

Inhalt

Vorwort	3
11 LERNBEREICH 1:	
 EIN SOZIALES UNTERNEHMEN STRATEGISCH AUSRICHTEN	13
1. Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen	13
1.1 Volkswirtschaftliche Betrachtung	14
1.2 Betriebswirtschaftliche Funktionen	15
1.3 Soziale Unternehmen	18
2. Das Umfeld sozialer Unternehmen	20
2.1 Beteiligte	20
2.2 Geld- und Dienstleistungsströme	22
2.3 Steuerung des Unternehmens	24
2.3.1 Ziele sozialer Unternehmen	24
2.3.2 Besonderheit Zielbeziehung	27
2.3.3 Zielkatalog und Unternehmensleitbild	28
2.4 Rechtsformen	30
2.4.1 Rechtsformen privater Unternehmen	33
2.4.2 Rechtsformen öffentlicher Unternehmen	40
2.4.3 Rechtsformen gemeinnütziger Unternehmen	47
2.5 Qualitätsmanagement in sozialen Unternehmen	50
2.6.1 Qualität – Definition	51
2.6.2 Qualitätsmaßnahmen	52
2.6.3 Qualitätsmanagement	62
11 LERNBEREICH 2:	
 LIQUIDE MITTEL FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN BESCHAFFEN	65
1. Finanzplanung	65
1.1 Finanzierungsanlässe	66
1.2 Finanzierung des Unternehmens	70
1.2.1 Finanz- und Investitionskreislauf	70
1.2.2 Ziele der Finanzierung	72
1.2.3 Bilanz	74
1.3 Die (konkrete) Finanzplanung	82
1.3.1 Der Finanzplan	82
1.3.2 Der Haushaltsplan	84
1.3.3 Der Wirtschaftsplan	86
2. Finanzierungsformen	90
2.1 Überblick über die allgemeinen Finanzierungsformen	90
2.2 Eigenfinanzierung	91
2.2.1 Selbstfinanzierung	92
2.2.2 Beteiligungsfinanzierung	96

2.2.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	99
2.3	Fremdfinanzierung	101
2.3.1	Finanzierung aus Rückstellungen	101
2.3.2	Kreditfinanzierung	102
2.4	Sonderformen der Finanzierung	107
2.4.1	Leasing	107
2.4.2	Factoring	108
3.	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten	110
3.1	Die öffentliche Finanzierung – der deutsche Sozialstaat	110
3.1.1	Direkte Finanzierung mittels Zuschüssen	111
3.1.2	Indirekte Finanzierung mittels Leistungsvereinbarungen und Pflegesätzen ...	114
3.2	Besondere Finanzierungsmöglichkeiten	116
3.2.1	Crowdfunding	116
3.2.2	Fundraising	118
3.2.3	Sponsoring	120
3.2.4	Fördermittel von Stiftungen	120
11	LERNBEREICH 3:	
	DEN ERFOLG EINES SOZIALEN UNTERNEHMENS ANALYSIEREN	123
1.	Grundlagen der Erfolgsrechnung	124
1.1	Externes Rechnungswesen	126
1.2	Internes Rechnungswesen	128
2.	Kosten und Kostenarten	138
2.1	Kosten	138
2.2	Kostenunterscheidung	140
2.2.1	Personalkosten	141
2.2.2	Sachkosten	143
2.2.3	Investitionskosten	145
2.3	Die Abgrenzungsrechnung	145
3.	Analyse der Kosten	148
3.1	Kostenabgrenzung	148
3.2	Beschäftigungsschwankungen	149
3.3	Fixe und variable Kostenarten	150
3.4	Gesamtkosten	154
3.5	Einzel- und Gemeinkosten	157
3.6	Handlungsspielraum bei Beschäftigungsschwankungen	159
4.	Analyse der Leistungen	162
4.1	Leistungen	162
4.2	Probleme der Leistungsmessung	165
4.3	Lösungsansätze zur Leistungsmessung	166
5.	Erfolgsermittlung	169
5.1	Erfolg (Gewinn bzw. Verlust)	169
5.2	Erfolgssituationen	171

