

Robert Bachert, Andrea Schmidt

Finanzierung von Sozialunternehmen

Theorie, Praxis, Anwendung

Robert Bachert, Andrea Schmidt

Finanzierung von Sozialunternehmen

Theorie, Praxis, Anwendung

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau
www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil
Herstellung: Franz X. Stückle, Druck und Verlag Ettenheim

ISBN 978-3-7841-1981-6

INHALT

VORWORT	9
EINFÜHRUNG.....	11
1 GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG.....	15
1.1 DEFINITION UND VERSTÄNDNIS	16
1.1.1 Unterscheidung nach Kapitalart	21
1.1.2 Unterscheidung nach Kapitalherkunft.....	21
1.1.3 Unterscheidung nach Verwendungszweck.....	22
1.1.4 Unterscheidung nach Fristigkeit.....	22
1.1.5 Unterscheidung nach Anlass	23
1.2 AUFGABEN DES FINANZMANAGEMENTS	24
1.2.1 Finanzplanung.....	25
1.2.2 Liquiditätsplanung	28
1.2.2.1 Liquiditätskennziffern.....	29
1.2.2.2 Cashflow-Berechnung	32
1.2.3 Investitionsrechnung und -planung	36
1.2.3.1 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	41
1.2.3.2 Dynamische Investitionsrechnungen	45
1.3 FINANZIERUNG VON SOZIALUNTERNEHMEN IN DER PRAXIS.....	49
1.3.1 Besonderheiten der Finanzierung von Sozialunternehmen	50
1.3.1.1 Meritorische Güter und philanthropisches Leistungsverständnis50	
1.3.1.2 Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis	51
1.3.1.3 Handlungsfelder der Finanzierung von Sozialunternehmen	52
1.3.1.4 Finanzgeber und Finanzierungsformen.....	54
1.3.1.5 Finanzierungsherkunft	56

1.3.2 Finanzierung von Sozialunternehmen von Außen	58
1.3.2.1 Fremdfinanzierung	58
1.3.2.1.1 Kurzfristige Kredite	59
1.3.2.1.2 Langfristige Kredite	59
1.3.2.2 Beteiligungsfinanzierung.....	61
1.3.2.2.1 Einzelunternehmen.....	62
1.3.2.2.2 Personengesellschaften	62
1.3.2.2.3 Kapitalgesellschaften	63
1.3.2.2.4 Anlässe für die Beteiligungsfinanzierung	64
1.3.3 Finanzierung von Sozialunternehmen von Innen.....	68
1.3.3.1 Finanzierung aus Umsatzerlöse	69
1.3.3.1.1 Kapitalrücklagen	69
1.3.3.1.2 Gewinnrücklagen	69
1.3.3.1.3 Abschreibungen	73
1.3.3.1.4 Rückstellungen.....	76
1.3.3.2 Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen.....	78
1.4 PRAXISBEISPIEL: FINANZPLANUNG DER EINRICHTUNG CARIKONIE	80
1.5 INTERAKTIVES GESPRÄCH ZUR KOSTEN- UND GEWINNVERGLEICHSRECHNUNG.....	84
2 FINANZGEBER UND –FORMEN	90
2.1 ÖFFENTLICHE FINANZGEBER.....	91
2.1.1 Sozialleistungsträger	95
2.1.1.1 Leistungsentgelte (SGB V, VIII, XI und XII)	95
2.1.1.1.1 Leistungsentgelte im SGB XII Sozialhilfe	98
2.1.1.1.2 Leistungsentgelte im SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe..	98
2.1.1.1.3 Leistungsentgelte im SGB XI stationäre Pflege.....	99
2.1.1.1.4 Leistungsentgelte im SGB XI / SGB V ambulante Pflege	100
2.1.1.1.5 Inhalte der Leistungsentgelte am Beispiel des SGB XII ..	102
2.1.1.2 Persönliches Budget (SGB IX).....	103
2.1.1.3 Leistungen der Agentur für Arbeit (SGB III)	104

2.1.1.4 Zuschüsse.....	106
2.1.2 Europäische Fonds	111
2.1.2.1 Strukturfonds	112
2.1.2.1.1 Europäischer Sozialfonds	112
2.1.2.1.2 Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ..	115
2.1.2.2 Aktionsprogramme	116
2.1.2.2.1 Daphne	116
2.1.2.2.2 Jugend in Aktion	117
2.1.2.2.3 Lebenslanges Lernen.....	119
2.1.2.2.4 Europa für Bürgerinnen und Bürger	122
2.1.2.3 Fonds beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge	124
2.1.2.3.1 Europäischer Flüchtlingsfonds (EFF).....	125
2.1.2.3.2 Europäischer Integrationsfonds (EIF)	126
2.1.2.3.3 Europäischer Rückkehrfonds (ERF).....	126
2.1.3 Praxisbeispiel: Kalkulation von Entgeltsätzen	128
2.1.4 Interaktives Gespräch zur Beantragung von Zuschussmitteln	133
2.2 PRIVATE FINANZGEBER	147
2.2.1 Private Innenfinanzierung	148
2.2.1.1 Spendenmittel	148
2.2.1.1.1 Mailings / Briefwerbung.....	151
2.2.1.1.2 Online-Maßnahmen.....	152
2.2.1.1.3 Lottereien und Tombolas.....	153
2.2.1.1.4 Events	153
2.2.1.1.5 Fördervereine / Förderkreise	154
2.2.1.2 Mittel aus Sponsoring	154
2.2.1.3 Mittel von Förderstiftungen	157
2.2.1.4 Mittel von Leistungsempfängern	159
2.2.1.5 Sonstige private Fördermittel.....	160
2.2.1.5.1 Wettmittel / Lotterien	160
2.2.1.5.2 Geldauflagen / Bußgelder.....	161
2.2.1.5.3 Freiwilligendienste / Ehrenamt.....	162

