

Sozialwirtschaft innovativ

Bernd Schubert
Hartmut Clausen *Hrsg.*

LEHRBUCH

Treasury in Unternehmen der Sozialwirtschaft



Springer VS

Sozialwirtschaft innovativ

Reihe herausgegeben von

B. Becher, Bonn, Deutschland

Die Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ widmet sich den gesellschaftlich und volkswirtschaftlich gewichtigen Bereichen der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft. Diese befinden sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Angesichts dieser Entwicklung kommt eine größere Dynamik in diese Wirtschaftssektoren, neue Lösungen müssen gefunden werden: Innovation wird zum Dauerthema.

Die Akteure in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft sind in höherem Maße gezwungen, innovationsfähig zu sein und vorausschauend und eigeninitiativ Innovationen zu generieren. Dem entsprechend bietet die Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ Orientierungs- und Handlungswissen in Form von Grundlageninformationen und exemplarischer „guter Praxis“.

Die Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ widmet sich insbesondere folgenden *Themenfeldern*:

- Innovationen in den einzelnen Dimensionen der Unternehmen.
- Neue Leistungsarrangements und Steuerungsmechanismen sowie Veränderungen der Branchenstruktur.
- Innovative Lösungen angesichts neuer gesellschaftlicher Herausforderungen.

Zielgruppe der Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ sind vor allem die Kernentscheider und das Management von Unternehmen, Vereinigungen und Fachverbänden; die Publikationen sind aber ebenso nützlich für diejenigen, die bei Staat, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungsträgern mit den rechtlichen Rahmenbedingen, der Finanzierung und der Steuerung befasst sind, sowie für jene, die beratend, finanzierend, fachjournalistisch oder wissenschaftlich begleitend mit der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft verbunden sind.

Mit der Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ wird eine Plattform geboten,

- die auf aktuellem fachlichen Niveau den Akteuren in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft Gestaltungswissen liefert – hierbei wird die Expertise aus anderen Wirtschaftssektoren berücksichtigt,
- die innovative Praxis einer breiteren Fachöffentlichkeit zugänglich macht,
- die Akteure aus der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft einlädt, ihr Knowhow einzubringen und die von ihnen entwickelten Lösungen zur Diskussion zu stellen

Der Zielsetzung der Reihe „Sozialwirtschaft innovativ“ und dem Adressatenkreis entsprechend werden als Autoren bzw. Titelherausgeber insbesondere Akteure der Sozial- und Gesundheitswirtschaft selbst sowie Experten mit unmittelbarem Bezug zu diesen Wirtschaftssektoren engagiert.

Reihe herausgegeben von

Dr. Berthold Becher, Bonn, Deutschland

Bernd Schubert · Hartmut Clausen
(Hrsg.)

Treasury in Unternehmen der Sozialwirtschaft

 Springer VS

Hrsg.

Bernd Schubert
AWO Schleswig-Holstein
Kiel, Deutschland

Hartmut Clausen
Hospital zum Heiligen Geist
Hamburg, Deutschland

ISSN 2569-1236

ISSN 2569-1252 (electronic)

Sozialwirtschaft innovativ

ISBN 978-3-658-20310-8

ISBN 978-3-658-20311-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20311-5>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019, korrigierte Publikation 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Stefanie Laux

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Zunächst mag es für manch einen befremdlich erscheinen, wenn „Treasury“ in Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zum Thema gemacht wird. Aber es sollte zu denken geben, dass in den übrigen Wirtschaftssektoren die Funktion „Treasury“ sich vermehrt ausprägt – nicht nur in ganz großen Unternehmen; zudem ist auch die Sozial- und Gesundheitswirtschaft Entwicklungen unterworfen, die es geraten sein lassen, sich eingehend mit dem Thema auseinanderzusetzen. Entsprechendes Handlungs- und Orientierungswissen liefern die Beiträge in vorliegendem Sammelband. Sie wurden verfasst von Führungskräften aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und feldnahen Beratern.

Die Funktion „Treasury“ umfasst das Sicherstellen der heutigen und zukünftigen Zahlungsfähigkeit, die Finanzierungen der Wertschöpfungsketten, das Aufnehmen und Anlegen der Finanzmittel sowie das Steuern finanzieller Risiken, um derart nachhaltig das Unternehmen zu sichern.

Im Treasury wird z. T. Vorhandenes zusammengeführt und systematisiert in einer neuen Prozessstruktur mit Berichtswesen, spezifischer Professionalität, technischer Infrastruktur, Qualitätssicherung und ggf. eigener organisatorische Fassung. Derart bildet sich auch in Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft Treasury zunehmend als eigener (Funktions-) Bereich heraus.

Warum gewinnt die Ausdifferenzierung des Treasury an Bedeutung? Hinzuweisen ist insbesondere auf die zunehmend volatile Marktentwicklung, steigenden Wettbewerbsdruck, stärkere Einbindung der Unternehmen in den Finanzsektor, komplexere Finanzierungsinstrumente, auf schneller sich verändernde Strategien und Geschäftsmodelle sowie auf zunehmende Risiken und mehr regulatorische Anforderungen.

Bei höheren Anforderungen an die Unternehmen und somit auch an das Erfassen und Steuern der Finanzströme benötigt die Führungsebene wie auch die operative Ebenen funktionspezifische Informationen zeitnäher und mit größerer Granulari-

tät, um schneller Entscheidungen treffen sowie finanzielle Risiken und zukünftige Entwicklungen rechtzeitig erkennen zu können. Ein derartiges Treasury wickelt nicht nur ab, sondern liefert einen eigenen Wertbeitrag und berät auf allen Ebenen.

Die notwendige Profilierung der Treasury-Funktion ist für manche Unternehmen eine Innovation. Durch ein leistungsfähiges Treasury wird aber auch die allgemeine Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestärkt, und von ihm können Impulse für Veränderungen und Neuerungen ausgehen.

Dieser Band ist vorzüglich geeignet für das Themenfeld „Innovationen in Unternehmen“ der Reihe *Sozialwirtschaft innovativ*. Erfreulicherweise ist es gelungen, als Herausgeber einschlägig erfahrene Führungsverantwortliche großer Unternehmen der Branche zu gewinnen. Ihnen gebührt mein Dank, dass sie neben Ihren Alltagsanforderungen sich dieses Publikationsprojektes angenommen haben und es Ihnen gelungen ist, kompetente Mit-Autoren einzubeziehen.

