

Claudia Holtkamp, Klaus Schellberg

FINANZIERUNG VON ORGANISATIONEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Finanzierungsströme – Finanzgeber –
Verhandlungsstrategien

WALHALLA

Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Verzeichnis der Tabellen, Checklisten, Praxistipps	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
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
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
Teil 2:	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche einzelner Finanzierungsformen	86
5.	Leistungsentgelte und Pflegesätze: Indirekte Finanzierung	88
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 XI – Soziale Pflegeversicherung	97
5.2.4	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB IX – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen (hier: Eingliederungshilfe ab 01.01.2020)	100
5.2.5	Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche SGB XII – Sozialhilfe	102
5.2.6	Die Ablösung des Selbstkostendeckungsprinzips	103
5.3	Entgelt- und pflegesatzfinanzierte Einrichtungen und Dienste	104
5.3.1	Kalkulation von leistungsgerechten Entgelten und Pflegesätzen am Beispiel des SGB XII ...	108
5.3.2	Berechnung der Personalkosten	108
5.3.3	Berechnung der Sachkosten	119
5.3.4	Berechnung der Investitionskosten	125
5.4	Der Externe Vergleich	129
5.4.1	Zweigliedriges Prüfungsmuster: Externer Vergleich	129
5.4.2	Tarifzahlung: Rechtsprechung für das SGB XI	130
5.4.3	Tarifzahlung: Rechtsprechung für das SGB XII	131

5.5	Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen gekonnt verhandeln mit dem Leistungsträger	131
5.5.1	Checklisten für den Verhandlungsprozess	131
5.5.2	Die zehn Charaktereigenschaften des Verhandelns	133
5.5.3	Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung	135
6.	Finanzierungsform: Fördermittel	136
6.1	Öffentliche Fördermittel: Direkte Finanzierung	137
6.1.1	Kommunale Fördermittel: Subventionen	138
6.1.2	Landes- und Bundesmittel: Zuwendungen	139
6.1.3	EU- Fördermittel	143
6.2	Fördermittel – Soziallotterie	145
6.2.1	Aktion Mensch	145
6.2.2	Lotterie GlücksSpirale	148
6.2.3	Deutsche Fernsehlotterie	149
6.2.4	Postcode Lotterie	151
7.	Private Mittel für die Finanzierung von sozialen Organisationen	152
7.1	Fundraising	153
7.1.1	Sponsoring	153
7.1.2	Spenden	154
7.1.3	Stiftungen und andere fördernde Institutionen	156
7.1.4	Crowdfunding	159
7.1.5	Unternehmenskooperation	160
7.2	Exkurs in die Praxis: Mittel für ein Schulprojekt akquirieren	162
8.	Vergaberecht	166
8.1	Verfahrensarten	168
8.2	EU-Schwellenwerte	170
8.3	Grundsätze des Vergabeverfahrens	171
8.4	Anwendung des Vergaberechts für soziale Organisationen	173
8.5	Vergabe-Sonderregime für soziale und andere besondere Dienstleistungen	175

Teil 3:	Implikationen von Finanzierungssystemen für die Sozialunternehmen	178
9.	Finanzierung in Strategie umsetzen	178
9.1	Finanzierungslogik verstehen und das Unternehmen aufstellen	178
9.2	Von Prüfsteinen und Cashcows	180
9.3	Fallen, Sedativa und Innovationen	181
Literaturverzeichnis		183
Stichwortverzeichnis		186

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:	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis – SGB XI	89
Abb. 16:	Ausführungsgesetz und Ausführungsverordnung der Sozialgesetzbücher am Beispiel Bayern	92
Abb. 17:	Organigramm KinderHeimat e. V., Entgeltfinanzierte Angebote	107
Abb. 18:	Beispielskalkulation für Personalkosten in einer HPT	111
Abb. 19:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Personalkosten (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 SGB XII)	112
Abb. 20:	Arbeitsvorgänge	117
Abb. 21:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Sachkosten (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 ff. SGB XII)	121
Abb. 22:	Beispielskalkulationsblatt für eine HPT, Investitionen (Antrag auf Vereinbarung eines Entgelts nach § 75 ff. SGB XII)	128
Abb. 23:	Organigramm KinderHeimat e. V., Fördermittelfinanzierte Angebot	136
Abb. 24:	Beantragung von Kommunalen Fördermitteln	139
Abb. 25:	Zuwendungsrecht: Das Verhältnis des HGrG zur BHO und LHO	139
Abb. 26:	Organigramm KinderHeimat e. V., spendenfinanzierte Angebote	152
Abb. 27:	Verteilung Stiftungszwecke nach Themen	156
Abb. 28:	Zieldimensionen für Kooperationsprojekte,	161
Abb. 29:	Vergaberecht in Deutschland für soziale Organisationen	168

Abb. 30:	Säulen des Vergaberechts	173
Abb. 31:	Variable Leistungserträge	179
Abb. 32:	Festvergütung	179
Abb. 33:	Variable Vergütung und Auslastungsschwankung	180
Abb. 34:	Ethik-Portfolio	181
Abb. 35:	Lebenszyklus einer sozialen Dienstleistung	182

Verzeichnis der Tabellen, Checklisten, Praxistipps

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:	Übersicht über Bestandteile des Sozialgesetzbuches	91
Tabelle 11:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB V	93
Tabelle 12:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB VIII	96
Tabelle 13:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB XI (stationäre Pflege)	98
Tabelle 14:	Rechtsgrundlagen zur Finanzierung der Leistungsarten im SGB IX (Eingliederungshilfe ab 2020, Vertragsgestaltung nach BTHG)	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:	Praxistipps zur Leistungsvereinbarung	105
Tabelle 18:	Praxistipps zur Vorbereitung einer leistungsgerechten Kalkulation	106
Tabelle 19:	Übersicht Sozialabgaben, Arbeitgeberanteil	109
Tabelle 20:	Praxistipp zur Erstellung von Arbeitsvorgängen	118
Tabelle 21:	Kalkulations-Hinweise: einzelne Kostenpositionen in einer Vergütungskalkulation	123
Tabelle 22:	Checkliste für den Verhandlungsprozess	132
Tabelle 23:	Checkliste zur Vorbereitung des Verhandlungstermins	132
Tabelle 24:	Checkliste: Verhalten im Verhandlungstermin	133
Tabelle 25:	Checkliste: Nachbereitung der Verhandlung	133
Tabelle 26:	Charaktereigenschaften des Verhandelnden	134
Tabelle 27:	Tipps für eine gute Leistungs- und Vergütungsverhandlung	135
Tabelle 28:	Formen der Zuschussfinanzierung	137

Tabelle 29: Zusammenfassung der Förderprogramme der Aktion Mensch	146
Tabelle 30: Förderkriterien der Stiftung Deutsches Hilfswerk	150
Tabelle 31: Ideen zur Spendenakquise	154
Tabelle 32: Bausteine eines Stiftungsantrags	157
Tabelle 33: EU-Schwellenwerte	170
Tabelle 34: Vergaberecht: Vereinfachungsregeln für soziale Dienstleistungen	176