

Claudia Holtkamp, Klaus Schellberg

FINANZIERUNG VON ORGANISATIONEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Finanzierungsströme – Finanzgeber –
Verhandlungsstrategien

2., aktualisierte Auflage

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.

Dieses Handbuch bietet einen guten Überblick über dieses Wissen:

- Grundfragen der finanzwirtschaftlichen Planungsaufgaben
- Grundlagen der betriebswirtschaftlichen bzw. sozialwirtschaftlichen Finanzierung
- Indirekte Finanzierung: Leistungsentgelte und Pflegesätze im SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe), SGB IX (Eingliederungshilfe), 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

Darüber hinaus wird gezeigt, wie man bei wie man bei Gesprächen über Leistung, Qualität und Vergütung erfolgreich ist:

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

Claudia Holtkamp, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Master of Social Management (MSM) ist beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Bayern im Referat Kinder | Jugend | Familie tätig.

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

2., aktualisierte Auflage

**WALHALLA**

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

Holtkamp, C./Schellberg K. (2023): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Beiräte der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Thomas Beyer, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater npo consult
- Stefanie Krones, Caritasdirektorin, Caritasverband Westerwald-Rhein-Lahn e.V.
- Daniela Palk, Vorständin Diakoniewerk Gallneukirchen, Österreich
- Nina Taubenreuther, Kaufmännische Geschäftsführerin des Vereins „Die Zweitzeugen e.V.“

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter: 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, neue wissenschaftliche Erkenntnisse 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 finden Sie unser komplettes E-Book-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. Weitere Informationen finden Sie unter 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: 5451600

Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Verzeichnis der Tabellen und Checklisten	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Vorwort	15
Teil 1: Finanz- und betriebswirtschaftliche Grundlagen	17
1. Grundlagen	17
1.1 Grundverständnis und Definition	18
1.2 Betriebswirtschaftliche und sozialwirtschaftliche Finanzierung	18
1.3 Finanzierung, Liquidität und Wirtschaftlichkeit	22
2. Finanzwirtschaftliche Aufgaben	24
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
Teil 2: Kapitalfinanzierung	48
3. Betriebswirtschaftliche Finanzierung in der Sozialwirtschaft	48
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
Teil 3:	Finanzierungsformen für Organisationen der Sozialwirtschaft	77
4.	Finanzierung von sozialen Dienstleistungen	77
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
5.	Leistungsentgelte und Pflegesätze: Indirekte Finanzierung	86
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 IX – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen	97
5.2.4	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB XI – Soziale Pflegeversicherung	99
5.2.5	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB XII – Sozialhilfe	101
5.2.6	Die Ablösung des Selbstkostendeckungsprinzips	103
5.3	Kalkulation von Leistungsentgelten und Pflegesätzen	104
5.3.1	Von der Kostenrechnung zum Entgelt	106
5.3.2	Allgemeine Kalkulationsgrundlagen	108
5.3.3	Auslastung	110
5.3.4	Personalbedarf	110
5.3.5	Kalkulation des Unternehmerrisikos	114
5.3.6	Entgeltkalkulation an einem Beispiel	116
5.3.7	Berechnung der Personalkosten	118

5.3.8	Berechnung der Sachkosten	130
5.3.9	Berechnung der Investitionskosten	136
5.4	Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen gekonnt verhandeln mit dem Leistungsträger	139
5.4.1	Checklisten für den Verhandlungsprozess	139
5.4.2	Die zehn Charaktereigenschaften des Verhandelns	141
5.4.3	Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung	142
6.	Finanzierungsform: Fördermittel	143
6.1	Öffentliche Fördermittel: Direkte Finanzierung	144
6.1.1	Kommunale Fördermittel: Subventionen	145
6.1.2	Landes- und Bundesmittel: Zuwendungen	146
6.1.3	EU- Fördermittel	150
6.2	Fördermittel – Soziallotterie	152
6.2.1	Aktion Mensch	153
6.2.2	Lotterie GlücksSpirale	155
6.2.3	Deutsche Fernsehlotterie	155
6.2.4	Postcode Lotterie	157
7.	Private Mittel für die Finanzierung von sozialen Organisationen	158
7.1	Fundraising	159
7.1.1	Sponsoring	159
7.1.2	Spenden	160
7.1.3	Stiftungen und andere fördernde Institutionen	162
7.1.4	Crowdfunding	167
7.1.5	Unternehmenskooperation	168
7.2	Exkurs in die Praxis: Mittel für ein Schulprojekt akquirieren	170
8.	Vergaberecht	175
8.1	Verfahrensarten	178
8.2	EU-Schwellenwerte	179
8.3	Grundsätze des Vergabeverfahrens	180
8.4	Anwendung des Vergaberechts für soziale Organisationen	182
8.5	Vergabe-Sonderregime für soziale und andere besondere Dienstleistungen	184

