

# Inhalt

Vorwort .....	3
<b>11</b>	<b>LERNBEREICH 1:</b>
<b>11</b>	<b>EIN SOZIALES UNTERNEHMEN STRATEGISCH AUSRICHTEN</b>
<b>1</b>	<b>Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen .....</b>
<b>1</b>	<b>13</b>
1.1	Volkswirtschaftliche Betrachtung .....
1.1	14
1.2	Betriebswirtschaftliche Funktionen .....
1.2	15
1.3	Soziale Unternehmen .....
1.3	18
<b>2</b>	<b>Das Umfeld sozialer Unternehmen .....</b>
<b>2</b>	<b>20</b>
2.1	Beteiligte .....
2.1	20
2.2	Geld- und Dienstleistungsströme .....
2.2	22
2.3	Steuerung des Unternehmens .....
2.3	24
2.3.1	Ziele sozialer Unternehmen .....
2.3.1	24
2.3.2	Besonderheit Zielbeziehung .....
2.3.2	27
2.3.3	Zielkatalog und Unternehmensleitbild .....
2.3.3	28
2.4	Rechtsformen .....
2.4	30
2.4.1	Rechtsformen privater Unternehmen .....
2.4.1	33
2.4.2	Rechtsformen öffentlicher Unternehmen .....
2.4.2	40
2.4.3	Rechtsformen gemeinnütziger Unternehmen .....
2.4.3	47
2.5	Qualitätsmanagement in sozialen Unternehmen .....
2.5	50
2.5.1	Qualität – Definition .....
2.5.1	51
2.5.2	Qualitätsmaßnahmen .....
2.5.2	52
2.5.3	Qualitätsmanagement .....
2.5.3	62
<b>11</b>	<b>LERNBEREICH 2:</b>
<b>11</b>	<b>LIQUIDE MITTEL FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN BESCHAFFEN</b>
<b>1</b>	<b>Finanzplanung .....</b>
<b>1</b>	<b>66</b>
1.1	Finanzierungsanlässe .....
1.1	67
1.2	Finanzierung des Unternehmens .....
1.2	71
1.2.1	Finanz- und Investitionskreislauf .....
1.2.1	71
1.2.2	Ziele der Finanzierung .....
1.2.2	73
1.2.3	Bilanz .....
1.2.3	75
1.3	Die (konkrete) Finanzplanung .....
1.3	83
1.3.1	Der Finanzplan .....
1.3.1	83
1.3.2	Der Haushaltsplan .....
1.3.2	85
1.3.3	Der Wirtschaftsplan .....
1.3.3	87
<b>2</b>	<b>Finanzierungsformen .....</b>
<b>2</b>	<b>91</b>
2.1	Überblick über die allgemeinen Finanzierungsformen .....
2.1	91
2.2	Eigenfinanzierung .....
2.2	92
2.2.1	Selbstfinanzierung .....
2.2.1	93
2.2.2	Beteiligungsfinanzierung .....
2.2.2	97

