage der sozialwirtschaftlichen Finanzierung ist die Finanzierung des laufenden Leistungserstellungsprozesses, nicht der Investitionen.

*Sozialwirtschaftliche Finanzierung*

Die Unterscheidung soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Fall	Betriebswirtschaftliche Finanzierung	Umsatzprozess	Sozialwirtschaftliche Finanzierung
1	Das Tagungshaus investiert in die Renovierung des Gebäudes und benötigt hierfür Kapital		
2		Das Tagungshaus bietet Seminare für Privatpersonen an, die die Seminare selbst zahlen.	
3			Das Tagungshaus bietet ein Seminar für Jugendliche an und erhält hierfür eine Förderung vom Jugendamt oder von der Kirche.
4	Das Tagungshaus investiert in die Renovierung des Hauses mit der Zweckbindung „Jugendbildungsstätte“.  Der selbst finanzierte Teil ist betriebswirtschaftliche Finanzierung.		Der durch einen Investitionszuschuss des Landes finanzierte Teil ist sozialwirtschaftliche Finanzierung.