Berthold Becher

*Herausgeber der Reihe **Sozialwirtschaft innovativ***

Inhalt

1 Einführung

Treasury. Die besonderen Anforderungen an Unternehmen in der Sozialwirtschaft	3
<i>Bernd Schubert</i>	
Was versteht man unter „Treasury“?	21
<i>Stefan Hoppe</i>	

2 Operatives Treasury

Anforderungen an Controlling und Reporting aus der Sicht des Treasury ...	37
<i>Hans-Christoph Reiss</i>	
Grundlagen der Liquidität in Unternehmen und Konzernen der Sozialwirtschaft. Die Finanzierung des Betriebes und seiner Einheiten – der Einsatz von Rentabilitäts- und Finanzkennzahlen	51
<i>Klaus Schellberg, Burkhard Wiener und Michael Kröger</i>	
Fördermittel – Spenden – Treuhänderische Geldverwaltung. Anforderungen an das Treasury	73
<i>Jörg Verste</i>	

3 Strategisches Treasury

„Neue“ Finanzierungsinstrumente für die Sozialwirtschaft	91
<i>Thomas Eisenreich</i>	
Fundraising als zukünftiges Finanzierungskonzept für die Wohlfahrtspflege	105
<i>Gabriele Moos und Helen Schneider</i>	
Sicherung der strategischen Finanzierungsfähigkeit von Sozialunternehmen. Zentrale Aspekte der Finanzierung durch Banken	115
<i>Marc-Alexander Vaubel</i>	
Investitionsfinanzierung bei geringer Eigenkapitalausstattung	133
<i>Michael Kröger und Burkhard Wiener</i>	
Sanierungskonzepte und verbandliches Risikomanagement	149
<i>Manfred Speckert und Thomas Schäußele</i>	
Treasury Accounting: Abbildung von Sicherungsbeziehungen im handelsrechtlichen Jahresabschluss. Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Kennzahlen	167
<i>René Pollmann</i>	

4 Aus der Unternehmenspraxis: Fallbeispiele

Finanzmanagement des Komplexträgers Rummelsberger Diakonie	185
<i>Harald Frei</i>	
Erfahrungsbericht Evangelische Stiftung Alsterdorf. Liquiditätssteuerung im Rahmen des Cash-Poolings unter Berücksichtigung gemeinnützigkeitsrechtlicher Aspekte	203
<i>Ingo Ketelsen</i>	
Die Sicherung der Liquidität durch effiziente Prozesse am Beispiel eines ambulanten Pflegedienstes	213
<i>Attila Nagy und Caroline Rosendahl</i>	

Erfolgreiche Strategien zum Scheitern von Unternehmen der Sozialwirtschaft aus der Perspektive eines Kreditinstituts	229
<i>Oliver Luckner</i>	

5 Technische Leistungen

Rolle der IT-Anbieter und von IT-Anbieter-/Anwenderverbänden	247
<i>Dietmar Wolff</i>	

Corporate Planning. Software-Lösung für die integrierte Analyse, Planung und Steuerung eines Unternehmens der Sozialwirtschaft	261
<i>Regina Schwarz</i>	

6 Ausblick

Treasury in der Sozialwirtschaft. Stand und Ausblick	285
<i>Hartmut Clausen</i>	

Erratum zu: Treasury in Unternehmen der Sozialwirtschaft	E1
<i>Bernd Schubert und Hartmut Clausen</i>	

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Hartmut Clausen

Absolvierte nach seiner Ausbildung zum Schifffahrtskaufmann bei einer internationalen Reederei ein betriebswirtschaftliches Studium. Zwölf Jahre war er vorwiegend im Controlling in der internationalen Schifffahrt tätig und hat dabei mehrere globale Projekte begleitet. Er wechselte als kaufmännischer Leiter zu einem großen gemeinnützigen Komplexdienstleister im Sozial- und Gesundheitswesen. Danach übernahm er die Geschäftsführung eines Beratungsunternehmens in der Sozialwirtschaft. Promoviert hat er zu einem Thema aus dem Pflegebereich. Heute ist er Vorstandsvorsitzender des Hospitals zum Heiligen Geist, eines großen gemeinnützigen Anbieters der Altenhilfe.

Thomas Eisenreich

Sparkassenbetriebswirt. Seit Sommer 2014 Geschäftsbereichsleiter Ökonomie und seit 2015 als stellvertretender Geschäftsführer beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland. Zu seinen Aufgaben gehören neben personalstrategischen Themen die wirtschaftlichen, steuerlichen und gesetzgeberischen Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene. Davor war er Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf in Hamburg und verantwortete insbesondere die kaufmännischen Bereiche und die Altenhilfe. Erfahrungen in der Organisationentwicklung, der Management- und Personalberatung sammelte Thomas Eisenreich als Mitglied der Geschäftsleitung in der Unternehmensberatung contec.

Harald Frei

Finanzvorstand der Rummelsberger Diakonie, einem großen gemeinnützigen Komplexträger in Bayern. Während seiner Dienstzeit als Offizier studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in München und erwarb einen Abschluss als MBA. Nach drei Jahren bei einer großen Wirtschaftsprüfungs-

gesellschaft arbeitete er über 12 Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen bei einem bundesweit tätigen Betreiber von Seniorenresidenzen. Es folgte für zwei Jahre die Tätigkeit als Finanzvorstand einer mittelgroßen Stiftung im Rheinland bevor er seine jetzige Position 2009 antrat. Seit über 20 Jahren liegt sein Schwerpunkt in dem Bemühen, bei mangelnder Refinanzierung und stetig erhöhten regulatorischen Anforderungen schlanke Verwaltungsstrukturen zu erhalten – gleich der Suche nach der Quadratur des Kreises.

Stefan Hoppe

Dipl.-Kaufmann. Berater bei der ppi AG, Hamburg. Zu den Klienten gehören insbesondere Banken, Leasinggesellschaften und Corporates. Die Beratung erfolgt in den Bereichen Risikosteuerung und Treasury bis hin zur Gesamtunternehmenssteuerung. Vor seiner Tätigkeit bei der ppi AG verantwortete er zunächst als General Project Manager bei der Hanse Orga AG das Treasury Consulting und war für eine namhafte Managementberatung in Hamburg tätig. Neben seiner praktischen Tätigkeit im Treasury und Controlling nimmt er einen Lehrauftrag an der Hochschule Bremen für Management und Controlling wahr.

Ingo Ketelsen

Nach seiner Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten in der Kommunalverwaltung absolvierte er ein betriebswirtschaftliches Studium. Nach ersten Berufserfahrungen im Rechnungswesen legte er 2005 seine Prüfung als Bilanzbuchhalter vor der IHK ab. 2006 übernahm er die stellvertretende Abteilungsleitung und seit 2016 die Abteilungsleitung des Finanz- und Rechnungswesen der Alsterdorf Finanz- und Personalkontor GmbH, Hamburg. Die Alsterdorf Finanz- und Personalkontor GmbH ist eine 100%-Tochter der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, Hamburg.

Michael Kröger

Dipl.-Kaufmann. Studierte Betriebswirtschaftslehre an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Er ist Kaufmännischer Leiter von Hamburgs ältester Stiftung, dem Hospital zum Heiligen Geist. In dieser Funktion verantwortet er die Bereiche Controlling und Finanzen. Seit nahezu fünfzehn Jahren ist er in der Beratung und Gestaltung von gemeinnützigen Unternehmen tätig.

Oliver Luckner

Hat seit 1990 sein gesamtes Berufsleben in der Bank für Sozialwirtschaft verbracht. Sein Studium zum diplomierten Bankbetriebswirt absolvierte er berufsbegleitend. Nach Stationen als Firmenkundenberater mit dem Schwerpunkt Kreditgeschäft bereitete er als Projektverantwortlicher die Eröffnung der Geschäftsstelle Hamburg

der Bank für Sozialwirtschaft vor. Zehn Jahre lang verantwortete er als Direktor Norddeutschland die Geschäftsentwicklung der Bank in Bremen, Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein, ehe er im Herbst 2010 als Generalbevollmächtigter in die Zentrale nach Köln wechselte. Seit 1. Juli 2014 ist er Mitglied des Vorstands und in dieser Funktion verantwortlich für das Kreditgeschäft, die Marktfolge, die Organisationsentwicklung und die IT.

Gabriele Moos

Prof. Dr.; lehrt Sozialmanagement am RheinAhrCampus in Remagen und ist Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Zudem ist sie 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V.; Arbeitsschwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, Controlling, Corporate Governance. Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien sozialwirtschaftlicher Unternehmen.