2.2.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung .....	100
2.3	Fremdfinanzierung .....	102
2.3.1	Finanzierung aus Rückstellungen .....	102
2.3.2	Kreditfinanzierung .....	103
2.4	Sonderformen der Finanzierung .....	108
2.4.1	Leasing .....	108
2.4.2	Factoring .....	109
<b>3</b>	<b>Weitere Finanzierungsmöglichkeiten .....</b>	<b>111</b>
3.1	Die öffentliche Finanzierung – der deutsche Sozialstaat .....	111
3.1.1	Direkte Finanzierung mittels Zuschüssen .....	113
3.1.2	Indirekte Finanzierung mittels Leistungsvereinbarungen und Pflegesätzen ...	115
3.2	Besondere Finanzierungsmöglichkeiten .....	118
3.2.1	Crowdfunding .....	118
3.2.2	Fundraising .....	120
3.2.3	Sponsoring .....	121
3.2.4	Fördermittel von Stiftungen .....	122
<b>11</b>	<b>LERNBEREICH 3:</b>	
	<b>DEN ERFOLG EINES SOZIALEN UNTERNEHMENS ANALYSIEREN</b>	<b>125</b>
<b>1</b>	<b>Grundlagen der Erfolgsrechnung .....</b>	<b>126</b>
1.1	Externes Rechnungswesen .....	128
1.2	Internes Rechnungswesen .....	130
<b>2</b>	<b>Kosten und Kostenarten .....</b>	<b>140</b>
2.1	Kosten .....	140
2.2	Kostenunterscheidung .....	142
2.2.1	Personalkosten .....	143
2.2.2	Sachkosten .....	145
2.2.3	Investitionskosten .....	147
2.3	Die Abgrenzungsrechnung .....	147
<b>3</b>	<b>Analyse der Kosten .....</b>	<b>150</b>
3.1	Kostenabgrenzung .....	150
3.2	Beschäftigungsschwankungen .....	151
3.3	Fixe und variable Kostenarten .....	152
3.4	Gesamtkosten .....	156
3.5	Einzel- und Gemeinkosten .....	159
3.6	Handlungsspielraum bei Beschäftigungsschwankungen .....	161
<b>4</b>	<b>Analyse der Leistungen .....</b>	<b>164</b>
4.1	Leistungen .....	164
4.2	Probleme der Leistungsmessung .....	167
4.3	Lösungsansätze zur Leistungsmessung .....	168
<b>5</b>	<b>Erfolgsermittlung .....</b>	<b>171</b>
5.1	Erfolg (Gewinn bzw. Verlust) .....	171
5.2	Erfolgssituationen .....	173

5.2.1	Gewinnschwelle .....	174
5.2.2	Preisuntergrenzen .....	175
5.2.3	Absatzfördernde Maßnahmen .....	176
5.3	Grafische Darstellung des Erfolgs .....	177
<b>6</b>	<b>Beurteilung des Erfolgs .....</b>	<b>179</b>
6.1	Kennzahlen der Finanz-Perspektive .....	181
6.2	Kennzahlen der Kunden-Perspektive .....	183
6.3	Kennzahlen der internen Geschäftsprozesse .....	183
6.4	Kennzahlen des Lernens und der Entwicklung .....	184
6.5	Social Balanced Scorecard .....	184
<b>12</b>	<b>LERNBEREICH 4:</b>	
	<b>FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN KAUFVERTRÄGE ABSCHLIESSEN</b>	<b>187</b>
<b>1</b>	<b>Aufgaben des Rechts .....</b>	<b>187</b>
1.1	Zweck des Rechts .....	188
1.1.1	Legitimation des Rechts .....	189
1.1.2	Soziale Funktion des Rechts .....	190
1.2	Quellen des Rechts .....	192
1.3	Leitgedanken des Bürgerlichen Rechts .....	195
1.3.1	Freiheit von Privatpersonen .....	195
1.3.2	Rechtsgleichheit .....	195
1.3.3	Schutz des redlichen Geschäftsverkehrs .....	196
1.3.4	Vertragsfreiheit .....	197
1.3.5	Einschränkungen der Vertragsfreiheit .....	198
<b>2</b>	<b>Wirksamkeitsvoraussetzungen des Kaufvertrags .....</b>	<b>202</b>
2.1	Rechtsfähigkeit .....	203
2.1.1	Rechtssubjekte .....	203
2.2	Willenserklärung .....	205
2.2.1	Innerer Tatbestand einer Willenserklärung .....	206
2.2.2	Äußerer Tatbestand einer Willenserklärung .....	207
2.2.3	Abgabe von Willenserklärungen .....	208
2.3	Angebot und Annahme .....	209
2.3.1	Einseitige und mehrseitige Rechtsgeschäfte .....	211
2.3.2	Verträge: Angebot und Annahme .....	211
2.4	Vertretung .....	213
2.4.1	Geschäftsfähigkeit .....	213
2.4.2	Geschäftsunfähige .....	214
2.4.3	Beschränkt Geschäftsfähige .....	215
2.4.4	Rechtsgeschäftliche Stellvertretung .....	218
<b>3</b>	<b>Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft .....</b>	<b>222</b>
<b>4</b>	<b>Störungen beim Abschluss des Kaufvertrags: Die Anfechtung .....</b>	<b>227</b>
4.1	Anfechtungsgründe .....	227
4.1.1	Irrtum .....	228
4.1.2	Arglistige Täuschung oder widerrechtliche Drohung .....	230
4.2	Anfechtungsfrist .....	231