Teil 4:	Implikationen von Finanzierungssystemen für die Sozialunternehmen	187
9.	Finanzierung in Strategie umsetzen	187
9.1	Finanzierungslogik verstehen und das Unternehmen aufstellen	187
9.2	Von Prüfsteinen und Cashcows	189
9.3	Fallen, Sedativa und Innovationen	190
Literaturverzeichnis		192
Stichwortverzeichnis		196

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:	Ausführungsgesetz und Ausführungsverordnung der Sozialgesetzbücher am Beispiel Bayern	92
Abb. 16:	Organigramm KinderHeimat e. V., Entgeltfinanzierte Angebote	117
Abb. 17:	Beispielskalkulation für Personalkosten in einer Wohngruppe	121
Abb. 18:	Beispielskalkulationsblatt für eine Wohngruppe, Personalkosten	123
Abb. 19:	Arbeitsvorgänge	128
Abb. 20:	Beispielskalkulationsblatt für eine Wohngruppe, Sachkosten	132
Abb. 21:	Beispielskalkulationsblatt für eine Wohngruppe, Investitionen	138
Abb. 22:	Organigramm KinderHeimat e. V., Fördermittelfinanzierte Angebot	143
Abb. 23:	Beantragung von Kommunalen Fördermitteln	146
Abb. 24:	Zuwendungsrecht: Das Verhältnis des HGrG zur BHO und LHO	146
Abb. 25:	Organigramm KinderHeimat e. V., spendenfinanzierte Angebote	158
Abb. 26:	Verteilung Stiftungszwecke nach Themen	163
Abb. 27:	17 globale Ziele für nachhaltige Entwicklung	165
Abb. 28:	Zieldimensionen für Kooperationsprojekte,	169
Abb. 29:	Vergaberecht in Deutschland für soziale Organisationen	177

Abb. 30:	Säulen des Vergaberechts	182
Abb. 31:	Variable Leistungserträge	188
Abb. 32:	Festvergütung	188
Abb. 33:	Variable Vergütung und Auslastungsschwankung	189
Abb. 34:	Ethik-Portfolio	190
Abb. 35:	Lebenszyklus einer sozialen Dienstleistung	191

Verzeichnis der Tabellen und Checklisten

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:	§ 68 SGB I: Besondere Teile des Sozialgesetzbuches	91
Tabelle 11:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB V	95
Tabelle 12:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB VIII	97
Tabelle 13:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB IX (Eingliederungshilfe seit 2020, Vertragsgestaltung nach BTHG)	98
Tabelle 14:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB XI (stationäre Pflege)	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:	Aufgabenschwerpunkte in der Entgeltkalkulation und der Kostenrechnung	107
Tabelle 18:	Hochrechnung prospektiver Kosten	108
Tabelle 19:	Übersicht Sozialabgaben, Arbeitgeberanteil	119
Tabelle 20:	Tarifanwendung sowie Vergütungen nach kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen im SGB	124
Tabelle 21:	Kalkulations-Hinweise: einzelne Kostenpositionen in einer Vergütungskalkulation	135
Tabelle 22:	Checkliste für den Verhandlungsprozess	139
Tabelle 23:	Checkliste zur Vorbereitung des Verhandlungstermins	140
Tabelle 24:	Checkliste: Verhalten im Verhandlungstermin	140
Tabelle 25:	Checkliste: Nachbereitung der Verhandlung	141
Tabelle 26:	Charaktereigenschaften des Verhandelnden	142
Tabelle 27:	Checkliste für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung	142
Tabelle 28:	Formen der Zuschussfinanzierung	145

Tabelle 29: Zusammenfassung der Aktions-Förderprogramme der Aktion Mensch	154
Tabelle 30: Ideen zur Spendenakquise	161
Tabelle 31: Bausteine eines Stiftungsantrags	164
Tabelle 32: Übersicht der gesammelten Einnahmen für die Umsetzung der Projektwoche „Gegen Mobbing“	174
Tabelle 33: EU-Schwellenwerte	180
Tabelle 34: Vergaberecht: Vereinfachungsregeln für soziale Dienstleistungen	186