Attila Nagy

Studierte Medizin und Volkswirtschaft. Er ist seit 1993 als Berater im Sozial- und Gesundheitswesen aktiv und seit 1997 Gründungspartner der rosenbaum nagy unternehmensberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Feldern Strategie, Restrukturierung und Sanierung sowie Interimsmanagement.

René Pollmann

Dipl.-Kaufmann; Prüfungsleiter der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Verfügt über eine fundierte Erfahrung in der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung von Unternehmen verschiedener Rechtsformen, Branchen und Größen. Darüber hinaus ist er als Lehrbeauftragter an der FOM Hochschule im Bereich nationaler und internationaler Rechnungslegung (insb. Treasury Accounting, Bilanzanalyse und Konzernrechnungslegung) tätig. Autor zahlreicher Publikationen in einschlägigen Fachzeitschriften, Herausgeberbänden, Loseblattwerken und Monografien.

Hans-Christoph Reiss

Prof. Dr.; Professur für Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft an der Hochschule Mainz sowie Geschäftsführer der Dualen Hochschule Rheinland-Pfalz. In der Hochschule lehrt er neben der Gesundheitsökonomie und der Sozialwirtschaft auch die Kernfächer Unternehmensführung, Rechnungswesen und Controlling. Seit 2001 leitet er in der Hochschule Mainz das ifams-Institut und hat mit diesem die Basis für zahlreiche Veröffentlichungen und Projekte in der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe sowie mit Verbänden, öffentlichen Einrichtungen

und Verwaltungen gelegt. 2004 bis 2008 war er Vizepräsident der Hochschule Mainz. Seit vielen Jahren ist er in Landesbeiräten und Aufsichtsräten engagiert.

Caroline Rosendahl

Studierte Sozialmanagement mit dem Abschluss Bachelor of Arts. Sie ist seit 2012 Beraterin bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung. Frau Rosendahl ist schwerpunktmäßig in den Themenfeldern Daten- und Finanzanalysen, Restrukturierung und Sanierung, Steuerung und Kostenrechnung tätig.

Thomas Schäufele

Dipl.-Betriebswirt(FH) mit den Schwerpunkten Steuer- und Revisionswesen. Der Berufseinstig erfolgte 2010 in der Treuhandstelle des Diakonischen Werk Badens e. V. Der Arbeitsschwerpunkt lag auf der Prüfung der Mitgliedseinrichtungen nach den Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer. Im Jahre 2016 wechselte er in die Abteilung Risikomanagement des Diakonischen Werk Badens e. V. und ist seither in der Weiterentwicklung und Durchführung des Verbandlichen Risikomanagements tätig. Zum Dezember 2017 übernahm er zusätzlich die Aufgaben des Controllings im Diakonischen Werk Baden e. V.

Klaus Schellberg

Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann. Seit 2008 Professor für Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen an der Evangelischen Hochschule Nürnberg und Studiengangsleiter im Masterstudiengang Sozialmanagement. Er war 1991 bis 1994 Mitarbeiter im Bereich Statistik und Presse bei der Bundesagentur für Arbeit, 1994 bis 2004 Professor für Sozialmanagement an der Katholischen Fachhochschule Norddeutschland und 2004 bis 2008 Professor für Sozialverwaltung und Sozialpolitik an der Hochschule München. Er ist Mitherausgeber der Reihe Sozialmanagement beim Walhalla-Verlag Regensburg und Gründungsmitglied der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement (INAS).

Helen Schneider

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Gesundheits- und Sozialwirtschaft im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften am RheinAhrCampus in Remagen. Zudem promoviert sie am Fachbereich Pflegewissenschaft der Philosophisch-Theologischen Hochschule in Vallendar. Arbeitsschwerpunkt: Interdisziplinäre Verknüpfung von Sozialwirtschaft, Sozialen Arbeit und Pflegewissenschaft.

Bernd Schubert

Dr.; seit etwa 20 Jahren im Controlling, der Organisations- und Sanierungsberatung und im kaufmännischen Management von Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche in unterschiedlicher Trägerschaft tätig. Nach einer kaufmännischen Ausbildung und Studium hat er über „Controlling in der Wohlfahrtspflege“ promoviert. Heute ist er kaufmännischer Geschäftsführer bei der Arbeiterwohlfahrt in Schleswig-Holstein. Neben einer Reihe von Veröffentlichungen und Lehraufträgen engagiert er sich ehrenamtlich in der DGCS (Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft).

Regina Schwarz

Senior Consultant in der CP Corporate Planning AG. In ihrer mehr als 20-jährigen Tätigkeit für die CP Corporate Planning AG hat die an der Universität Hamburg ausgebildete Diplom-Kauffrau u. a. zahlreiche Unternehmen bei der Entwicklung von Controlling-Konzepten und Software-Implementierungen begleitet. Darunter viele Unternehmen der Sozialwirtschaft. Als Customer Education and Training Manager ist sie darüber hinaus seit 2010 für das Trainingsprogramm von Corporate Planning in der DACH-Region verantwortlich. In dieser Funktion leitet sie unter anderem die Konzeptionierung und Weiterentwicklung des Trainingsangebots rund ums Thema Controlling und ist für die Planung und Durchführung verantwortlich.

Manfred Speckert

Seit seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Karlsruhe (TH) hauptberuflich in der Freien Wohlfahrtspflege aktiv. Nach seiner Tätigkeit als Referent für Wirtschaft und Statistik beim Deutschen Caritasverband war er als Wirtschaftsberater beim Diakonischen Werk Württemberg e. V. angestellt. Ab 2008 Abteilungsleiter der damals neu gegründeten Abteilung Risikomanagement- und Fördermittelberatung im Diakonischen Werk Baden e. V. Er veröffentlicht zu den Themen Finanzierung, Risikomanagement, Statistikkonzeptionen sowie zu betriebswirtschaftliche Instrumenten in der freien Wohlfahrtspflege und nimmt Lehraufträge an der Dualen Hochschule sowie an private Bildungseinrichtungen wahr.

Marc-Alexander Vaubel

Dr. LL. M. (M&A). Betreut und begleitet seit über 15 Jahren Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Er ist Geschäftsführer der WRG Audit GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Mit seinem Team berät er Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und deren Träger, insbesondere bei Restrukturierungen und Sanierungen sowie bei

Unternehmenszusammenschlüssen und -transaktionen. Darüber hinaus ist er in der ETL Wirtschaftsprüfung im Branchencenter „Gesundheit und Soziales“ verantwortlich tätig.

Jörg Verstl

Dr. Dipl.-Kaufmann. Steuerberater und Partner in der Kanzlei ASG | Asche Stein Glockemann Verstl Wiezoreck, Hamburg. Er arbeitet schwerpunktmäßig im Bereich der Gemeinnützigkeit und der steuerlichen Beratung von Unternehmen und Privatpersonen. Nach der Bundeswehr und einer Banklehre studierte er Betriebswirtschaftslehre in Berkeley/USA, Würzburg und Hamburg. Seine Doktorarbeit schrieb er im Bereich der internationalen Vermögensnachfolge. Er engagiert sich im gemeinnützigen Bereich und nimmt Aufgaben eines ehrenamtlichen Vorstands in mehreren Vereinen und Stiftungen wahr.

Burkhard Wiener

Dipl.-Kaufmann (FH). Studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin mit den Schwerpunkten Steuern und Rechnungswesen. Er ist Berater und Regionalvertreter der Deutschen Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft (Nordbayern). Seit mehr als 10 Jahren ist er beratend und gestaltend im gemeinnützigen Bereich tätig.