2.2.1.5.4 Kooperationen / Strategische Partnerschaften.....	164
2.2.2 Private Außenfinanzierung durch Banken	165
2.2.2.1 Kurzfristige Kreditarten.....	165
2.2.2.2 Langfristige Kredite und Bewertung der Kreditwürdigkeit (Bankenrating)	167
2.2.2.2.1 Ziele des Ratings.....	169
2.2.2.2.2 Faktoren des Ratings	169
2.2.2.2.3 Ratingverfahren.....	170
2.2.2.2.4 Ratingverfahren der Bank für Sozialwirtschaft (BfS)	171
2.2.2.2.5 Kritik am Rating.....	175
2.2.3 Private Außenfinanzierung durch Lieferanten	175
2.2.4 Private Außenfinanzierung durch Investoren.....	177
2.2.4.1 Public-Private-Partnership / Investorenmodelle	177
2.2.4.2 Leasing	181
2.2.4.2.1 Operate-Leasing	182
2.2.4.2.2 Finance-Leasing	182
2.2.4.3 Factoring.....	185
2.2.5 Praxisbeispiel: Sponsoring.....	187
2.2.6 Interaktives Gespräch zum Fundraising.....	195
2.3 EIGENE MITTEL.....	200
2.3.1 Mitglieder	200
2.3.2 Stifter	202
2.3.2.1 Rechtsfähige Stiftung	204
2.3.2.2 Treuhandstiftung / Gemeinschaftsstiftung / Sondervermögen	205
LITERATUR.....	207
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	212
AUTOREN	214

VORWORT

Die Finanzierung von Sozialunternehmen stellt hohe Anforderungen an komplexe Managementleistungen. Die Finanzierungsströme und deren grundlegende Sichtung und Bearbeitung bedürfen analytischer Instrumente, ohne die ein verantwortungsvoller Umgang mit Finanzen nicht möglich ist. Die frei gemeinnützige Sozialwirtschaft ist eine der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Schätzungen über die Bruttowertschöpfung in diesem Wirtschaftszweig kommen auf einen Betrag, der über 150 Mrd. € liegt. Allein in Baden-Württemberg sind im Bereich der Mitgliedseinrichtungen der Liga der freien Wohlfahrtspflege 180.000 Menschen hauptamtlich beschäftigt und erwirtschaften damit ein Volumen von rund 8,5 Mrd. € Umsatz im Jahr.

Damit wird deutlich: Im Umgang mit Finanzierungsfragen hat es Leitungsverantwortung insofern mit elementarer Verantwortung für das Gemeinwesen zu tun. Leitungsverantwortung in der frei gemeinnützigen Sozialwirtschaft ist ohne Kenntnis grundlegender Finanzierungsfragen nicht möglich.

Mit der Komplexität der Finanzierungsströme steigt die Anforderung, sich auf diese Fragen einzulassen. Je nach Hilfebereich braucht es Kenntnisse der Grundlinien von unterschiedlichen Finanzierungsträgern. Oftmals hat eine einzige Organisation über 50 unterschiedliche Geldgeber, die deren Leistungen finanzieren. Diese Vielfalt erfordert die Sach- und Fachkenntnis über die Thematik der Finanzierung. Mehr noch: Diese Vielfalt erfordert auch ein strukturiertes Controlling und den Einsatz unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente. Dabei kommt es darauf an, dass die Grundlagen und Instrumente der Finanzierung aus Industrie und Wirtschaft in Sozialunternehmen akzeptiert werden. Gerade im Blick auf diese Grundlagen sind vor dem Hintergrund des umfangreichen Leistungsspektrums und der daraus resultierenden heterogenen Finanzierungsträger fundierte und differenzierte Anpassungen an die Erfordernisse der Sozialwirtschaft notwendig.

Das vorliegende Praxisbuch will die Grundlagen der sozialen Finanzierungsformen und Finanzgeber anhand von Beispielen verdeutlichen. Daneben werden Konzepte, z. B. im Sponsoring beschrieben, die den Organisationen die Umsetzung in die Praxis ermöglichen.

Finanzierungspolitische Naivität mag da und dort Manchen noch charmant erscheinen. Für die nachhaltige Entwicklung der frei gemeinnützigen Sozialwirtschaft ist aber ein solcher Umgang mit Finanzierungssystemen höchst riskant. Finanzierungspolitische Naivität gefährdet den Stand von Unternehmungen.

Deshalb kommt dieses Buch zur rechten Zeit und wird in der frei gemeinnützigen Sozialwirtschaft dringend gebraucht. Gerade die anwendungsorientierten Praxisbeispiele und der konsequente Verzicht auf zu viel theoretischen Überbau macht aus diesem Buch eine Handreichung, die für die Wahrnehmung finanzpolitischer Verantwortung unverzichtbar ist.

Ich wünsche dem Buch viele Leserinnen und Leser, damit Unternehmungen der frei gemeinnützigen Sozialwirtschaft sich nachhaltig und stabil in die Zukunft weiterentwickeln können.