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	Bundshaushaltsordnung
BSG	Bundessozialgericht
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
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
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

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Finanzierung sozialer Organisationen ist ein brennendes Thema! Durch die hohen Ausgaben während der Corona-Pandemie und der Energiekrise infolge des Angriffskrieges Russlands gegen die Ukraine sind die öffentlichen Haushalte enorm belastet. Die Verteilungskämpfe haben längst begonnen, wie an den geplanten Kürzungen der Bundesregierung im sozialen Bereich im Haushalt für das Jahr 2024 zu sehen ist.

Gleichzeitig ächzen die sozialen Organisationen unter den gestiegenen Sach- und Energiekosten und den Tarifsteigerungen. Die Übernahme dieser Kosten ist das dominierende Thema in den Verhandlungen mit den Kostenträgern. Diese Verhandlungsrunden sind extrem schwierig, weil berechtigte Forderungen oftmals einfach abprallen.

Die aktuellen Verteilungskämpfe zeigen, dass das Thema „Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft“ kein ausschließlich sachlich ökonomisches Thema ist. Es ist sozial- und gesellschaftspolitisch hoch relevant. Wir brauchen eine gut funktionierende soziale Infrastruktur, die Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen verlässlich die für sie notwendige Unterstützung bietet, um den sozialen Frieden in unserem Land zu sichern!

Umso wichtiger ist es für die Leitungen sozialer Organisationen, sich im Finanzierungsdickicht gut auszukennen. Sie müssen wissen, welche Finanzierungsvarianten es gibt, welche Gestaltungsräume genutzt werden können und wie man gelungene Leistungs- und Entgeltverhandlungen durchführt. Das vorliegende Buch bietet einen guten Überblick über dieses Wissen. Es gehört zur Pflichtlektüre für alle Studierenden der Sozialen Arbeit.

Wirtschaftliches Handeln, also mit gegebenen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen und die bestmögliche Leistung zu bewirken, ist eine wesentliche Aufgabe für gemeinnützige Unternehmen. Das 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, wie die derzeitigen Verhandlungsrunden zeigen.

Altenpflegeheime, Einrichtungen der Behindertenhilfe oder Kindertageseinrichtungen, um ein paar Beispiele zu nennen, benötigen neben der Finanzierung ihrer Angebote auch Investitionen in Immobilien. Unabhängig davon, ob mit Darlehen finanziert oder in Form von Pachtmodellen von Investoren zur Verfügung gestellt, können diese meist nur mit Laufzeiten von über 25 Jahren kalkuliert werden. Die monatlichen Pachtzahlungen oder die jährliche Tilgungsrate an die Bank müssen über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahrzehnten berechenbar geleistet werden. Die 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 nächsten wesentlichen Verantwortung von gemeinnützigen Organisationen, nämlich der Verantwortung als Arbeitgeber.

Arbeitnehmer_innen haben sich aus ganz unterschiedlichen Motiven für einen Arbeitsplatz in einem gemeinnützigen Unternehmen entschieden. Die Sozialwirtschaft als Branche hat derzeit, je nach Definition oder Abgrenzung, zwischen 2 bis 5 Mio. Beschäftigte. Diese Menschen erwarten Arbeitgeber, die ihnen einen sicheren Arbeitsplatz und Entwicklungsperspektiven bieten und angemessen für ihre Arbeit bezahlen. Es ergibt sich zunehmend die Notwendigkeit, die Beschäftigten nach 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. Doch nicht nur erfolgreiche Leistungsvereinbarungen tragen zur Finanzierung von sozialen Organisationen und deren Aufgaben bei. Neben staatlichen Förderprogrammen können soziale Organisationen auch Mittel bei Privatpersonen, Stiftungen oder Unternehmen einwerben. 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 auch die Förderprogramme der großen Fernsehlotterien wie Stiftung Deutsches Hilfswerk (DHW) oder Aktion Mensch, die sowohl Baumaßnahmen als auch Ausstattungen oder konkrete Hilfen finanzieren. Hierbei erweisen sich die jeweiligen Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, wie der Paritätische, mit ihrer Beratungskompetenz oder Förderbearbeitung als wichtige Stütze der antragstellenden Organisation.

Gemeinnützige Unternehmen sind wertebasierte Organisationen, die als Träger von Einrichtungen und Diensten in gleichem Maße wie Unternehmen der freien Wirtschaft dazu verpflichtet sind, das Gesellschaftsrecht zu beachten HGB-Abschlüsse und Bilanzen aufzustellen, Wirtschaftsprüfungen durchzuführen oder im Bereich der Rechte für Arbeitnehmer_innen mit Mitarbeitervertretungen oder Betriebsräten vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und die Mittelreserven für zukünftige Investitionen können daher nur garantiert werden, wenn die Akteur_innen 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.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Margit Berndt

Vorständin für Verbands- und Sozialpolitik, Paritätischer in Bayern
München, im August 2023

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.

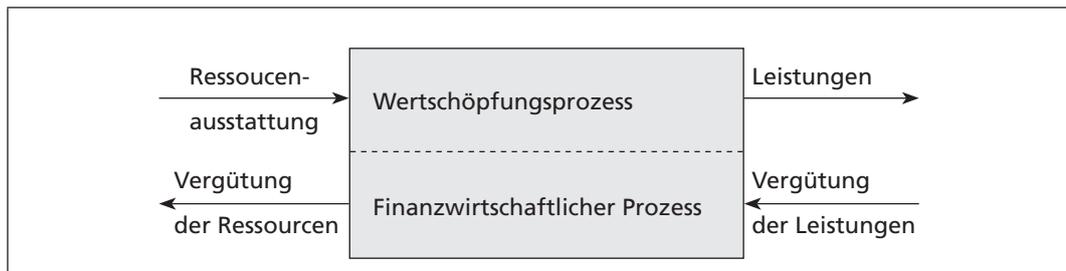


Abb. 1: Wertschöpfungsprozess, finanzwirtschaftlicher Prozess

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.

Fall	Betriebswirtschaftliche Finanzierung	Umsatzprozess	Sozialwirtschaftliche Finanzierung
5		Das Tagungshaus bietet Seminare für Familien an. Der Eigenanteil ist Finanzierung aus Umsatzprozess.	Der bezuschusste Anteil der Seminarkosten ist sozialwirtschaftliche Finanzierung.
6		Grundsätzlich sind die Seminare selbst zu zahlen. Das Tagungshaus hat jedoch Investitionszuschüsse erhalten und damit die Auflage erhalten, nur Seminargebühren bis zu einer bestimmten Höhe zu berechnen.	

Tabelle 1: Sozialwirtschaftliche Finanzierung

Die Fälle (1) und (3) sind die Idealtypen der betriebs- bzw. sozialwirtschaftlichen Finanzierungsperspektiven.

Fall (2) ist die typische Finanzierung aus Umsatzprozess eines Unternehmens mit einer direkten Austauschbeziehung mit Kunden. Dies ist das Umsatzverständnis, das üblicherweise der Betriebswirtschaft zugrunde liegt.

Fall (3) ist die typische sozialwirtschaftliche Finanzierungskonstellation. Der Umsatz wird mit einer Leistung erzielt, die nicht direkt vom Kunden, sondern von einem Finanzier bezahlt wird. Dies können der öffentliche Sozialleistungsträger (Jugendamt), eine Kirche, eine Förderinstitution, ein Spender sein. Hierfür ist ein spezielles Antragsverfahren oder eine Vereinbarung notwendig.

Die Fälle (4) und (5) sind typische Mischsituationen, in denen zwei Finanzierungsperspektiven für bestimmte Finanzierungsanteile zusammentreffen.

Fall (6) ist der Fall, in dem Gesetze oder Richtlinien von Fördergebern Wirkungen auf die Preisgestaltung haben. Die Preise in einem Umsatzprozess sind also keine freien, sondern administrierte Preise.

Finanzierungsfunktion

Die klassische Betriebswirtschaft sieht den Umsatzprozess nicht als Finanzierungsaufgabe, sondern als Aufgabe des Absatzes bzw. des Marketings¹. Natürlich ist auch die sozialwirtschaftliche Finanzierung letztlich der Umsatzprozess des sozialwirtschaftlichen Unternehmens. Doch ist der Aufgabenkatalog der sozialwirtschaftlichen Finanzierung

¹ Manche betriebswirtschaftlichen Lehrbücher führen den Begriff der Unternehmensfinanzierung ein, der aber eher als Liquiditätssicherung für den Umsatzprozess verstanden wird, nicht in dem hier verwendeten Sinne (Thommen, 2007, S. 642)