Dietmar Wolff

Prof. Dr.-Ing. Während einer zwölf-jährigen Bundeswehrzeit studierte er Maschinenbau an der Universität der Bundeswehr Hamburg und hat dort auch im Bereich Bildverarbeitung und Mustererkennung promoviert. Es folgten sechs Jahre als IT-Berater, Projektleiter und Prokurist bei einem Unternehmen, das sich auf Software und Beratung in den Bereichen Finanzen, Prozesse und Personal für öffentliche Auftraggeber spezialisiert hat. 2005 wurde er Geschäftsführer eines auf die Gesundheitswirtschaft (Behinderten-, Alten- und Kinder-/Jugendhilfe) spezialisierten Software- und Beratungshauses und verantwortete dort die Bereiche Vertrieb, Beratung, Produktmanagement, Software-Entwicklung und Support. An der Hochschule Hof seit 2012 Inhaber einer Professur für „Informations- und Kommunikationssysteme für betriebliche Aufgaben“. Als Vizepräsident Lehre der Hochschule Hof verantwortet er außerdem seit 2015 die Prozesse der Systemakkreditierung und leitet die beiden Projekte zur Einführung einer integrierten Software zur Abbildung aller Kernprozesse der Hochschule und zur Digitalisierung der Lehre. Mitbegründer und ehrenamtlicher Vorstand des Fachverbands Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung (FINSOZ).

1
Einführung



Treasury

Die besonderen Anforderungen an Unternehmen in der Sozialwirtschaft

Bernd Schubert

1 Einführung

Die Anforderungen an die wirtschaftliche Steuerung in Unternehmen der Sozialwirtschaft sind von den Besonderheiten der Zielsysteme, den Besonderheiten der Leistungsaustauschbeziehung zwischen Leistungserbringer und Kunden, den Besonderheiten des Dritten Sektors zwischen Markt und Staat, den besonderen Merkmalen der Sozialdienstleistungen als Produkteigenschaften und den Besonderheiten bei der Organisation der Leistungserstellungsprozesse geprägt.

Dabei haben sich Steuerungsinstrumente zur Abbildung des wirtschaftlichen Erfolgs bereits weitgehend durchgesetzt. Es gilt nun, das Verständnis des wirtschaftlichen Erfolges auf die Zahlungsströme hinter den Budgetberichten zu lenken, da der wirtschaftliche Erfolg erst realisiert ist, wenn das Geld für die erbrachten Leistungen auf dem Konto eingegangen ist.

Mit diesem Buchbeitrag sollen aus den Besonderheiten der Sozialwirtschaft die Gestaltungsanforderungen an Treasury in den dort tätigen Unternehmen abgeleitet werden; gleichzeitig wird mit der Beschreibung der Besonderheiten auch die Notwendigkeit eines konzeptionellen Rahmens für Treasury aufgezeigt. Hierbei wird insbesondere Bezug genommen auf die Unternehmen, die der Wohlfahrtspflege angehören. Mit dem Begriff der Sozialwirtschaft werden dabei alle Organisationen und Unternehmen überschrieben, die als Anbieter sozialer Dienstleistungen tätig sind, also auch erwerbswirtschaftlich tätige, gewinnorientierte Dienstleister, wie auch Leistungsanbieter der öffentlichen Hand. Mit dem Begriff der Wohlfahrtspflege werden die i. d. R. gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen überschrieben, die in den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege organisiert sind.

Die Träger und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege professionalisieren sich zusehends. Dies gilt für die pädagogische Arbeit, aber insbesondere auch für die administrativen Prozesse und Instrumente. Mittlerweile diskutiert die Anbieter-

landschaft bereits über *Soziale Arbeit 4.0* oder die *Digitalisierung der sozialen Dienstleistungen*. Die strategische Bedeutung dieser Themen ist raumgreifend. Oft genug steckt der operative Alltag aber noch in der Entwicklungsstufe *Soziale Arbeit 0.4*.

Mit Blick auf die kaufmännische Steuerung und die Instrumente des kaufmännischen Managements hat sich die Steuerung über Budgets (als Ergebnis einer annahmen- und maßnahmenbasierten Wirtschaftsplanung) sowie monatliche Plan-Ist-Vergleiche (gerne auch als Soll-Ist-Vergleiche mit Prognose aufs Jahresende) mit weiter Verbreitung durchgesetzt. Deutlich weniger stark stehen die Finanzströme im Fokus, die zum Teil selbst in großen Sozialunternehmen nicht mittels eines systematischen Instrumentariums einer durchgängigen operativen und strategischen Steuerung zugänglich gemacht werden.

Dabei werden in einer ganzen Reihe von Trägern und Einrichtungen Instrumente des Treasury bereits eingesetzt. Auf Grund des fehlenden konzeptionellen Rahmens besteht aber das Risiko, relevante Bereiche der Finanzsteuerung als blinde Flecken zu übersehen und dadurch unnötige Risikopotenziale entstehen zu lassen.

2 Besonderheiten in der Sozialwirtschaft

Jede Branche hält sich für etwas Besonderes. Das gilt auch für die Sozialwirtschaft und hier wiederum insbesondere für die Unternehmen der Wohlfahrtspflege. Wenn etwa Führungskräfte aus anderen Branchen in das Management von Unternehmen der Wohlfahrtspflege wechseln wollen, wird ihnen oft der fehlende *Stallgeruch* vorgehalten. Dadurch kann erhebliches Innovationspotenzial ungenutzt vorüberziehen, das an manch einer Stelle empfindlich fehlt. Bei näherer Betrachtung gibt es aber in der Tat einige Besonderheiten, aus denen sich wiederum spezielle Anforderungen an das Treasury ableiten. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten kurz beleuchtet.

2.1 Unternehmen der Wohlfahrtspflege: Mehrdimensionalität von Zielen/Erfolgsmaßen

In Unternehmen oder Organisationen der Erwerbswirtschaft stehen ganz klar wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Die Produktion von Sachgütern oder Dienstleistungen wird stets an ihrem Beitrag zu den wirtschaftlichen Unternehmenszielen gemessen. Der wirtschaftliche Erfolg dominiert als richtungsweisendes Erfolgsmaß die eingesetzten Management-Instrumente. Dies ist in der Wohlfahrtspflege jedoch

nicht der Fall. In der Wohlfahrtspflege stehen ideelle Ziele im Vordergrund, d. h. die Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft bieten Dienstleistungen zur Unterstützung hilfebedürftiger Menschen an und machen dies auch zur obersten Maxime ihres Handelns.

In der Vergangenheit waren die Finanzierungsbedingungen sozialer Arbeit noch vom Selbstkostendeckungsprinzip bestimmt, und dadurch waren lange Zeit die wirtschaftlichen Erfolgsmaße eher verpönt. In mehreren Novellierungsschritten wurde aber die Finanzierung sozialer Arbeit in weiten Teilen auf prospektive Leistungsentgelte umgestellt.

Damit stehen nun in der Wohlfahrtspflege zwei Ziele und die sich daraus ableitenden Erfolgsmaße nebeneinander. Die ideellen, oft qualitativ formulierten Ziele der bereitgestellten Dienstleistungen und die wirtschaftlichen Ziele. Beide Ziele stehen in einer konkurrierenden Beziehung zueinander, d. h. wenn man nur auf die Qualität achtet, geht dies ab einem gewissen Ausmaß zu Lasten der Wirtschaftlichkeit und wenn man nur auf die Wirtschaftlichkeit achtet, geht dies ab einem gewissen Ausmaß zu Lasten der Qualität.