Johannes Stockmeier

Oberkirchenrat – Vorstandsvorsitzender

1.4 PRAXISBEISPIEL: FINANZPLANUNG DER EINRICHTUNG CARIKONIE

(vgl. dazu Bachert/Peters/Speckert (2008), S. 30ff)

Der folgende Träger einer sozialen Einrichtung, mit dem Namen „Carikonie“, ist im Bereich der stationären Altenpflege aktiv und hat seit 5 Jahren keine Pflegesätze mehr verhandelt. Die Steigerungen der Kosten (Bruttopersonal- und Sachkosten) schlugen sich als negatives Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung über mehrere Jahre hinweg eigenkapitalmindernd nieder.

1. Aktuelle Situation

Die Bilanz des Trägers weist zum Stichtag 31.12.2008 folgende Daten aus:

Bilanz zum 31.12. 2008			
Haus Carikonie			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	10.480.275 €	Eigenkapital	478.654 €
Umlaufvermögen	322.300 €	Sonderposten	2.652.970 €
Rechnungsabgrenzungsposten	56.645 €	Rückstellungen	2.360.700 €
		Verbindlichkeiten	366.896 €
Summe Aktiva	10.859.220 €	Summe Passiva	10.859.220 €

Abb. 29: Beispiel Bilanz zum 31.12.2008, Carikonie

Damit ist im Jahr 2008 der Punkt erreicht, an welchem ersichtlich wird, dass sich etwas ändern muss. Die Einrichtung hat noch ein Eigenkapital über 478.654.-- Euro. Damit im Jahr 2009 kein Verlust erwirtschaftet wird, ist bei dem errechneten Kostenvolumen und unveränderten Personalkapazitäten, eine Erlössteigerung in Höhe von 684.004,63 € notwendig. Durch diese Mehreinnahmen soll ein weiterer Eigenkapitalverzehr verhindert werden. Die Pflegesatzverhandlung im Jahr 2009 erbrachte eine Steigerung der Entgelte ohne Investitionskostensätze um 3,6 % und damit eine Erlössteigerung um 240.004,63 €. Es zeichnet sich dadurch ein Problem im Bereich Finanzen und Ressourcen ab. Der Träger prognostiziert, aufgrund der unzureichenden Erlössteigerung in der Pflegesatzverhandlung und der fehlenden Reaktion auf die zu hohen Kosten, auch dieses Jahr einen Verlust in Höhe von 444.000 €.

Das tatsächliche Ergebnis zum Ende des Jahres 2009 fällt leicht schlechter aus als erwartet. Der Bilanzverlust aus der Gewinn- und Verlustrechnung beträgt 482.341 €. Dieser, etwas höhere als erwartete, Verlust ist zum einen darauf zurückzuführen, dass zur Anschaffung einer betriebsnotwendigen Investition, für die in der Vergangenheit keine Rücklagen gebildet wurden, ein Kredit in Höhe von 20.000 € aufgenommen wurde. Mit der Erhöhung des Fremdkapitals auf 5.386.896 € sind Zinszahlungen verbunden, welche das operative Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung negativ beeinflussen. Ein weiterer Grund für den Bilanzverlust sind die Erhöhung der Rückstellungen aufgrund nicht genommenen Urlaubstage im Berichtsjahr und eines drohenden Rechtsstreites um 264.381 € auf 2.625.081 €. Das Anlagevermögen erhöhte sich zwar ebenso auf 10.498.321 €, das Umlaufvermögen jedoch verringerte sich durch Auszahlungen zum Jahresende, die über das Girokonto getätigt wurden, auf 92.345 €. Flüssige Mittel sind auf dem Girokonto nicht vorhanden, in der Kasse sind 5.000 € und Forderungen bestehen in Höhe von 10.000 €, so dass auch die Liquidität erheblich gesunken ist.

Die Bilanz des Trägers weist zum Stichtag 31.12.2009 folgende Struktur auf:

Bilanz zum 31.12. 2009			
Haus Carikonie			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	10.498.321 €	Eigenkapital	0 €
Umlaufvermögen	92.345 €	Sonderposten	2.639.021 €
Rechnungsabgrenzungsposten	56.645 €	Rückstellungen	2.625.081 €
Nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	3.687 €	Verbindlichkeiten	5.386.896 €
Summe Aktiva	10.650.998 €	Summe Passiva	10.650.998 €

Abb. 30: Beispiel Bilanz zum 31.12.2009, Carikonie

Der Betriebsabrechnungsbogen des Trägers weist zum Stichtag 31.12.2009 folgende Zahlen mit einem Jahresfehlbetrag in Höhe von 482.341 € aus:

Betriebsabrechnungsbogen 31.12.2009	
1. Personal- und Sachkosten	
Personalkosten Leitung und Verwaltung	434.362,93 €

Personalkosten Pflegedienst	3.861.003,86 €
Personalkosten Betreuungsdienst	44.401,54 €
Personalkosten Hauswirtschaft und Küche	482.625,48 €
Personalkosten übrige Hauswirtschaft	386.100,39 €
Personalkosten Technischer Dienst	482.625,48 €
Sachkosten Lebensmittel	299.227,80 €
Sachkosten Wasser, Energie, Brennstoffe	222.007,72 €
Sachkosten Pflegebedarf	9.652,51 €
Sachkosten Wirtschaftsbedarf	148.648,65 €
Sachkosten bezogen Verwaltung	191.119,69 €
Sachkosten bezogen Reinigung	3.667,95 €
Sachkosten Soziale Betreuung	965,25 €
Sachkosten Steuern, Abgaben, Gebühren	73.359,07 €
Sachkosten Sonstige Aufwendungen	27.027,03 €
Summe Personal- und Sachkosten (ohne IK-Anteil)	6.666.795,35 €
2. Instandhaltungs- und Investitionskosten	
Abschreibungen (Gebäude und Zubehör)	314.949,63 €
Instandhaltung	295.706,10 €
Finanzierungskosten (Fremdkapital 5 %)	269.344,80 €
Summe Investitionskosten-Anteil	880.000,53 €
Gesamtkosten	7.546.795,88 €
3. Abrechenbare Vergütungen 2009	
Erlöse	7.064.454,88 €
4. Gewinn/Verlust	
Verlust aus Gesamtkosten und Vergütungen	482.341,00 €

