

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
2.5.1 Qualität – Definition	51
2.5.2 Qualitätsmaßnahmen	52
2.5.3 Qualitätsmanagement	62
11 LERNBEREICH 2: LIQUIDE MITTEL FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN BESCHAFFEN	66
1 Finanzplanung	66
1.1 Finanzierungsanlässe	67
1.2 Finanzierung des Unternehmens	71
1.2.1 Finanz- und Investitionskreislauf	71
1.2.2 Ziele der Finanzierung	73
1.2.3 Bilanz	75
1.3 Die (konkrete) Finanzplanung	83
1.3.1 Der Finanzplan	83
1.3.2 Der Haushaltsplan	85
1.3.3 Der Wirtschaftsplan	87
2 Finanzierungsformen	91
2.1 Überblick über die allgemeinen Finanzierungsformen	91
2.2 Eigenfinanzierung	92
2.2.1 Selbstfinanzierung	93
2.2.2 Beteiligungsfiananzierung	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
3	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten	111
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

11	LERNBEREICH 3: DEN ERFOLG EINES SOZIALEN UNTERNEHMENS ANALYSIEREN	125
1	Grundlagen der Erfolgsrechnung	126
1.1	Externes Rechnungswesen	128
1.2	Internes Rechnungswesen	130
2	Kosten und Kostenarten	140
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
3	Analyse der Kosten	150
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
4	Analyse der Leistungen	164
4.1	Leistungen	164
4.2	Probleme der Leistungsmessung	167
4.3	Lösungsansätze zur Leistungsmessung	168
5	Erfolgsermittlung	171
5.1	Erfolg (Gewinn bzw. Verlust)	171
5.2	Erfolgs situationen	173

5.2.1	Gewinnsschwelle	174
5.2.2	Preisuntergrenzen	175
5.2.3	Absatzfördernde Maßnahmen	176
5.3	Grafische Darstellung des Erfolgs	177
6	Beurteilung des Erfolgs	179
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
12	LERNBEREICH 4: FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN KAUFVERTRÄGE ABSCHLIESSEN	187
1	Aufgaben des Rechts	187
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
2	Wirksamkeitsvoraussetzungen des Kaufvertrags	202
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
3	Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft	222
4	Störungen beim Abschluss des Kaufvertrags: Die Anfechtung	227
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
5	Störung bei der Erfüllung des Kaufvertrags: Sachmangel	232
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

12

LERNBEREICH 5:

FÜR EIN SOZIALES UNTERNEHMEN PERSONAL EINSTELLEN, FÜHREN UND ARBEITSVERTRÄGE BEENDEN

247

1	Personalauswahl	248
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
2	Personaleinsatz	259
2.1	Bedeutung des optimalen Personaleinsatzes	259
2.2	Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitmodelle	260
2.3	Aufgabengestaltung	265
3	Personalführung	270
3.1	Führungsstile	271
3.2	Managementtechniken	275
3.3	Motivation	277
3.4	Motivationstheorien	279
4	Personalentwicklung	286
4.1	Notwendigkeit und Ziele der Personalentwicklung	286
4.2	Aufgaben der Personalentwicklung	287
4.3	Maßnahmen der Personalentwicklung	289
5	Personalbeurteilung	298
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

6	Arbeitsverträge beenden	309
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
12	LERNBEREICH 6: SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN VERMARKTEN	319
1	Entwicklung des Marketings	320
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
2	Klassifikation sozialer Dienstleistungen	331
2.1	Klassifikation nach Tätigkeitsbereichen	331
2.2	Klassifikation nach der Art der sozialen Dienstleistungen	333
3	Marktforschung als Grundlage des Marketings	336
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
4	Instrumente des Marketingmix in sozialen Unternehmen	356
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
5	Marketingkonzept	381
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
6	Kooperation mit anderen Dienstleistern	403
6.1	Motiv und Ziele von Kooperationen	404
6.2	Nachteile und Grenzen von Kooperationen	406
6.3	Sinnvolles Ausmaß der Zusammenarbeit	406

12	LERNBEREICH 7: FAMILIEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN	408
1	Betreuungsrecht	409
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
2	Patientenverfügung	423
2.1	Form, Inhalte und Zweck der Patientenverfügung	424
2.2	Praktische Schwierigkeiten & Unwirksame Regelungen	428
3	Vorsorgevollmacht	430
3.1	Vollmacht	431
3.2	Untervollmacht	432
13	LERNBEREICH 8: JUNGE MENSCHEN IN BESONDEREN LEBENSUMSTÄNDEN BERATEN	434
1	Subsidiaritätsprinzip	435
1.1	Subsidiarität der Sozialhilfe	436
1.2	Subsidiarität im Kinder- und Jugendhilferecht	436
2	Kinder- und Jugendhilfe	439
2.1	Aufgaben und Leistungen der Jugendhilfe	440
3	Strafrecht	447
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
1	Soziale Marktwirtschaft – rechtliche Grundlagen, staatliche Wirtschaftspolitik und Wertschätzung	487
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
2	Wirtschaftspolitische Ziele	498
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
3	Indikatoren und Zielerreichung	509
3.1	Arten der Indikatoren	509
3.2	Messung der Ziele	511
3.3	Zielbeziehungen	520
3.4	Zielerreichung in Deutschland und Europa	522
4	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	527
4.1	Keynesianische Theorie	527
4.2	Instrumente des Fiskalismus	529
4.3	Wirtschaftskrise 2008/2009 und Corona-Krise 2020/2021	531
5	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik	534
5.1	Neoklassische Theorie	534
5.2	Instrumente des Monetarismus	536
5.3	Die Angebotspolitik des Sachverständigenrates	538
6	Ursachen und Wirkungen von Inflation und Deflation	540
6.1	Ursachen von Geldwertänderungen	540
6.2	Auswirkungen der Geldwertänderungen	543
6.3	Wirkungsweise der Zentralbankpolitik	545
6.4	Geldwertstabilität in Deutschland	548
7	Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik	553
7.1	Arbeitsmarktausgleichspolitik	555
7.2	Arbeitsmarktordnungspolitik	556
7.3	Beschäftigungspolitik	558

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