Für die Zwecke der betrieblichen Steuerung müssen die Ziele und Erfolgsmaße widerspruchsfrei sein, anderenfalls senden sie unklare Botschaften als Handlungsaufforderungen an die leistungserbringenden Personen. Dies lässt sich lösen, wenn die ideellen Ziele als Oberziel formuliert werden und die wirtschaftlichen Ziele als Nebenbedingung (beispielsweise: *wir streben nach maximaler Qualität unserer Hilfeleistungen, unter der Bedingung, dass wir immer einen betriebsnotwendigen Mindestgewinn erzielen*).

Der Zusammenhang zwischen qualitativen und wirtschaftlichen Zielen wird mit der nachfolgenden Grafik veranschaulicht. Die Leistungssystematiken beschreiben die angebotenen Dienstleistungen, die mit den Finanzierungsträgern abgestimmt werden und das Gerüst der kundenbezogenen Leistungsplanung sind. Für die Umsetzung der Leistungen wiederum sind die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens die Rahmenbedingungen, die weiter konkretisiert werden, auf die Qualitätsstandards und über den einzusetzenden Ressourcenbedarf zu wirtschaftlichen Vorgaben führen. Damit können operativ die qualitativen und wirtschaftlichen Ziele zu handlungsleitenden Vorgaben für die konkrete Leistungserbringung werden.

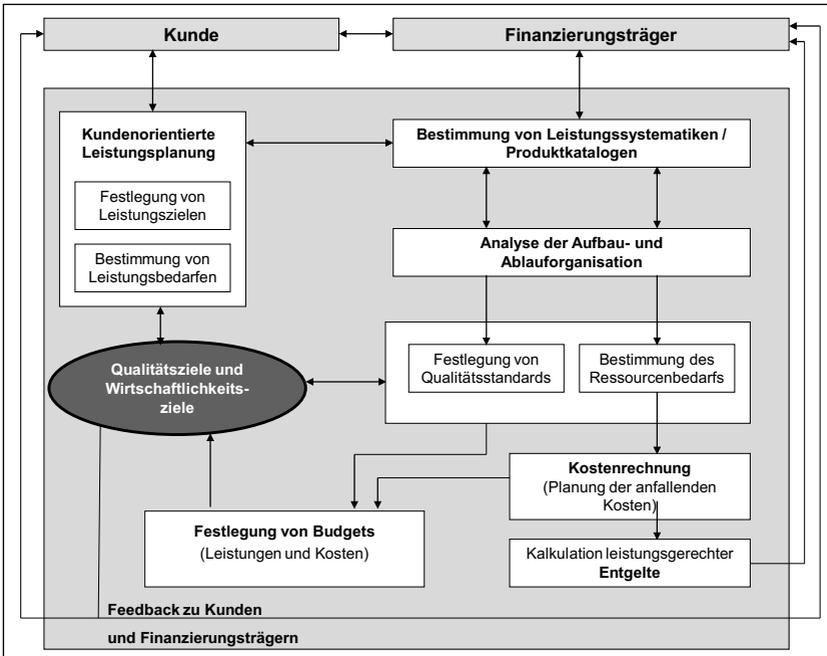


Abb. 1 Zusammenhang qualitativer und wirtschaftlicher Ziele (eigene Darstellung)

Für den Einsatz im Rahmen operativer betrieblicher Steuerungssysteme sind solche Zielformulierungen natürlich noch zu abstrakt. Hier gilt es u. a. im Rahmen der Wirtschaftsplanung die Ziele in konkrete Leistungs- und Personalpläne einschließlich vorgesehener Maßnahmen und Projekte zu übersetzen. Im Zuge der Wirtschaftsplanung findet dann auch der Aushandlungsprozess statt, wie viel Qualität man anbieten kann und welches wirtschaftliche Ergebnis erreicht werden soll. Dabei wird das Erfolgsmaß Qualität übersetzt in den mengenmäßigen Personaleinsatz, den Qualifikationsmix des eingesetzten Personals und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen in denen die Leistungserbringung stattfindet. Diese Aushandlungsprozesse sind mit Sicherheit jeder Leitungskraft in der Wohlfahrtspflege vertraut, und manches Mal kann dieser Interessenausgleich auch recht leidenschaftlich ausfallen.

Für den Einsatz im Rahmen strategischer Steuerungssysteme werden die idealen Ziele auf ihre Wirksamkeit bezogen: Welche Veränderungen werden durch die konkret abgegebenen Leistungen (Output) am Leistungsempfänger erreicht

(Outcome)? Wie trägt dies bei zum angestrebten Nutzen für die Gemeinschaft (Impact)? Die Befassung mit der Wirkungsmessung sozialer Dienstleistungen kann an dieser Stelle nicht im Ansatz der komplexen Thematik gerecht werden. Es sei aber darauf hingewiesen, dass gerade bei neuen Leistungsangeboten oder auch bei der Neuvergabe von Regelleistungen die Finanzierungsträger zunehmend auch Aussagen zur Wirksamkeit der Leistungen abfragen und dies zu ganz neuen Anforderungen an betriebliche Steuerungssysteme führt.

Für die Zwecke der strategischen Steuerung orientieren sich die wirtschaftlichen Ziele an der langfristigen Sicherung der Existenz. Damit ist nicht gemeint, dass im mehrjährigen Durchschnitt ein gerade einmal ausgeglichenes Ergebnis in der Erfolgsrechnung ausgewiesen wird. Auch Unternehmen und Organisationen der Wohlfahrtspflege müssen einen betriebsnotwendigen Mindestgewinn erzielen, um ihre Substanz zu erhalten. Dies wird aber oft und von verschiedenen Seiten falsch verstanden, so dass es einiger weiterer Erläuterungen bedarf.

Exemplarisch soll an dieser Stelle auf die Themen:

- Abschreibungen,
- Kapitaldienste und
- Unternehmerrisiken

eingegangen werden.

In der üblichen, handelsrechtlichen Erfolgsrechnung (GuV) werden Immobilien mit 2 % jährlich abgeschrieben. Dies führt aber dazu, dass nach Ablauf der Nutzungsdauer ein Ersatz der Immobilie nicht möglich ist, da kein Inflationsausgleich erfolgt ist. Daneben führen auch die inhaltliche Weiterentwicklung von Betreuungsstandards (z. B. Wohngruppenkonzepte in der Pflege) oder gesetzliche Änderungen (z. B. Einzelzimmer in der Pflege) oder auch der technische Fortschritt (z. B. Ambient Assisted Living) zu einem Ausgleichsbedarf höherer Wiederherstellungsaufwendungen. Dieser muss aus einem positiven Unternehmensergebnis erwirtschaftet werden. Auf die völlig unrealistische Nutzungsdauer einer Spezialimmobilie von 50 Jahren sei an dieser Stelle nur hingewiesen.

Die immobile Infrastruktur in der Wohlfahrtspflege wird in der Regel zu einem großen Teil über Kapitalmarktdarlehen finanziert. Dabei gehen Banken meist von kürzeren Finanzierungslaufzeiten als die o. g. 50 Jahre aus. Da nur die Zinsen, nicht aber die Tilgungen, entgeltfähig sind, muss die Liquidität für die Kapitaldienste immer dann aus einem positiven GuV-Ergebnis kommen, wenn die Tilgung höher ist als die Abschreibungen. Dies kann bei annuitätischer Finanzierung zu ganz großen Problemen führen.