Abb. 31: Beispiel Betriebsabrechnungsbogen, Carikonie

2. Finanzplan

Die Lage der Einrichtung „Carikonie“ ist so ernst, dass sie sich nach einem finanzstarken Partner umsehen muss. Als Ziele für den Kooperationsbeziehungsweise gegebenenfalls sogar Fusionsprozess werden formuliert:

- a) Rettung der Einrichtung unter kirchlicher Trägerschaft
- b) Möglichst Erhalt aller refinanzierbaren Stellen (unter Beachtung der Tarifbindung und der Leistungs- und Qualitätsvereinbarung)

Die Geschäftsführung erstellt einen Finanzplan bis ins Jahr 2013 der folgende Annahmen enthält:

- 1.000.000 Euro zusätzliche Liquidität (so genanntes „fresh-money“) zum Ausgleich des Girokontos und zur Deckung der Verluste in der Restrukturierungsphase durch einen zu suchenden Investor oder Partner.
- Anpassung des Personals auf das durch die Leistungs- und Qualitätsvereinbarung refinanzierte Volumen. Einsparung in den nächsten drei Jahren jeweils 100.000.-- Euro bei den Personalkosten. In 2013 keine Veränderung gegenüber 2012, da dann das refinanzierte Niveau erreicht ist.
- Verhandlung der Pflegesätze in den Jahren 2010 und 2011 mit einer prognostizierten Steigerung um 2% (vereinfacht jeweils 140 TEURO). Ab 2012 keine weiteren Veränderung geplant.
- Die Investitionskosten und Sachkosten werden als konstant hochgerechnet (vereinfacht).

Es ergibt sich folgender vereinfachter Finanzplan für die Jahre 2009 bis 2013:

Finanzplan					
Alle Angaben in Tausend Euro					
	2009	2010	2011	2012	2013
1. Personal- und Sachkosten					
Summe Personal- und Sachkosten	6.666	6.566	6.466	6.366	6.366
2. Instandhaltungs- und Investitionskosten					
Summe IK-Anteil	880	880	880	880	880
Gesamtkosten	7.546	7.446	7.346	7.346	7.346
3. Abrechenbare Vergütungen 2009					
	7.102	7.242	7.382	7.382	7.382
4. Gewinn/Verlust aus Gesamtkosten und abrechenbaren Vergütungen					
	-444	-204	36	36	36

Abb. 32: Beispiel Finanzplan, Carikonie

Mit diesem Finanzplan wird der Träger Verhandlungen mit anderen Partnern aufnehmen.

1.5 INTERAKTIVES GESPRÄCH ZUR KOSTEN- UND GEWINNVER- GLEICHSRECHNUNG

Aische Sander (Ökonomin und Controllerin) und Wilma Utzky (Ergotherapeutin und Diplom Pädagogin, Werkstattleiterin) treffen sich im Besprechungsraum einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung am Rande der schwäbischen Alb, um die Anschaffung einer neuen Maschine für die Produktion von Kerzen zu diskutieren.

Wilma Utzky, wohnt in Ludwigsburg, ist 32 Jahre alt und arbeitet seit fünf Jahren in der WfMB (Werkstatt für Menschen mit Behinderung). Sie hat mit Zahlen nichts am Hut, ist sich aber bewusst, dass sie die Geschäftsführung nur überzeugen kann, wenn handfeste und belastbares Zahlmaterial vorgelegt werden kann. Aische Sander hat zu dem Gespräch selbst gemachte Marmelade und Brötchen mitgebracht.

Wilma Utzky: Hi Aische, das sieht ja lecker aus. Wir können ja nebenbei Frühstücken. Hier steht auch Kaffee, bedien dich einfach. Lass uns gleich mal an die geistige und rechnerische Arbeit gehen. Ich habe folgende Zahlen vorbereitet.

Wilma Utzky legt ein Stück Papier mit einigen wenigen Zahlen auf den Tisch.

Angebot I

Der Firma Leuchthell über Maschine zur „automatischen“ Kerzenherstellung für 200.000.—Euro

Angebot II

Der Firma Biowachs über Maschine zur „semimanuellen“ Kerzenherstellung für 200.000.—Euro

Aische Sander: Also Wilma, das sieht schon recht gut aus. Wir können mit entsprechender Ergänzung dieser Ausgangsdaten sicher zu einer aussage-

fähigen Kosten- oder auch Gewinnvergleichsrechnung gelangen. Wie sieht es den mit den Abschreibungszeiten dieser beiden Maschinen und den fixen und variablen Kosten aus?

Wilma Utzky überlegt und sagt: Keine Ahnung, vielleicht kannst Du mich dies noch mal mit einfachen Worten fragen oder erklären was Du meinst.