5.2.1	Gewinnschwelle	172
5.2.2	Preisuntergrenzen	173
5.2.3	Absatzfördernde Maßnahmen	174
5.3	Grafische Darstellung des Erfolgs	175
6.	Beurteilung des Erfolgs	177
6.1	Kennzahlen der Finanz-Perspektive	179
6.2	Kennzahlen der Kunden-Perspektive	181
6.3	Kennzahlen der internen Geschäftsprozesse	181
6.4	Kennzahlen des Lernens und der Entwicklung	182
6.5	Social Balanced Scorecard	182

12

LERNBEREICH 4:

FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN KAUFVERTRÄGE ABSCHLIESSEN	185
--	-----

1.	Aufgaben des Rechts	185
1.1	Zweck des Rechts	186
1.1.1	Legitimation des Rechts	187
1.1.2	Soziale Funktion des Rechts	188
1.2	Quellen des Rechts	190
1.3	Leitgedanken des Bürgerlichen Rechts	193
1.3.1	Freiheit von Privatpersonen	193
1.3.2	Rechtsgleichheit	193
1.3.3	Schutz des redlichen Geschäftsverkehrs	194
1.3.4	Vertragsfreiheit	195
1.3.5	Einschränkungen der Vertragsfreiheit	196
2.	Wirksamkeitsvoraussetzungen des Kaufvertrags	200
2.1	Rechtsfähigkeit	201
2.1.1	Rechtssubjekte	201
2.2	Willenserklärung	203
2.2.1	Innerer Tatbestand einer Willenserklärung	204
2.2.2	Äußerer Tatbestand einer Willenserklärung	205
2.2.3	Abgabe von Willenserklärungen	206
2.3	Angebot und Annahme	207
2.3.1	Einseitige und mehrseitige Rechtsgeschäfte	209
2.3.2	Verträge: Angebot und Annahme	209
2.4	Vertretung	211
2.4.1	Geschäftsfähigkeit	211
2.4.2	Geschäftsunfähige	212
2.4.3	Beschränkt Geschäftsfähige	213
2.4.4	Rechtsgeschäftliche Stellvertretung	216
3.	Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft	220
4.	Störungen beim Abschluss des Kaufvertrags: Die Anfechtung	225
4.1	Anfechtungsgründe	225
4.1.1	Irrtum	226
4.1.2	Arglistige Täuschung oder widerrechtliche Drohung	228
4.2	Anfechtungsfrist	229

4.3	Anfechtungserklärung	229
4.4	Wirkung der Anfechtung	229
4.5	Anspruch auf Schadenersatz bei der Anfechtung wegen Irrtums	230
5.	Störung bei der Erfüllung des Kaufvertrags: Sachmangel	230
5.1	Mangel beim Kauf	231
5.1.1	Begriff des Sachmangels	231
5.1.2	Sachmangel bei Gefahrübergang	232
5.2	Überblick über die Gewährleistungsansprüche	233
5.3	Nacherfüllung	234
5.4	Rücktritt und Minderung	235
5.5	Schadenersatz	237
5.6	Verjährung der Mängelansprüche	238
5.7	Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs	239
5.8	Rechte und Pflichten eines Kaufmanns	241
12	LERNBEREICH 5: FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN	
	PERSONAL EINSTELLEN, FÜHREN UND ARBEITSVERTRÄGE	
	BEENDEN	245
1.	Personalauswahl	246
1.1	Personalbedarf	246
1.2	Personalbeschaffung	249
1.3	Notwendigkeit der richtigen Personalauswahl	250
1.4	Kriterien für die Instrumente der Personalauswahl	252
1.5	Instrumente der Personalauswahl	253
1.6	Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil	254
2.	Personaleinsatz	257
2.1	Bedeutung des optimalen Personaleinsatzes	258
2.2	Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitmodelle	259
2.3	Aufgabengestaltung	263
3.	Personalführung	268
3.1	Führungsstile	269
3.2	Managementtechniken	273
3.3	Motivation	275
3.4	Motivationstheorien	277
4.	Personalentwicklung	284
4.1	Notwendigkeit und Ziele der Personalentwicklung	284
4.2	Aufgaben der Personalentwicklung	285
4.3	Maßnahmen der Personalentwicklung	287
5.	Personalbeurteilung	296
5.1	Aufgaben, Voraussetzungen und Ziele der Personalbeurteilung	296
5.2	Anlässe der Personalbeurteilung	299
5.3	Verfahren der Personalbeurteilung	299
5.4	Vorgehensweise der Personalbeurteilung	303
5.5	Grenzen der Personalbeurteilung	304