Die Kalkulation von Entgelten geht stets von einer bestimmten durchschnittlichen Auslastung der Leistungsangebote aus. Diese Auslastungen liegen bei 95 % und oftmals sogar darüber. Zum Teil werden sogar 100 % Auslastung gefordert und dies auch für bestimmte ambulante Leistungsangebote. Unterschreitet nun die tatsächliche Auslastung diesen Vorgabewert, führt dies zu negativen Ergebnissen, da die Kosten nicht synchron zur Auslastung reduziert werden können (wer sich bei vorübergehenden Unterauslastungen von Fachpersonal trennt, wird dies ganz sicher bitter bereuen). Diese Auslastungsschwankungen zählen als unternehmerisches Risiko und müssen aus einem positiven Unternehmensergebnis heraus aufgefangen werden.

Folglich sind gerade auch die Unternehmen der Wohlfahrtspflege auf ein positives Jahresergebnis angewiesen, um langfristig ihre Existenz zu sichern.

In dieser Mehrdimensionalität von Zielen und Erfolgsmaßen liegt eine Besonderheit der Wohlfahrtspflege, die bei der Gestaltung betrieblicher Steuerungssysteme und damit auch im Blick auf das operative und strategische Treasury berücksichtigt werden muss.

2.2 Nicht-schlüssige Austauschbeziehung

In den übrigen Branchen stehen die Unternehmen fast ausschließlich in einer direkten Austauschbeziehung mit ihren Kunden: Der Kunde möchte ein Produkt kaufen, gibt dafür sein Geld her und erhält die Gegenleistung. Dies ist in der Sozialwirtschaft jedoch überwiegend nicht der Fall.

Sozialwirtschaft kommt in die Austauschbeziehung von Kunden und Leistungserbringer eine dritte Gruppe hinzu, die Leistungszahler (Kostenträger). Dienstleistungen für hilfebedürftige Menschen werden angeboten, die sich diese Hilfen meist gar nicht selber leisten könnten. Hier springt dann der Staat ein und übernimmt die Kosten der Hilfeleistungen, mal ganz oder auch teilweise.

Damit nimmt die Leistungsaustauschbeziehung die Form eines Dreiecks an, das mit der nachfolgenden Grafik (s. Abb. 2) veranschaulicht wird.

Diese Form der Leistungsaustauschbeziehung sprengt die Logik von der Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage, die sich über den Preis regulieren und wird nachfolgend holzschnittartig vereinfacht vorgestellt:

Der Bedarf an Hilfe- und Unterstützungsleistungen bei den Kunden ist meist hoch, vor allem höher als das, was die Finanzierungsträger finanziell zu leisten bereit bzw. in der Lage sind. Da die Leistungen in der Regel nicht selbst von den Leistungsempfängern zu zahlen sind, wird tendenziell eine höhere Nachfrage ausgelöst. Der Leistungsempfänger erhält die Leistungen von einem Unternehmen der

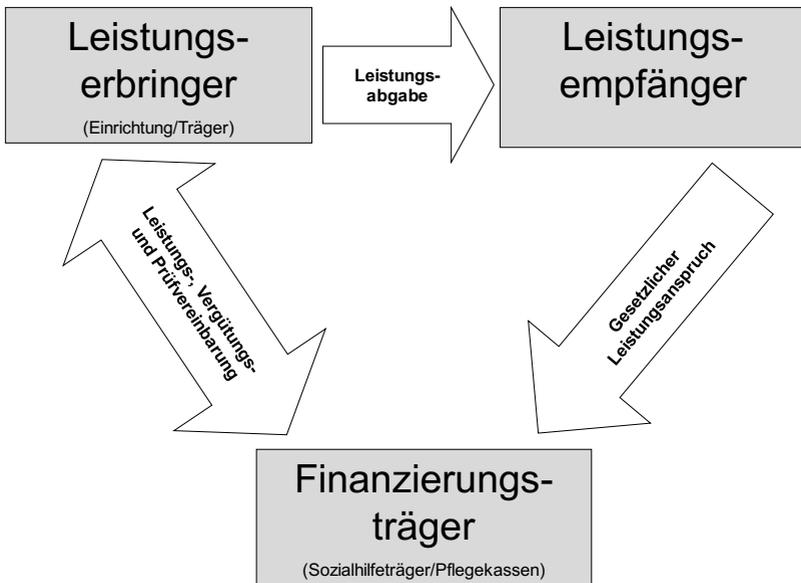


Abb. 2 Sozialwirtschaftliches Dreieck (eigene Darstellung)

Wohlfahrtspflege. Dieses verfolgt ideelle Ziele, d. h. möchte den hilfebedürftigen Menschen eine bestmögliche Versorgung anbieten. Daher treten die Leistungserbringer auch an die Leistungszahler heran, um ein angemessenes Versorgungsniveau erbringen zu können. Die Leistungszahler sind auf der Grundlage von Leistungsgesetzen und -verordnungen verpflichtet die Kosten der Leistungen für die Daseinsvorsorge zu übernehmen, allerdings stets unter den Anforderungen der Notwendigkeit, Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit. Den Leistungserbringern steht damit ein fast monopolistischer Finanzierer gegenüber.

Im Ergebnis wird der nicht-schlüssigen Austauschbeziehung daher eine Tendenz zur Leistungsausweitung zugeschrieben. Diese Tendenz führte aus Sicht der Leistungsanbieter zur Entwicklung eines administrierten Preissystems, in dem die Leistungszahler über z. B. Hilfebedarfsgruppen, Pflegegrade oder persönliche Budgets versuchen, die Leistungsvolumina zu steuern und auf Seiten der Leistungsanbieter über Qualitäts- und Prüfvereinbarungen sowie die leistungsgerechten Entgelte der Steuerungsdruck weitergegeben wird. Zudem werden Anstrengungen unternommen, durch die Ausstattung der Leistungsempfänger mit Geld (persönliches Budget, Geldleistung) den Wirkungszusammenhang zwischen Angebot und

Nachfrage wieder herzustellen und gleichzeitig das Leistungssystem ambulanter, individueller und flexibler zu machen.

Die Besonderheiten der Leistungsaustauschbeziehung wirken sich auch auf die Gestaltung der betrieblichen Steuerungssysteme und damit auch auf das operative Treasury aus.

2.3 Sozialwirtschaft zwischen Markt und Staat

In den übrigen Wirtschaftssektoren entscheiden die Unternehmen frei über die Leistungen, die sie anbieten wollen. Es geht dabei nur darum, ob mit Kaufkraft ausgestattete Bedarfe vorhanden sind und ob der Anbieter die Preisbereitschaft seiner Kunden mit den eigenen Produktionskosten unterschreitet, um positive wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen. Dies ist in der Sozialwirtschaft jedoch nicht der Fall.

Die Sozialwirtschaft gehört zum sogenannten dritten Sektor. Dieser bildet den Bereich zwischen Markt und Staat als Steuerungsparadigmen ab. Unternehmen und Organisationen des dritten Sektors sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zum großen Teil staatliche Aufgaben erfüllen und dies zum Teil unter marktähnlichen Bedingungen erfolgen soll. Die Unternehmen sind daher weder Fisch noch Fleisch und auf jeden Fall ein ganzes Stück weit davon entfernt, das Beste beider Welten auf sich zu vereinen.