4.3	Anfechtungserklärung .....	231
4.4	Wirkung der Anfechtung .....	231
4.5	Anspruch auf Schadenersatz bei der Anfechtung wegen Irrtums .....	232
<b>5</b>	<b>Störung bei der Erfüllung des Kaufvertrags: Sachmangel .....</b>	<b>232</b>
5.1	Mangel beim Kauf .....	233
5.1.1	Begriff des Sachmangels .....	233
5.1.2	Sachmangel bei Gefahrübergang .....	234
5.2	Überblick über die Gewährleistungsansprüche .....	235
5.3	Nacherfüllung .....	236
5.4	Rücktritt und Minderung .....	237
5.5	Schadenersatz .....	239
5.6	Verjährung der Mängelansprüche .....	240
5.7	Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs .....	241
5.8	Rechte und Pflichten eines Kaufmanns .....	243
<b>12</b>	<b>LERNBEREICH 5:</b>	
	<b>FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN PERSONAL EINSTELLEN,</b>	
	<b>FÜHREN UND ARBEITSVERTRÄGE BEENDEN</b>	<b>247</b>
<b>1</b>	<b>Personalauswahl .....</b>	<b>248</b>
1.1	Personalbedarf .....	248
1.2	Personalbeschaffung .....	251
1.3	Notwendigkeit der richtigen Personalauswahl .....	252
1.4	Kriterien für die Instrumente der Personalauswahl .....	253
1.5	Instrumente der Personalauswahl .....	254
1.6	Abgleich zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil .....	256
<b>2</b>	<b>Personaleinsatz .....</b>	<b>259</b>
2.1	Bedeutung des optimalen Personaleinsatzes .....	259
2.2	Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitmodelle .....	260
2.3	Aufgabengestaltung .....	265
<b>3</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>270</b>
3.1	Führungsstile .....	271
3.2	Managementtechniken .....	275
3.3	Motivation .....	277
3.4	Motivationstheorien .....	279
<b>4</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>286</b>
4.1	Notwendigkeit und Ziele der Personalentwicklung .....	286
4.2	Aufgaben der Personalentwicklung .....	287
4.3	Maßnahmen der Personalentwicklung .....	289
<b>5</b>	<b>Personalbeurteilung .....</b>	<b>298</b>
5.1	Aufgaben, Voraussetzungen und Ziele der Personalbeurteilung .....	298
5.2	Anlässe der Personalbeurteilung .....	301
5.3	Verfahren der Personalbeurteilung .....	301
5.4	Vorgehensweise der Personalbeurteilung .....	305
5.5	Grenzen der Personalbeurteilung .....	306

<b>6</b>	<b>Arbeitsverträge beenden</b>	<b>309</b>
6.1	Arbeitnehmerseitige Beendigung	309
6.2	Arbeitgeberseitige Beendigung	310
6.2.1	Allgemeine Regelungen bei ordentlicher Kündigung	311
6.2.2	Befristete Arbeitsverhältnisse	315
6.2.3	Aufhebungsvertrag	316
6.3	Arbeitszeugnis	316
<b>12</b>	<b>LERNBEREICH 6:</b>	
	<b>SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN VERMARKTEN</b>	<b>319</b>
<b>1</b>	<b>Entwicklung des Marketings</b>	<b>320</b>
1.1	Entwicklung des kommerziellen Marketings	321
1.2	Der Begriff Marketing	323
1.3	Entwicklung des Marketings in sozialen Unternehmen	324
1.4	Marketing in sozialen Einrichtungen bzw. Unternehmen	327
<b>2</b>	<b>Klassifikation sozialer Dienstleistungen</b>	<b>331</b>
2.1	Klassifikation nach Tätigkeitsbereichen	331
2.2	Klassifikation nach der Art der sozialen Dienstleistungen	333
<b>3</b>	<b>Marktforschung als Grundlage des Marketings</b>	<b>336</b>
3.1	Marktforschung	337
3.2	Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen	338
3.3	Aufgaben der Marktforschung	342
3.4	Überblick über die Methoden der Marktforschung	343
3.5	Informationsgewinnung durch Methoden der Sekundärforschung	344
3.6	Informationsgewinnung durch Methoden der Primärforschung	345
<b>4</b>	<b>Instrumente des Marketingmix in sozialen Unternehmen</b>	<b>356</b>
4.1	Marketinginstrumente	356
4.2	Produkt- bzw. Leistungspolitik	357
4.3	Kontrahierungspolitik	362
4.4	Distributionspolitik	367
4.5	Kommunikationspolitik	369
4.6	Ressourcenpolitik	375
4.7	Marketingmix	375
<b>5</b>	<b>Marketingkonzept</b>	<b>381</b>
5.1	Ziele und Bestandteile eines Marketingkonzepts	381
5.2	Situationsanalyse	383
5.3	Zielanalyse	385
5.4	Marketingstrategien	391
5.5	Marketinginstrumente und Marketingmix	400
5.6	Realisierung des Marketingkonzepts	401
5.7	Controlling des Marketingkonzepts	401
<b>6</b>	<b>Kooperation mit anderen Dienstleistern</b>	<b>403</b>
6.1	Motiv und Ziele von Kooperationen	404
6.2	Nachteile und Grenzen von Kooperationen	406
6.3	Sinnvolles Ausmaß der Zusammenarbeit	406

<b>12</b>	<b>LERNBEREICH 7:</b>	
	<b>FAMILIEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN</b>	<b>408</b>
<b>1</b>	<b>Betreuungsrecht</b>	<b>409</b>
1.1	Voraussetzungen für die Bestellung eines Betreuers	409
1.2	Bestellung eines Betreuers	414
1.3	Erstellung der Betreuungsverfügung	416
1.4	Interessenkollision	418
1.5	Ausschluss der Vertretungsmacht	419
1.6	Mehrere Betreuer	420
1.7	Änderung oder Wegfall der Betreuung	422
<b>2</b>	<b>Patientenverfügung</b>	<b>423</b>
2.1	Form, Inhalte und Zweck der Patientenverfügung	424
2.2	Praktische Schwierigkeiten & Unwirksame Regelungen	428
<b>3</b>	<b>Vorsorgevollmacht</b>	<b>430</b>
3.1	Vollmacht	431
3.2	Untervollmacht	432
<b>13</b>	<b>LERNBEREICH 8:</b>	
	<b>JUNGE MENSCHEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN</b>	<b>434</b>
<b>1</b>	<b>Subsidiaritätsprinzip</b>	<b>435</b>
1.1	Subsidiarität der Sozialhilfe	436
1.2	Subsidiarität im Kinder- und Jugendhilferecht	436
<b>2</b>	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>	<b>439</b>
2.1	Aufgaben und Leistungen der Jugendhilfe	440
<b>3</b>	<b>Strafrecht</b>	<b>447</b>
3.1	Die Strafe	449
3.2	Elemente der Straftat	451
3.2.1	Der Tatbestand	452
3.2.2	Die Rechtswidrigkeit	456
3.2.3	Die Schuld	458
3.3	Täterschaft und Teilnahme	459
3.3.1	Anstiftung	462
3.3.2	Beihilfe	463
3.4	Rechtsfolgen der Straftat	464
3.4.1	Arten der Strafe	465
3.4.2	Strafzumessung	467
3.4.3	Strafaussetzung zur Bewährung	469
3.4.4	Maßregeln der Besserung und Sicherung	470
3.4.5	Täter-Opfer-Ausgleich	471
3.5	Der Strafprozess	472
3.5.1	Ablauf eines Strafprozesses	472

3.5.2	Verfahrensgrundsätze .....	474
3.5.3	Strafgerichte .....	476
3.6	Besonderheiten des Jugendstrafrechts .....	480
3.6.1	Geltungsbereich .....	480
3.6.2	Rechtsfolgen .....	482
3.6.3	Weitere Besonderheiten des Jugendstrafrechts .....	484

## **13** **LERNBEREICH 9:** **ALS STAATSBÜRGER AGIEREN** 486

<b>1</b>	<b>Soziale Marktwirtschaft – rechtliche Grundlagen, staatliche Wirtschaftspolitik und Wertschätzung .....</b>	<b>487</b>
1.1	Wirtschaftsordnung und soziale Marktwirtschaft .....	487
1.2	Rechtliche Grundlagen der sozialen Marktwirtschaft .....	489
1.3	Notwendigkeit staatlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik .....	493
1.4	Wertschätzung der gesellschaftlichen Ordnung Deutschlands .....	495
<b>2</b>	<b>Wirtschaftspolitische Ziele .....</b>	<b>498</b>
2.1	Rechtsgrundlagen der Ziele .....	498
2.2	Stabilität des Preisniveaus und hoher Beschäftigungsstand .....	499
2.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht und Wirtschaftswachstum .....	501
2.4	Verteilungsgerechtigkeit und lebenswerte Umwelt .....	503
<b>3</b>	<b>Indikatoren und Zielerreichung .....</b>	<b>509</b>
3.1	Arten der Indikatoren .....	509
3.2	Messung der Ziele .....	511
3.3	Zielbeziehungen .....	520
3.4	Zielerreichung in Deutschland und Europa .....	522
<b>4</b>	<b>Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik .....</b>	<b>527</b>
4.1	Keynesianische Theorie .....	527
4.2	Instrumente des Fiskalismus .....	529
4.3	Wirtschaftskrise 2008/2009 und Corona-Krise 2020/2021 .....	531
<b>5</b>	<b>Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik .....</b>	<b>534</b>
5.1	Neoklassische Theorie .....	534
5.2	Instrumente des Monetarismus .....	536
5.3	Die Angebotspolitik des Sachverständigenrates .....	538
<b>6</b>	<b>Ursachen und Wirkungen von Inflation und Deflation .....</b>	<b>540</b>
6.1	Ursachen von Geldwertänderungen .....	540
6.2	Auswirkungen der Geldwertänderungen .....	543
6.3	Wirkungsweise der Zentralbankpolitik .....	545
6.4	Geldwertstabilität in Deutschland .....	548
<b>7</b>	<b>Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik .....</b>	<b>553</b>
7.1	Arbeitsmarktausgleichspolitik .....	555
7.2	Arbeitsmarktordnungspolitik .....	556
7.3	Beschäftigungspolitik .....	558

<b>8</b>	<b>Herausforderungen an die soziale Marktwirtschaft .....</b>	<b>561</b>
8.1	Demografischer Wandel .....	561
8.2	Globalisierung .....	563
8.3	Förderung benachteiligter Gruppen .....	566
<b>9</b>	<b>Instrumente europäischer Sozialpolitik .....</b>	<b>572</b>
9.1	Der Europäische Sozialfonds .....	572
9.2	Offene Methode der Koordinierung .....	574
9.3	Europäischer Sozialdialog .....	576
9.4	Soziale Sicherung in Deutschland .....	578
<b>13</b>	<b>LERNBEREICH 10:</b>	
	<b>ALS MARKTTEILNEHMER AGIEREN</b>	<b>581</b>
<b>1</b>	<b>Handlungsmotive und Börse .....</b>	<b>582</b>
1.1	Ökonomische Handlungsmotive .....	582
1.2	Die Börse .....	584
1.3	Merkmale eines polypolistischen Marktes .....	586
<b>2</b>	<b>Das Marktmodell .....</b>	<b>589</b>
2.1	Das Markt-Preis-Modell .....	589
2.2	Funktionen des Preises .....	591
2.3	Der Markt – Wohlstand und Freiheit .....	593
<b>3</b>	<b>Eingriffe in den Markt .....</b>	<b>596</b>
3.1	Das Marktversagen .....	596
3.2	Marktkonforme Eingriffe .....	599
3.3	Marktinkonforme Eingriffe .....	602
<b>4</b>	<b>Besonderheiten des Sozialmarktes .....</b>	<b>609</b>
4.1	Wesen und Merkmale des Sozialmarktes .....	609
4.2	Öffentliche Güter .....	611
4.3	Meritorische Güter .....	613
<b>5</b>	<b>Formen staatlicher Intervention .....</b>	<b>617</b>
5.1	Staatlicher Konsumzwang .....	617
5.2	Öffentliches Angebot .....	619
5.3	Administrierte Preise .....	621
	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>627</b>
	<b>Bildquellenverzeichnis .....</b>	<b>637</b>