6.	Arbeitsverträge beenden	307
6.1	Arbeitnehmerseitige Beendigung	307
6.2	Arbeitgeberseitige Beendigung	308
6.2.1	Allgemeine Regelungen bei ordentlicher Kündigung	309
6.2.2	Befristete Arbeitsverhältnisse	313
6.2.3	Aufhebungsvertrag	314
6.3	Arbeitszeugnis	314
12	LERNBEREICH 6:	
	SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN VERMARKTEN	317
1.	Entwicklung des Marketings	318
1.1	Entwicklung des kommerziellen Marketings	319
1.2	Der Begriff Marketing	321
1.3	Entwicklung des Marketings in sozialen Unternehmen	322
1.4	Marketing in sozialen Unternehmen	325
2.	Klassifikation sozialer Dienstleistungen	329
2.1	Klassifikation nach Tätigkeitsbereichen	329
2.2	Klassifikation nach der Art der sozialen Dienstleistungen	331
3.	Marktforschung als Grundlage des Marketings	334
3.1	Marktforschung	335
3.2	Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen	336
3.3	Aufgaben der Marktforschung	340
3.4	Überblick über die Methoden der Marktforschung	340
3.5	Informationsgewinnung durch Methoden der Sekundärforschung	342
3.6	Informationsgewinnung durch Methoden der Primärforschung	343
4.	Instrumente des Marketing-Mix in sozialen Unternehmen	352
4.1	Marketinginstrumente	353
4.2	Produkt- bzw. Leistungs politik	354
4.3	Kontrahierungspolitik	359
4.4	Distributionspolitik	364
4.5	Kommunikationspolitik	366
4.6	Ressourcenpolitik	372
4.7	Marketing-Mix	372
5.	Marketingkonzept	378
5.1	Ziele und Bestandteile eines Marketingkonzepts	378
5.2	Situationsanalyse	380
5.3	Zielanalyse	382
5.4	Marketingstrategien	388
5.5	Marketinginstrumente und Marketing-Mix	397
5.6	Realisierung des Marketingkonzepts	398
5.7	Controlling des Marketingkonzepts	398
6.	Kooperation mit anderen Dienstleistern	400
6.1	Motiv und Ziele von Kooperationen	400
6.2	Nachteile und Grenzen von Kooperationen	403
6.3	Sinnvolles Ausmaß der Zusammenarbeit	403

12	LERNBEREICH 7:	
	FAMILIEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN	405
1.	Betreuungsrecht	406
1.1	Voraussetzungen für die Bestellung eines Betreuers	406
1.2	Bestellung eines Betreuers	411
1.3	Erstellung der Betreuungsverfügung	413
1.4	Interessenkollision	415
1.5	Ausschluss der Vertretungsmacht	416
1.6	Mehrere Betreuer	417
1.7	Änderung oder Wegfall der Betreuung	419
2.	Patientenverfügung	420
2.1	Form, Inhalte und Zweck der Patientenverfügung	421
2.2	Praktische Schwierigkeiten & Unwirksame Regelungen	425
3.	Vorsorgevollmacht	427
3.1	Vollmacht	428
3.2	Untervollmacht	429
13	LERNBEREICH 8:	
	JUNGE MENSCHEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN	431
1.	Subsidiaritätsprinzip	432
1.1	Subsidiarität der Sozialhilfe	433
1.2	Subsidiarität im Kinder- und Jugendhilferecht	433
2.	Kinder- und Jugendhilfe	436
2.1	Aufgaben und Leistungen der Jugendhilfe	437
3.	Strafrecht	444
3.1	Die Strafe	446
3.2	Elemente der Straftat	448
3.2.1	Der Tatbestand	449
3.2.2	Die Rechtswidrigkeit	453
3.2.3	Die Schuld	455
3.3	Täterschaft und Teilnahme	456
3.3.1	Anstiftung	459
3.3.2	Beihilfe	460
3.4	Rechtsfolgen der Straftat	461
3.4.1	Arten der Strafe	462
3.4.2	Strafzumessung	464
3.4.3	Strafaussetzung zur Bewährung	466
3.4.4	Maßregeln der Besserung und Sicherung	467
3.4.5	Täter-Opfer-Ausgleich	468
3.5	Der Strafprozess	469