Aus der Zuordnung zum dritten Sektor leiten sich eine Reihe von besonderen Merkmalen ab, auf die in den nachfolgenden Abschnitten kurz hingewiesen wird:

In der Sozialwirtschaft sind die Unternehmen weitgehend Erfüllungsgehilfen des Staates bei dessen Pflichten zur Daseinsvorsorge und werden dafür überwiegend von den öffentlichen Finanzierungsträgern vergütet. Dieser Selbstanspruch führt jedoch schnell zu Reputationsrisiken, wenn Leistungslücken oder gar Leistungsmängel bei Anbietern der Wohlfahrtspflege sichtbar werden („Warum habt ihr denn nicht mehr getan?“).

Gelegentlich wird in die Durchführung der Leistungserbringung sogar direkt als politische Intervention eingegriffen. Demgegenüber ist aber dann der Bereich der sozialen Dienstleistungen auch eine Wachstumsbranche, die wenig anfällig ist für konjunkturelle Schwankungen, da der Hilfebedarf der Leistungsempfänger sich auch nicht nach konjunkturellen Entwicklungen richtet.

Die wirtschaftliche Steuerung in den Unternehmen in der Sozialwirtschaft balanciert auf einem schmalen Grat zwischen den konkurrierenden Anforderungen und begrenzten unternehmerischen Steuerungsmöglichkeiten. Die öffentlichen Finanzierungsträger haben eine paranoide Angst davor, dass zur Verfügung gestellte

Mittel nicht ordnungsgemäß verwendet werden oder dass vielleicht sogar Gewinne bei den Unternehmen der Wohlfahrtspflege erzielt werden. Dies wird in Form von differenzierten Regularien ausgelebt, die mit Nachweispflichten unterlegt sind und schließlich dazu führen, dass der operative Geschäftsbetrieb der Unternehmen nur geringe Gewinnmargen erzielen kann und dies bei nur geringen Rationalisierungspotenzialen. Wenn die Auslastung der Angebote schwankt, ist der magere, mögliche Gewinn schnell geschmolzen. Unter diesen Bedingungen ist es dann auch schwer, Innovationen zu finanzieren. Eigenmittel zur Vorfinanzierung von Innovationen müssen erstmal verdient werden und wenn sie als Leistungsanbieter an die Kostenträger herantreten, erreichen sie bestenfalls eine kurzfristige Projektfinanzierung, so dass Investitionen in notwendige Infrastruktur nicht dargestellt werden können. Werden dann Effizienzsteigerungen durch Innovationen erzielt, schöpfen die Kostenträger diese ab. Unter diesen Bedingungen scheint es geradezu verwunderlich, dass die Unternehmen überhaupt Innovationen hervorbringt.

Der monopolistischen Finanzierungsstruktur auf der einen Seite steht eine diffuse Anbieterlandschaft gegenüber. Die Sozialwirtschaft ist geprägt von einer großen Anzahl kleiner oder mittelständischer Betriebe, da die Sozialdienstleistungen in der Regel auch ein sehr lokales oder regionales Geschäft sind. Eine Vielzahl einzelner Betriebe ist in großen Verbänden der freien Wohlfahrtspflege organisiert wie z. B. der Arbeiterwohlfahrt, der Diakonie, Caritas, dem Paritätischen oder dem Deutschen Roten Kreuz. Diese Situation führt zum Eindruck eines eingeschränkten Wettbewerbs, der manchmal auch als Kartellbildung fehlgedeutet wird.

Die Leistungsanbieter der Wohlfahrtspflege sind bestimmt durch ihre ideellen Ziele und werden daher auch als Tendenzbetriebe angesehen. Sie sind gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung. Dies leitet sich auch folgerichtig aus dem Vorrang ideeller Ziele ab. Zudem beschert die besondere Eigenart der Leistungen der Daseinsvorsorge den Unternehmen der Wohlfahrtspflege umsatzsteuerliche Privilegien bzw. Besonderheiten. Ohne an dieser Stelle auch nur annähernd angemessen auf dieses komplexe Themenfeld eingehen zu können, soll nur darauf hingewiesen werden, dass auch aus den steuerlichen Besonderheiten sich Anforderungen an die betrieblichen Steuerungssysteme und das Treasury ableiten.

Das Monopol der Finanzierer, ein dichtes Netz an Auflagen und Regularien, welches durch steuerliche Anforderungen noch verdichtet wird sowie der Selbstanspruch der Leistungsanbieter, verstärkt durch die öffentliche Aufmerksamkeit, und die sich daraus ableitenden Steuerungsanforderungen sind in die Gestaltung des operativen und strategischen Treasury aufzunehmen.

2.4 Eigenschaften von Sozialdienstleistungen

Die Sachgüterproduktion erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheidet sich durch den Charakter des Produktes deutlich von der Erstellung von Sozialdienstleistungen, während hingegen die erwerbswirtschaftliche Dienstleistungsproduktion sich davon weniger deutliche unterscheidet.

Im Gegensatz zu Sachgütern sind Dienstleistungen dadurch gekennzeichnet, dass die Produkte nicht lagerfähig sind. Bei der Dienstleistungsproduktion entsteht das Produkt in dem Moment der Interaktion von Leistungserbringer und Leistungsempfänger (uno-actu-Prinzip). Dabei wird der Empfänger der Dienstleistung zum Teil des Produktionsprozesses und geht damit als quasi externer Produktionsfaktor mit in die Leistung ein. Im betrieblichen Alltag führt dies gerade im Bereich ambulanter Leistungen zu großen Herausforderungen, da z. B. bereits die kurzfristige Abwesenheit des Leistungsempfängers das Erbringen der Leistung unmöglich macht und dadurch Unterauslastungen entstehen.

Von der eigentlichen (Sozial-) Dienstleistung müssen dabei sogenannte Vorhalteleistungen unterschieden werden. Hierbei handelt es sich um das Nutzenpotenzial von vorgehaltenen Räumlichkeiten und Personal, die aber erst mit der konkreten Inanspruchnahme zu Dienstleistungen werden. Gleichwohl kann die von den Vorhalteleistungen ausgehende Versorgungssicherheit zu einem Impact im Sinne der Wirkungsmessung führen.

Die Sozialdienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass ein nur besonders schwacher Zusammenhang zwischen dem Input (Einsatz von Ressourcen) über den Output (erbrachte Betreuungsleistungen) zum Outcome (erwünschte Veränderung am Kunden) besteht. Die gesellschaftlichen Folgewirkungen (Impact) spielen dann bei der erwerbswirtschaftlichen Dienstleistungsproduktion praktisch keine Bedeutung mehr.

Formal gesehen handelt es sich bei der Sozialdienstleistungsproduktion um eine nichtlineare Produktionsfunktion mit variablen Produktionskoeffizienten, d. h. für die Praxis, dass man z. B. nicht genau sagen kann, ob die Qualität einer Leistung und damit das Ergebnis der Leistungserbringung auch doppelt so gut ist, wenn man doppelt so viel Personal einsetzt.

Für die instrumentelle Ausgestaltung der betrieblichen Steuerungsinstrumente bedeutet dies einen entsprechenden Anpassungsbedarf. Wenn es nur einen unklaren Zusammenhang zwischen dem Ressourceneinsatz und den Produktionsergebnissen gibt, muss die Steuerung auf der Grundlage von durchschnittlichen Wirksamkeitssannahmen erfolgen, die dann oftmals auch noch von festen Stellenschlüsseln aus dem regulatorischen Rahmen überschrieben werden.

In dem Abstimmungsprozess zwischen ideellen Zielen und Wirtschaftlichkeitszielen argumentieren damit beide Seiten auf der Grundlage von Annahmen.