Aische Sander erwidert: Also gut, zur Ermittlung der jährlichen Kosten, die brauchen wir nämlich für die mir vorschwebende Kalkulation, benötigen wir eine Angabe über die Jahre der möglichen Verwendung der Maschine, also sozusagen der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer. Die Frage heißt also: Wie lange kann die Maschine ab dem Zeitpunkt des Kaufs hier genutzt werden?

Wilma Utzky: Sag es doch gleich, das kann ich nicht sagen.

Aische Sander: Dann lass uns mal kurz ins Internet gehen und die so genannte steuerliche Absetzungs- für Abnutzungstabelle anschauen. Dort stehen nämlich viele Nutzungsdauern für unterschiedliche Anlagegüter.

Gesagt getan, beide schauen und sehen, dass Kerzenproduktionsmaschinen mit 10 Jahren angegeben sind (fiktiv gesetzt).

Aische Sander: Die 10 Jahre merken wir uns. Ich öffne mal mein Excelkalkulationsprogramm in meinem Notebock und trage die Werte, die wir kennen und die du mir gleich noch nennst, schon mal ein. Ferner müsste ich wissen wie viele fixe Kosten, das heißt Kosten bei der Nutzung der Maschine anfallen, die auf eine Veränderung der Produktion nicht reagieren. Also Kosten die nicht ab- oder zunehmen, wenn ihr mehr oder weniger produziert. Und zusätzlich wie viele variable Kosten anfallen. Also Kosten die sich verändern, wenn ihr mehr oder weniger Kerzen produziert.

Wilma Utzky: Also gut, bei den fixen Kosten müsstet du dann sicher die Abschreibung eintragen. Diese müsste sich ja aus den Anschaffungskosten der Maschinen geteilt durch die Nutzungsdauer ergeben?

Aische Sander: Ja genau, alle Achtung gut aufgepasst. In meinem Kalkulationsprogramm sind dann weiter so genannte „Kalkulatorische Zinsen“ vorgesehen. Das sind Zinsen die anfallen würden, wenn wir einen Kredit zur Finanzierung der Maschine bräuchten. Ich würde hier vorschlagen, dass wir 5.000 Euro einsetzen, was einer Verzinsung von 5% pro Jahr entspräche. Daneben kann es sein, dass wir in der Verwaltung Gehälter und Gemeinkostenanteile umlegen müssen für die ihr natürlich nichts könnt, die aber nötig sind damit die Organisation funktioniert zum Beispiel für das Controlling oder die Rechnungsstellung. Dafür setze ich 10.000.- Euro an.

Wilma Utzky: Das ist dann wie so eine Art „Umlage“ der Gemeinkosten?

Aische Sander: Stimmt. Und daneben müssen wir für Versicherungen und Ähnliches leider auch noch 1000.- Euro ansetzen. Okay?

Aische Sander: Gut, machen wir mit den variablen Kosten weiter. Hier müssen wir unterscheiden zwischen Maschine I und II, da bei der einen Maschine vermutlich mehr manuelle Tätigkeiten gefordert sind als bei der anderen?

Wilma Utzky: Ja so ist es. Dadurch, dass Biowachs verwendet wird, sind die Lohn- und Materialkosten etwas höher als bei der anderen Maschine. Ich habe den Aufwand beziehungsweise die Arbeitszeiten für die Produktion von 100.000 Einheiten pro Jahr bei den Herstellern erfragt und dies mit unseren tariflichen Löhnen aus der Buchhaltung einmal ausgerechnet. Bei den Löhnen habe ich 90.000 Euro für Maschine I und für II 110.000 Euro berechnet und beim Material für I 190.000 Euro und 200.000 Euro für Maschine II.

Aische Sander staunt, trägt auch diese Werte ein und fragt: Gibt es sonstige variable Kosten zum Beispiel Strom, Wasser oder ähnliches und müssen wir hier unterschiedliche Beträge ansetzen?

Wilma Utzky: Ja, auf Grund der längeren Maschinenlaufzeit bei Maschine II müsste man hier rund 1.000 Euro mehr ansetzen. Die Buchhaltung hat auf meine Anfrage mitgeteilt, dass die sonstigen variablen Kosten wohl bei rund 15.000 Euro lägen.

Aische Sander: Gut dann ergibt sich folgende Auflistung in einer Kostenvergleichsrechnung (vgl. Olfert/Reichel (2008), S. 81).

	Maschine I Leuchthell Euro	Maschine II Biowachs Euro
Anschaffungskosten (Euro)	200.000	200.000
Kalkulatorische Abschreibung	20.000	20.000
Kalkulatorische Zinsen	5.000	5.000
Gehälter und Gemeinkosten	10.000	10.000
Sonstige fixe Kosten	1.000	1.000
Summe fixe Kosten	36.000	36.000
Löhne und Lohnnebenkosten	90.000	110.00
Materialkosten	190.000	200.00
Sonstige variable Kosten	15.000	16.000
Summe variable Kosten	295.000	326.000
Gesamte Kosten (Euro/Jahr)	331.000	362.000
Kostendifferenz aus I und II= 31.000 Euro		

Abb. 33: Beispiel Kostenvergleichsrechnung
in Anlehnung an Olfert/Reichert (2008), S. 81

Aische Sander: Diese Rechnung würde ich bei unserer Geschäftsführung einreichen. Gut wäre sicherlich, wenn man einen Gewinnprognose abgeben und sagen könnte wie die Erlössituation sich bei beiden Maschinen darstellt? Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Kerzen, die wir mit Maschine II produzieren sozusagen handgearbeitete Bioware wären, lägen die Gewinne hier sicherlich höher.

Wilma Utzky: Gut dann machen wir dies doch gleich auch noch.

Aische Sander: OK, die Gewinnvergleichsrechnung stellt eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung dar, indem hier die Umsatzerlöse berücksichtigt werden. Wie sind denn die Erlös für die rund 10.000 Stück Kerzen.

LITERATUR

- ACHLEITNER, ANN-CHRISTIN / PÖLLATH, REINHARD / STAHL, ERWIN (2007): Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- AUGURZKY, BORIS / KROLOP, SEBASTIAN / SCHMIDT, JOACHIM (2008): Krankenhaus Rating Report 2008. Qualität und Wirtschaftlichkeit kein Widerspruch. Studie des Rheinisch-Westfälisches Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., Eigendruck, Essen
- BACHERT, ROBERT (HRSG.) (2003): Controlling in der Altenpflege. Weka Media Verlag, Kissing
- BACHERT, ROBERT (2005): Buchführung und Bilanzierung. Juventa-Verlag, München
- BACHERT, ROBERT (HRSG.) (2006): Corporate Governance in NPO-Unternehmen. wrs-Verlag, München
- BACHERT, ROBERT / PETERS, ANDRE / SPECKERT, MANFRED (HRSG.) (2008): Risikomanagement in sozialen Unternehmen. Nomos-Verlag, Baden-Baden
- BACHERT, R. / BAEHRENS, H. / HÖSCHELE, G. (2009): Warum ein retrogrades Kalkulationsmodell „Top-Down“ den prospektiven Vereinbarungsprinzipien widerspricht. Erschienen in: Nachrichtendienst. Ausgabe September 2009.. Zeitschrift des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Berlin
- BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT (BfS) (2002): Auswirkungen von Basel II auf die Sozialwirtschaft.
- BRUHN, MANFRED (2003): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Ansatz. Gabler, Wiesbaden
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (HRSG.) (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004 Freiwilliges Deutschland. Kurzfassung, Infratest Sozialforschung, München

- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (HRSG.) (2003): Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Bonn
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN E.V. (HRSG.) (2005): Verzeichnis deutscher Stiftungen 2005. Bundesverband deutscher Stiftungen, Bonn
- CARSTENSEN, CARSTEN (2003): Vermögensverwaltung. In: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele, Projekte, Management, rechtliche Gestaltung. 2. vollständig überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- DAMM, DIETHELM / KLINGER, KARIN / GREGORY, ALEXANDER / LINDACHER, PETER (2007): Fundraising. Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen in Hessen, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und anderswo. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. AG SPAK Bücher. (Dieses Buch erscheint in verschiedenen Regionalausgaben)
- DIAKONISCHES WERK WÜRTTEMBERG (HRSG.) (2003): Musterkontenplan. Eigendruck, Stuttgart
- FUNDRAISING AKADEMIE (HRSG.) (2008): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- GABLER (HRSG.) (2000): Gabler Wirtschaftslexikon in 8 Bde. Gabler Verlag, Wiesbaden
- GLEIBNER, WERNER / FÜSER, KARSTEN (2003): Leitfaden Rating mit CD-ROM (Quick-Rater). Basel II - Rating-Strategien für den Mittelstand, Verlag Franz Vahlen, München
- GÖBEL, ELISABETH (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeptionen und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Lucius&Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
- HAIBACH, MARITA (2006): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- HARANT, DIETER (2007): Voraussetzungen der Förderung durch die öffentliche Hand. In: Damm, Diethelm / Klinger, Karin / Gregory, Alexander / Lindacher, Peter (2007): Fundraising. Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Ein-

- richtungen in Hessen, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und anderswo. 4. überarbeitet Und erw. Auflage. AG SPAK Bücher
- HELMEL, IGOR / BREITKREUZ, GUSTAV / HARWARTH, HORST / PHILIPP KLAUS-DIETER (2006): Basel II und Mittelstand. Rating und Alternativen zum Bankkredit. Shaker Verlag, Aachen
- HIRTH, HANS (2008): Grundzüge der Finanzierung und Investition. 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- HÖRSCHGEN, HANS / KIRSCH, JÜRGEN / KÄBER-PAWELKA, GÜNTER (1993): Marketing-Strategien. Wissenschaft & Praxis, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage
- HOF, H. / HARTMANN M. / RICHTER, A. (2004): Stiftungen: Einrichtung – Gestaltung – Geschäftstätigkeit. Deutscher Taschenbuchverlag, München
- KAYSER, JOACHIM / RICHTER, ANDREAS / STEINMÜLLER, JENS (2004): Alternative Investments für Stiftungen. In: Die Roten Seiten zum Magazin Stiftung&Sponsoring Heft 4/2004.
- KOLHOFF, LUDGER (2002): Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. ZIEL Verlag, Augsburg
- KOSS, CLAUS (2003): Rechnungslegung von Stiftungen. Von der Buchführung zur Jahresrechnung. IDW-Verlag, Düsseldorf
- KÜTING, KARLHEINZ / WEBER, CLAUS-PETER (2004): Die Bilanzanalyse. Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- MECKING, C. (2005): Einführung: Stiftungswirklichkeit in Deutschland. In: Bundesverband deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.): Verzeichnis deutscher Stiftungen 2005. Bundesverband deutscher Stiftung, Bonn
- NICOLINI, HANS J. (2006): Finanzierung für Sozialberufe. Verlag für Sozialberufe, Wiesbaden
- OLFERT, KLAUS / REICHEL, CHRISTOPHER (2008): Finanzierung. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 14. Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- POINTKOWSKI, KERSTIN / HOFER, HEIKE (HRSG.) (2007): PPP: Öffentlich-private Partnerschaften. Erfolgsmodelle auch für den sozialen Sektor?

Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Berlin

ROMEIKE, FRANK / FINKE, ROBERT B. (HRSG.) (2003): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel – Methoden, Beispiele, Checklisten. Gabler Verlag, Wiesbaden

ROMEIKE, FRANK (2004): Lexikon Risikomanagement. Bank Verlag, Köln

SANDBERG, B. (2001): Grundsätze ordnungsgemäßer Jahresrechnung für Stiftungen. Entwurf eines stiftungsspezifischen GoB-Pendants. Aus der Schriftenreihe zum Stiftungswesen. Band 25., Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

SHELLBERG, KLAUS (2004): Grundlagen der Profit- und Non-Profit-Finanzierung in sozialen Dienstleistungsorganisationen. Finanzierung sozialer Organisationen. Studienbrief 2-020-0901, 2. überarbeitete Auflage, Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg

SCHMOLKE, SIEGFRIED / DEITERMANN, MANFRED (2002): Industrielles Rechnungswesen. IKR. Aus der Reihe Kaufmännisches Rechnungswesen. 30. Auflage, Winklers Verlag, Braunschweig

SCHNECK, OTTMAR (HRSG.) (1993): Lexikon der Betriebswirtschaft. Verlag C.H. Beck, München

SCHNECK, OTTMAR (HRSG.) (2007): Lexikon der Betriebswirtschaft. 7. Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag, München

SCHNECK, OTTMAR / MORGENTHALER, PAUL / YESILHARK, MUHAMMED (2003): Rating. Deutscher Taschenbuch Verlag, München

SEIFERT, W. / V. CAMPENHAUSEN, A. (1999): Handbuch des Stiftungsrechts. 2., völlig überarbeitete Auflage. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München

SOLIDARIS (2003): Rating in der Kreditwirtschaft. Konsequenzen von Basel II für die Arbeit in gemeinnützigen Organisationen, Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH Köln

SONTHEIMER, JÜRGEN (2003): Das neue Stiftungsrecht. 2. Auflage. Haufe Mediengruppe, Freiburg; Berlin; München; Zürich.

SPIEGEL, HARALD (2000): Die Bestandserhaltung des Stiftungsvermögens im Rahmen der Rechnungslegung. In: Die Roten Seiten zum Magazin Stiftung&Sponsoring Heft 3/2000

- URSELMANN, MICHAEL (2007): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. 4. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Haupt Verlag
- TROLL, MAX / WALLENHORST, ROLF / HALACZINSKY, RAYMOND (HRSG.) (2004): Die Besteuerung gemeinnütziger Vereine. Stiftungen und der juristischen Personen des öffentlichen Rechts. Verlag Franz Vahlen, München
- WÖHE, GÜNTER / BEILSTEIN, JÜRGEN (1998): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Phasen der Finanzierung.....	19
Abb. 2: Kriterien der Systematisierung	20
Abb. 3: Formen der befristeten Finanzierung.....	23
Abb. 4: Die Bilanz des Trägers.....	26
Abb. 5: Gewinn- und Verlustrechnung.....	27
Abb. 6: Finanzplan	28
Abb. 7: Liquiditätsplan aus der Praxis.....	35
Abb. 8: Übersicht über Investitionsarten	38
Abb. 9: Verfahren der Investitionsrechnung.....	41
Abb. 10: Beispiel Kostenvergleichsmethode	42
Abb. 11: Beispiel Rentabilitätsrechnung	44
Abb. 12: Amortisationsrechnung.....	45
Abb. 13: Investitionsplan.....	48
Abb. 14: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis	52
Abb. 15: Finanzierung von Sozialunternehmen.....	53
Abb. 16: Finanzierungsgeber.....	54
Abb. 17: Finanzierungsformen	55
Abb. 18: Zuordnung zu Außen- und Innenfinanzierung.....	57
Abb. 19: Kurzfristige Kredite	59
Abb. 20: Beteiligungsformen.....	61
Abb. 21: Personengesellschaften	62
Abb. 22: Kapitalgesellschaften	63
Abb. 23: Anlässe der Beteiligungsfinanzierung	64
Abb. 24: Gründe für die Gründung einer GmbH.....	66
Abb. 25: Möglichkeiten der Verschmelzung	68
Abb. 26: Rücklagenzuführungsbeleg.....	71
Abb. 27: Lineare Abschreibung.....	75
Abb. 28: Unterscheidung Rücklage und Rückstellung	76
Abb. 29: Beispiel Bilanz zum 31.12.2008, Carikonie	80
Abb. 30: Beispiel Bilanz zum 31.12.2009, Carikonie	81
Abb. 31: Beispiel Betriebsabrechnungsbogen, Carikonie.....	82
Abb. 32: Beispiel Finanzplan, Carikonie.....	83
Abb. 33: Beispiel Kostenvergleichsrechnung.....	87
Abb. 34: Beispiel Gewinnvergleichsrechnung	88
Abb. 35: Direkte und indirekte Finanzierung	93
Abb. 36: Bestimmungen der Sozialgesetzbücher im Überblick	97
Abb. 37: Kalkulationsinstrument für Pflegesätze/Entgelte im DW Baden	102

Abb. 38: Prospektive Vergütungskalkulation SGB XII in Baden-Württemberg.....	103
Abb. 39: Formen der Zuschussfinanzierung.....	106
Abb. 40: Mittelverteilung ESF Bund/Länder 2007-2013	115
Abb. 41: Beispiel Finanzplan, Carikonie.....	128
Abb. 42: Prospektive Personalkosten	129
Abb. 43: Prospektive Sachkosten	129
Abb. 44: Kostenaufteilung.....	131
Abb. 45: Äquivalenzziffernverfahren	132
Abb. 46: Checkliste für die Beantragung von Zuschussmitteln	134
Abb. 47: „Smarte“ Ziele	136
Abb. 48: Leitfragen zum Kosten- und Finanzierungsplan.....	138
Abb. 49: Beispiel Positionen des Kostenplans	140
Abb. 50: Berechnung von Abschreibungswerten	142
Abb. 51: Beispiel Positionen Finanzplan	144
Abb. 52: Spendenanalyse	150
Abb. 53: Elemente des Sponsoring.....	155
Abb. 54: Soziosponsoring	156
Abb. 55: Stiftungsbestand in Deutschland.....	158
Abb. 56: Freiwilliges Engagement in Deutschland	163
Abb. 57: Engagementbereich	163
Abb. 58: Gründe für Kooperationen.....	165
Abb. 59: Die Säulen von Basel II	168
Abb. 60: Beispiele für Ratingfaktoren.....	169
Abb. 61: Rating-Kategorien	170
Abb. 62: Ratingablauf des Ratings bei der BfS.....	171
Abb. 63: Kennzahlen im Rating der BfS	173
Abb. 64: Ratingnoten der BfS	174
Abb. 65: Investorenmodell	178
Abb. 66: Finanzierungsvorteil für Sozialunternehmen.....	180
Abb. 67: Indirektes Leasing	181
Abb. 68: Leasingformen nach Verpflichtungscharakter	182
Abb. 69: Factoring.....	185
Abb. 70: Die Unternehmensumwelt	187
Abb. 71: Beispiel Ziele des Sponsoring	188
Abb. 72: Fragebogen zur Analyse möglicher Sponsoren	189
Abb. 73: Beispiel Sponsoringvertrag.....	194
Abb. 74: Erfolgsfaktoren für das Fundraising	198
Abb. 75: Mitgliedsbeiträge.....	201
Abb. 76: Mitgliedschaftsformen.....	201
Abb. 77: Rechtsfähige Stiftungen.....	204

AUTOREN



Robert Bachert

Herr Bachert ist seit Januar 2008 Vorstand der Wirtschafts- und Finanzberatung im Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e. V. Er ist ausgebildeter Diplom-Sozialpädagoge (BA) und Diplom-Betriebswirt (BA) und hat Sozialmanagement als Masterstudium abgeschlossen.

Er war von 1999 bis 2001 als Seniorberater und Trainer bei der BSU (Wirtschaftsberatungsgesellschaft sozialer Unternehmen) angestellt. Von 2001 bis 2007 war er Abteilungsleiter der Wirtschaftsberatung im Diakonischen Werk Württemberg und Geschäftsführer der ZSU GmbH (Zentrale Buchungsstelle für Soziale Unternehmen).

Parallel ist er Dozent und Prüfer an verschiedenen Bildungseinrichtungen: Fachhochschule Ludwigsburg, Fachhochschule Münster (NRW), Kath. Fachhochschule Mainz und Fachhochschule Ravensburg-Weingarten. Er ist außerdem Vorsitzender des LIGA-Fachausschusses Finanzen für Baden-Württemberg und Mitglied/ stellvertretendes Mitglied der Schiedsstellen SGB VIII, SGB XI, SGB XII und Mitglied der Pflegesatzkommission für Baden-Württemberg. Des Weiteren ist er Fachbuchautor, Aufsichtsratsvorsitzender in einem sozialen Unternehmen und ehrenamtlicher Prüfer bei der IHK.



Andrea Schmidt

Frau Schmidt ist Diplom-Sozialarbeiterin (FH) und Diplom-Betriebswirtin (BA). Nach dem Studium der Sozialarbeit an der Katholischen Fachhochschule Mainz und dem Anerkennungsjahr absolvierte Frau Schmidt von 2004 bis 2007 den dualen Studiengang

Wilma Utzky: Wir können im Fall I sicherlich 3,34 Euro einnehmen pro Stück und bei Maschine zwei bestimmt 3,90 Euro. Bei 100.000 Stück ergibt das ja 334.000 Euro und 390.000 Euro.

Aische Sander: OK dann mache ich einmal so eine Gewinnvergleichsrechnung und trage diese Zahlen noch zusätzlich in eine Tabelle ein. Auf Grund der angenommenen Daten ergibt sich folgende Gewinnvergleichsrechnung:

	Maschine I Leuchthell Euro	Maschine II Biowachs Euro
Gesamte Kosten (Euro/Jahr)	331.000	362.000
Erlöse (Euro/Jahr)	334.000	390.000
= Gewinn (EuroJ/Jahr)	3.000	28.000
Ermittlung der Gewinndifferenz aus I und II = 25.000		

Abb. 34: Beispiel Gewinnvergleichsrechnung
in Anlehnung an Olfert/Reichel (2008), S. 83

Wilma Utzky: Hm, bei diesen Annahmen würden wir 25.000 Euro mehr Gewinn mit Maschine II gegenüber Maschine I machen.

Da bin ich mal gespannt, wie sich die Geschäftsführung entscheidet und ob wir eine der beiden Maschinen kaufen dürfen. Bis zum nächsten Mal und danke für die Hilfestellung und das Frühstück, die Marmelade konnte ich jetzt gar nicht richtig genießen.