3.5.1	Ablauf eines Strafprozesses	469
3.5.2	Verfahrensgrundsätze	471
3.5.3	Strafgerichte	473
3.6	Besonderheiten des Jugendstrafrechts	477
3.6.1	Geltungsbereich	477
3.6.2	Rechtsfolgen	479
3.6.3	Weitere Besonderheiten des Jugendstrafrechts	481

13 LERNBEREICH 9:

ALS STAATSBÜRGER AGIEREN

483

1.	Soziale Marktwirtschaft – rechtliche Grundlagen, staatliche Wirtschaftspolitik und Wertschätzung	484
1.1	Wirtschaftsordnung und soziale Marktwirtschaft	484
1.3	Notwendigkeit staatlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik	490
1.4	Wertschätzung der gesellschaftlichen Ordnung Deutschlands	492
2.	Wirtschaftspolitische Ziele	495
2.1	Rechtsgrundlagen der Ziele	495
2.2	Stabilität des Preisniveaus und hoher Beschäftigungsstand	496
2.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht und Wirtschaftswachstum	498
2.4	Verteilungsgerechtigkeit und lebenswerte Umwelt	500
3.	Indikatoren und Zielerreichung	506
3.1	Arten der Indikatoren	506
3.2	Messung der Ziele	508
3.3	Zielbeziehungen	517
3.4	Zielerreichung in Deutschland und Europa	518
4	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	523
4.1	Keynesianische Theorie	523
4.2	Instrumente des Fiskalismus	525
4.3	Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009	527
5.	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik	530
5.1	Neoklassische Theorie	530
5.2	Instrumente des Monetarismus	532
5.3	Die Angebotspolitik des Sachverständigenrates	534
6.	Ursachen und Wirkungen von Inflation und Deflation	536
6.1	Ursachen von Geldwertänderungen	536
6.2	Auswirkungen der Geldwertänderungen	539
6.3	Wirkungsweise der Zentralbankpolitik	541
6.4	Geldwertstabilität in Deutschland	544
7.	Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik	549
7.1	Arbeitsmarktausgleichspolitik	551
7.2	Arbeitsmarktordnungspolitik	552
7.3	Beschäftigungspolitik	554

8.	Herausforderungen an die soziale Marktwirtschaft	557
8.1	Demografischer Wandel	557
8.2	Globalisierung	559
8.3	Förderung benachteiligter Gruppen	562
9.	Instrumente europäischer Sozialpolitik	568
9.1	Der Europäische Sozialfonds	568
9.2	Offene Methode der Koordinierung	570
9.3	Europäischer Sozialdialog	572
9.4	Soziale Sicherung in Deutschland	574
13	LERNBEREICH 10:	
	ALS MARKTTEILNEHMER AGIEREN	577
1.	Handlungsmotive und Börse	578
1.1	Ökonomische Handlungsmotive	578
1.2	Die Börse	580
1.3	Merkmale eines polypolistischen Marktes	582
2	Das Marktmodell	585
2.1	Das Markt-Preis-Modell	585
2.2	Funktionen des Preises	587
2.3	Der Markt – Wohlstand und Freiheit	589
3.	Eingriffe in den Markt	592
3.1	Das Marktversagen	592
3.2	Marktkonforme Eingriffe	595
3.3	Marktinkonforme Eingriffe	598
4.	Besonderheiten des Sozialmarktes	605
4.1	Wesen und Merkmale des Sozialmarktes	605
4.2	Öffentliche Güter	607
4.3	Meritorische Güter	609
5.	Formen staatlicher Intervention	613
5.1	Staatlicher Konsumzwang	613
5.2	Öffentliches Angebot	615
5.3	Administrierte Preise	617
	Sachwortverzeichnis	623
	Bildquellenverzeichnis	633