Die Eigenschaften von Sozialdienstleistungen haben insbesondere für die Gestaltung des operativen Treasury eine besondere Bedeutung.

2.5 Merkmale der Leistungserbringung

In den Unternehmen der übrigen Wirtschaftssektoren finden wir oft eine durchgängige Prozessorganisation, die auf die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele ausgerichtet ist. Viele Unternehmen der Sozialwirtschaft stehen diesbezüglich noch vor besonderen Herausforderungen.

Die Leistungserbringungsprozesse in den Unternehmen lassen sich in Primär-, Sekundär- und Tertiärprozesse gliedern. Die nachfolgende Abbildung dient der Veranschaulichung:

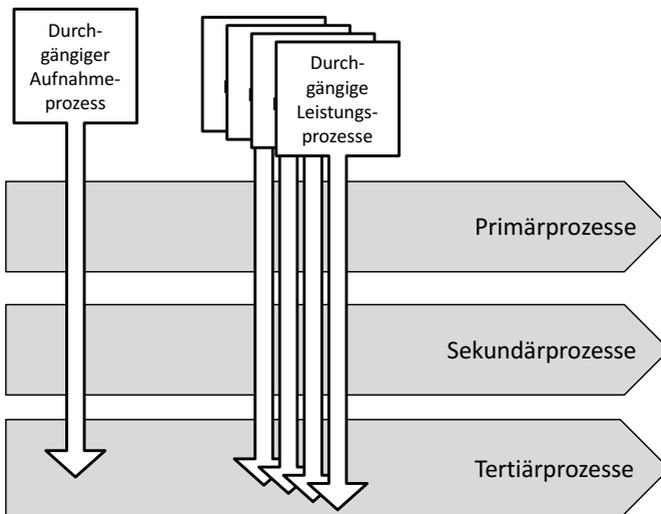


Abb. 3 Ebenen der Leistungserbringungsprozesse (eigene Darstellung)

In den Primärprozessen findet die originäre Dienstleistung statt, d. h. die direkte Interaktion des pädagogischen oder pflegerischen Personals mit den Leistungsempfängern.

In den Sekundärprozessen werden die indirekten Leistungsbestandteile abgebildet, d. h. Leistungen wie z. B. hauswirtschaftliche Versorgung, Reinigung oder auch die Bereitstellung der räumlichen Infrastruktur. Hier findet nur eine mittelbare Interaktion mit den Leistungsempfängern statt. Nichtsdestotrotz sind die Sekundärleistungen aber ein wichtiger Bestandteil der Gesamtleistung und beeinflussen auch in nicht unerheblichem Maße die Wahrnehmung der Leistungsqualität.

In den Tertiärprozessen sind die Leistungsbestandteile abgebildet, die ohne eine unmittelbare oder mittelbare Interaktion mit den Leistungsempfängern stattfinden. Hier sind z. B. die administrativen Leistungen schwerpunktmäßig zu finden.

Auf den unterschiedlichen Ebenen des Prozessmodells sind überwiegend auch verschiedene Berufsgruppen zu finden. Im Bereich der Primärprozesse findet sich das Pflege- und Betreuungspersonal, Im Bereich der Sekundärprozesse findet sich das Reinigungs- und Küchenpersonal sowie haustechnisches Personal. Im Bereich der Tertiärprozesse findet sich das Verwaltungspersonal.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht nun darin, eine durchgängige Prozessorganisation und vor allem auch ein durchgängiges Prozessverständnis zu schaffen. Ein kleines Beispiel soll an dieser Stelle veranschaulichen, was mit einer durchgängigen Prozessgestaltung gemeint ist. Wenn z. B. ein Leistungsempfänger in einer Einrichtung neu aufgenommen wird, erfolgt die Leistungsplanung für die Betreuungskräfte, wie auch gleichzeitig die Anlage des neuen Kunden sowie seiner Leistungszahler als Debitoren in der Buchhaltung, um auch die Abrechnung der Leistungen sicher zu stellen. Gleichzeitig erhält auch die Hauswirtschaft Informationen, damit der neue Kunde in die Speiseversorgung mit eingeplant werden kann und auch die Reinigungskräfte das neu belegte Zimmer mit in den Revierplan aufnehmen können.

Oftmals treffen dabei mit den Berufsgruppen der verschiedenen Prozessebenen auch unterschiedliche Welten aufeinander. Das Personal in den Primärprozessen ist meist durch eine hohe Empathie gegenüber den Leistungsempfängern gekennzeichnet, verfügt aber noch zu häufig über geringe betriebswirtschaftliche Kompetenz. Dies kann dazu führen, dass etwa bei der Aufnahme eines neuen Kunden die für eine Leistungsabrechnung erforderlichen Informationen nicht oder nicht vollständig erhoben werden und es damit zu Störungen in der Prozesskette kommt.

Durchgängige Prozesse erfordern auch ein konsistentes Datenmodell, so dass alle erforderlichen Informationen nur einmal in den Prozess eingespielt werden und dann allen weiteren Beteiligten zur Verfügung stehen. Hierbei kann die durchgängige Prozessgestaltung durch den Einsatz technischer Lösungen, wie etwa IT-Anwen-

dungen, unterstützt werden. In jedem Falle ist innerhalb der Prozessebenen und über die Prozessebenen hinweg ein hohes Maß an Kommunikation erforderlich. Je geringer die technische Unterstützung dabei ausfällt, umso höher werden die Anforderungen an die persönliche Kommunikation und hierbei ist das Potenzial an Störquellen erheblich.

Sozialdienstleistungen sind immer in höchstem Maße personalintensive Dienstleistungen. Dazu kann an dieser Stelle nur kurz auf zwei weitere Besonderheiten der Wohlfahrtspflege hingewiesen werden: der Einsatz Ehrenamtlicher und die Attraktivität der Berufsbilder.

In den Leistungserbringungsprozessen werden in der Wohlfahrtspflege oft auch zusätzlich zum hauptamtlichen Personal ehrenamtliche Helfer eingesetzt, die zum Teil auch in den Primärprozessen unterstützen. Dies kommt in erwerbswirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen nicht vor und führt in der Wohlfahrtspflege zu höherem Koordinationsaufwand.

Der mittlerweile in allen Branchen angekommene Fachkräftemangel trifft die personalintensiven Dienstleistungsanbieter umso härter, da sie auch nur geringe Möglichkeiten haben, Menschen durch technische Lösungen zu ersetzen. Daneben ist festzustellen, dass die Attraktivität der helfenden Berufsbilder nicht hoch genug ist, um das notwendige Personal in die Sozialwirtschaft zu locken. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, wie z. B. Arbeitsbedingungen, Ausbildungsdauer, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Vergütung.

Die Besonderheiten der Leistungserbringung in der Sozialwirtschaft haben insbesondere auch für die Gestaltung des operativen Treasury eine hohe Bedeutung.

3 Anforderungen an Treasury in der Sozialwirtschaft

Treasury umfasst alle Aufgaben, die sich mit der

- Sicherstellung heutiger und zukünftiger Zahlungsfähigkeit,
- Finanzierung der Wertschöpfungskette und des Anlagevermögens sowie
- der Steuerung finanzieller Risiken

eines Unternehmens befassen.

Aus den Besonderheiten der Sozialwirtschaft leiten sich dabei folgende wesentliche Anforderungen an Treasury in der Wohlfahrtspflege ab, die bei der instrumentellen und prozessualen Ausgestaltung berücksichtigt werden sollen: