

Klaus Schellberg

BETRIEBSWIRTSCHAFTS- LEHRE FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

BWL-Grundwissen für Studium, Fortbildung
und Praxis

6., aktualisierte Auflage

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Betriebswirtschaftlich denken und handeln lernen

Die Sicherung ihrer wirtschaftlichen und finanziellen Zukunft gehört zu den zentralen Fragen, mit denen sich viele Organisationen der Sozialarbeit heute notgedrungen befassen müssen. Mit anderen Worten: sie müssen betriebswirtschaftlich denken und handeln lernen. Den Luxus – „Gewinnmaximierung hier, soziale Gerechtigkeit dort“ – als unvereinbare Gegensätze zu sehen und entsprechend zu handeln, kann sich heute niemand mehr leisten.

Der Autor stellt sowohl den Kern des ökonomischen Denkens in der sozialen Arbeit als auch die Besonderheiten einer Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen dar. Das Buch ist nicht nur ein Brückenschlag zwischen Betriebswirtschaftslehre und Sozialarbeit, sondern vor allem eine systematische Einführung in betriebswirtschaftliche Fragen, Strategien und Instrumente:

Grundtatbestände der Ökonomie · Ökonomische Handlungsbereiche der Sozialen Arbeit · Betriebswirtschaftslehre von Sozialunternehmen · Formen der Bedarfsdeckung · Rechnungswesen · Controlling · Rechtsformen · Sozialunternehmen als Dienstleister · Strategische Unternehmensführung · Beschaffung · Dienstleistungsproduktion · Personalwirtschaft · Bestimmung des Arbeitsbedarfs · Marketing · Finanzierung · Konsequenzen für die Sozialarbeit

Bestens geeignet für Studierende der Studiengänge Sozialmanagement/Sozialwirtschaft, Sozialarbeit/Sozialpädagogik sowie Gesundheits- und Pflegemanagement, Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste sowie Beschäftigte in der sozialen Arbeit, die Interesse an diesem Aufgabenfeld haben und sich entsprechend weiterbilden.

Prof. Dr. Klaus Schellberg (Diplom-Kaufmann) lehrt Betriebswirtschaftslehre von Sozialunternehmen an der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg, Gesellschafter der *xit GmbH* *forschung · planung · beratung*.

Klaus Schellberg

BETRIEBSWIRTSCHAFTS- LEHRE FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

BWL-Grundwissen für Studium, Fortbildung
und Praxis

6., aktualisierte Auflage

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Schellberg, K. (2017): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 6. Auflage
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz
- Prof. Dr. Stephan F. Wagner (†), Geschäftsführer der Paritätischen Akademie Berlin

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter: www.sozialmanagement-praxis.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5471600

Gesamtinhaltsverzeichnis

Gesamtinhaltsverzeichnis	5
Verzeichnis der Schaubilder, Grafiken und Tabellen	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Vorwort	15
Vorwort zur 6. Auflage	17
Einführung	19
1. Grundlagen der Ökonomie und die Einordnung der Sozialunternehmen	21
1.1 Grundtatbestände der Ökonomie	21
1.1.1 Rationalität	21
1.1.2 Knappheit	23
1.1.3 Entscheidungen zwischen Alternativen	23
1.1.4 Das wirtschaftliche Prinzip	24
1.1.5 Das finanzwirtschaftliche Gleichgewicht	26
1.2 Ökonomische Handlungsbereiche	26
1.2.1 Das Kreislaufmodell	27
1.2.2 Volkswirtschaftliche Ebene	28
1.2.3 Private Haushalte	29
1.2.4 Unternehmen und Sozialunternehmen	30
1.2.5 Ebene der Sozialleistungsträger und der Planung	32
1.2.6 Prozessebene	33
1.3 Sozialwirtschaft	35
2. Die Grundlegungen der Betriebswirtschaftslehre von Sozialunternehmen	39
2.1 Definition der Betriebswirtschaftslehre	39
2.2 Organisationen der Sozialen Arbeit sind Sozialunternehmen	40
2.3 Das Unternehmensmodell	41
2.4 Das Sozialunternehmen und die Sozialwirtschaft	43
2.4.1 Formen der Bedarfsdeckung	43
2.4.2 Die Organisation des Sozialmarkts	45
2.4.3 Geschäftsmodelle der Sozialunternehmen	47

2.5	Weitere Charakteristiken der Sozialunternehmen	49
2.5.1	Sozialunternehmen sind Dienstleistungsunternehmen	49
2.5.1.1	Intangibilität der Leistungen	50
2.5.1.2	Zusammenfall von Konsum und Produktion	51
2.5.1.3	Die Integration des externen Faktors	51
2.5.2	Besonderheiten der Sozialen Arbeit	52
2.5.2.1	Hilfsangebote	52
2.5.2.2	Existenzielle Situationen	53
2.5.2.3	Selbstbefähigung	53
2.5.2.4	Komplexität der Dienstleistung	54
2.5.2.5	Fehlende Freiwilligkeit	54
2.5.3	Angebot durch öffentliche Einrichtungen und die freie Wohlfahrtspflege	55
2.5.3.1	Öffentliche Einrichtungen	55
2.5.3.2	Wohlfahrtsverbände	56
2.5.3.3	Non-Profit-Organisationen und Gemeinnützigkeit	57
2.6	Die betriebswirtschaftlichen Funktionen im Überblick	58
2.7	Orte und Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns	60
3.	Das Rechnungswesen	63
3.1	Die Informationsbasis der Betriebswirtschaft	63
3.2	Formen des Rechnungswesens	64
3.3	Der Buchhaltungskreislauf	66
3.4	Der Jahresabschluss	68
3.4.1	Die Bilanz	69
3.4.2	Die Gewinn- und Verlustrechnung	72
3.4.3	Anhang und Lagebericht	74
3.5	Kostenrechnung	74
3.5.1	Grundschema	75
3.5.2	Der Begriff „Kosten“ und „Leistungen“	76
3.5.3	Analyseebenen	77
3.6	Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement	78
3.7	Instrumente des Kostenmanagement	79

4.	Controlling	83
4.1	Aufgabe des Controllings	83
4.2	Instrumente des Controllings	84
4.2.1	Die Balanced Scorecard	84
4.2.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	87
4.2.3	Budgetierung	89
5.	Die Rechtsformen	91
5.1	Rechtsform als betriebswirtschaftliche Frage	91
5.2	Rechtsformen von Sozialunternehmen im Überblick	92
5.2.1	Öffentlich-rechtliche Rechtsformen	92
5.2.2	Privatrechtliche Rechtsformen	93
5.2.3	Handelsrechtliche Rechtsformen	94
5.3	Die Wahl der Rechtsform für den Sozialbereich	95
6.	Strategische Unternehmensführung	97
6.1	Der Grundansatz der strategischen Unternehmensführung	97
6.2	Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	99
6.3	Ausgewählte Instrumente der strategischen Unternehmensführung	100
6.3.1	Umweltanalyse	101
6.3.1.1	Analyse der globalen Umwelt	101
6.3.1.2	Geschäftsfeldanalyse	103
6.3.2	Unternehmensanalyse	104
6.3.3	Zielanalyse	106
6.4	Ausgewählte strategische Optionen	108
6.4.1	Portfolio-Analyse	108
6.4.2	Wettbewerbsstrategien	110
6.4.3	Wachstumsstrategien	111
6.4.4	Anpassung und Veränderung	112
7.	Beschaffung	113
7.1	Aufgabe der Beschaffungsfunktion	113
7.2	Beschaffungspolitische Entscheidungen	114
7.2.1	Eigenfertigung und Fremdbezug	114
7.2.2	Mengenpolitik	115
7.2.3	Kapazitätspolitik – Just in Time	115
7.2.4	Outsourcing von Dienstleistungen	116
7.2.5	Know-How-Einkauf	117

8.	Dienstleistungsproduktion	119
8.1	Grundaufgabe der betrieblichen Funktion Produktion	120
8.2	Die Elemente der Dienstleistungsproduktion	120
8.2.1	Inputfaktoren	120
8.2.2	Die besondere Stellung des Kunden in der sozialen Arbeit	122
8.2.3	Der Leistungserstellungsprozess	123
8.2.4	Konfigurationen der Wertschöpfung	124
8.2.5	Output	124
8.2.6	Formulierung einer Produktionsfunktion	126
8.3	Die Produktivität der Dienstleistungsproduktion	128
8.4	Steuerungsbereiche in der Produktion	129
8.4.1	Prozessmanagement	129
8.4.2	Kapazitätsmanagement	131
9.	Personalwirtschaft	135
9.1	Die besondere Stellung der Faktors Personal	135
9.2	Die Personalfunktionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	135
9.3	Menschliche Arbeit in der Dienstleistungsproduktion	137
9.4	Betriebswirtschaftliche Instrumente der Personalwirtschaft	139
9.4.1	Personalbedarfsrechnung	139
9.4.1.1	Bestimmung des Arbeitsbedarfs	140
9.4.1.2	Bestimmung der Arbeitszeit eines Mitarbeiters	141
9.4.1.3	Ermittlung des Stellenbedarfs	143
9.4.1.4	Stellenschlüssel als Hilfsgröße	143
9.4.2	Personalkostenrechnung	145
10.	Marketing	149
10.1	Marketingverständnis	149
10.2	Ziele des Marketings in Sozialunternehmen	150
10.2.1	Absatzmarketing	150
10.2.2	Sozialmarketing	151
10.2.3	Image- und Akzeptanzpolitik	151
10.2.4	Lobbyismus	151
10.2.5	Bürgernahe Verwaltung	152
10.2.6	Fundraising	152
10.2.7	Marketing als Unternehmensführung	152

10.3	Instrumente des Dienstleistungsmarketings	152
10.3.1	Produkt- und Leistungs politik	153
10.3.2	Distributions politik	155
10.3.3	Preis politik	156
10.3.4	Kommunikations politik	157
10.3.4.1	Kommunikationsinhalte	158
10.3.4.2	Träger und Instrumente der Kommunikation	159
11.	Finanzwirtschaft und Finanzmanagement	161
11.1	Ziele des Finanzmanagements	161
11.2	Finanz- und Liquiditätsplanung	163
11.3	Der Haushaltsplan der öffentlichen Hand	166
11.4	Der Wirtschaftsplan öffentlicher Unternehmen	167
12.	Finanzierung	169
12.1	Zum mehrschichtigen Finanzierungsbegriff in der Sozialwirtschaft	169
12.1.1	Betriebswirtschaftliches Grundverständnis und Definition	169
12.1.2	Finanzierung des Leistungsprozesses	170
12.1.3	Profit- und Non-Profit-Finanzierung	171
12.1.4	Philanthropische Finanzierung	173
12.1.5	Finanzierung in der öffentlichen Hand	174
12.2	Betriebswirtschaftliche Finanzierung	175
12.2.1	Die Finanzierungsentscheidung	175
12.2.2	Finanzierungsformen	176
12.2.2.1	Eigenfinanzierung	177
12.2.2.2	Beteiligungsfinanzierung	178
12.2.2.3	Fremdfinanzierung	178
12.2.2.4	Mezzanines Kapital	180
12.2.2.5	Innenfinanzierung	181
13.	Sozialwirtschaftliche Finanzierung	183
13.1	Systematik der sozialwirtschaftlichen Finanzierungsformen	183
13.2	Finanzierungsquellen	183
13.3	Kernprobleme der Preis- und Kontraktformen	185

13.4	Vergütungsformen	187
13.4.1	Vollkostendeckende Kostensätze	190
13.4.2	Institutionelle Förderung	192
13.4.3	Investitionskostenzuschüsse	193
13.4.4	Leistungsentgelte	194
13.4.5	Differenzierte Leistungsentgelte	197
13.4.6	Maßnahmepauschalen	198
13.4.7	Persönliche Budgets	198
13.4.8	Projektförderung	200
13.4.9	Vergabeverfahren	201
13.4.10	Investitionsbeträge	202
13.5	Entwicklungslinien der Leistungsvergütung	203
13.5.1	Marktsimulation	203
13.5.2	Wettbewerb und Investitionsfinanzierung	204
13.5.3	Nachfragesteuerung	205
13.6	Institutionenökonomische Analyse der Leistungsentgelte	206
13.7	Die Wahl des Finanzierungsmix	209
13.7.1	Kriterienraster für die Beurteilung von Finanzierungsformen	211
14.	Unternehmensethik sozialer Unternehmen	213
Literaturverzeichnis		215
Stichwortverzeichnis		219

Verzeichnis der Schaubilder, Grafiken und Tabellen

Abb. 1:	Das allgemeine ökonomische Prinzip	24
Abb. 2:	Sozialunternehmen im Kreislaufmodell	27
Abb. 3:	Sozialwirtschaftsmodell	35
Abb. 4:	Wirkungskette zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung	37
Abb. 5:	Wirkungskette zur gesellschaftlichen Wirkung	37
Abb. 6:	Unternehmensmodell	42
Abb. 7:	Wertschöpfungsprozess	42
Abb. 8:	Formen der Bedarfsdeckung	44
Abb. 9:	Der Sozialmarkt	45
Abb. 10:	Der Weg durch den Sozialmarkt	46
Abb. 11:	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis	46
Abb. 12:	Geschäftsmodell Selbstzahler	48
Abb. 13:	Geschäftsmodell gesellschaftliche Leistung mit direkter Wirkung	48
Abb. 14:	Geschäftsmodell indirekte gesellschaftliche Wirkung	49
Abb. 15:	Überblick über die Besonderheiten aufgrund des Dienstleistungscharakters	52
Abb. 16:	Überblick über die Besonderheiten der Sozialen Arbeit	55
Abb. 17:	Überblick über die Besonderheiten der Sozialunternehmen	57
Abb. 18:	Systemmodell des Betriebs	58
Abb. 19:	Einordnung der betriebswirtschaftlichen Funktionen	59
Abb. 20:	Ebenen des betriebswirtschaftlichen und administrativen Handelns	61
Abb. 21:	Das Rechnungswesen und der betriebliche Informationsverlauf	64
Abb. 22:	Der Buchungskreislauf im Zusammenhang	68
Abb. 23:	Ablauf der Kostenrechnung	75
Abb. 24:	Regelkreismodell des Controllings	83
Abb. 25:	Balanced Scorecard (nach Kaplan/Norton)	85
Abb. 26:	Kriterien für die Wahl und Gestaltung der Rechtsform	91
Abb. 27:	Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	99
Abb. 28:	Analyseebenen der Umwelt	101
Abb. 29:	Beispiel für ein Szenario über den künftigen Bedarf an Pflegedienstleistungen	102
Abb. 30:	Schema für eine Geschäftsfeldanalyse eines sozialen Dienstleisters	103
Abb. 31:	Perspektiven der Unternehmensanalyse	104
Abb. 32:	Grundschemata der SWOT-Analyse	105
Abb. 33:	Stakeholder-Analyse am Beispiel einer Kindertagesstätte	107
Abb. 34:	Portfolio-Analyse	108
Abb. 35:	Norm-Strategien der Portfolio-Analyse	109
Abb. 36:	Portfolio eines nicht erwerbswirtschaftlich arbeitenden sozialen Dienstleister	109

Abb. 37:	Produktionsprozess	119
Abb. 38:	Wertschöpfungskette	119
Abb. 39:	Akteure bei der Kundenentscheidung	122
Abb. 40:	Leistungserstellungsprozess einer Dienstleistung	123
Abb. 41:	Lineare Produktionsfunktion im Ein-Faktoren-Fall	126
Abb. 42:	Produktionsfunktion mit Vor- und Endkombination (ohne Kapazitätseffekte)	127
Abb. 43:	Vor- und Nachteile der Spezialisierung	130
Abb. 44:	Bestimmung des Personalbedarfs	138
Abb. 45:	Vom Leistungsprogramm zum Personalbedarf	139
Abb. 46:	Kalkulation des Personalbedarfs nach Öffnungszeiten	140
Abb. 47:	Kalkulation des Personalbedarfs nach Prozesszeiten	141
Abb. 48:	Beispiele für Kombinationen von abrechenbaren und direkten Zeiten	143
Abb. 49:	Kalkulation des Stellenbedarfs	143
Abb. 50:	Personalkosten und Gesamtkosten der Einrichtung	145
Abb. 51:	Kalkulation der Bruttopersonalkosten des Arbeitgebers	146
Abb. 52:	Einrechnung von Zuschlägen und Überstunden	147
Abb. 53:	Vier Phasen betriebswirtschaftlichen Denkens	149
Abb. 54:	Formen der Individualkommunikation	160
Abb. 55:	Elemente eines Finanzplans	163
Abb. 56:	Finanzplan für eine Beispieleinrichtung	164
Abb. 57:	Verschiedene Cash Flows	165
Abb. 58:	Öffentlicher Haushalt am Beispiel eines Jugendzentrums	167
Abb. 59:	Finanzierungsprobleme im Zeitverlauf	169
Abb. 60:	Notwendige Erträge für Kapitalerhalt und Finanzaufwand	172
Abb. 61:	Rolle der Abschreibungen aus Finanzierungssicht	172
Abb. 62:	Formen der Außenfinanzierung im Überblick	177
Abb. 63:	Eigenfinanzierung und Kapitalbedarf des Gesellschafters	177
Abb. 64:	Formen des Fremdkapitals	179
Abb. 65:	Selbstfinanzierung im Bilanzzusammenhang	181
Abb. 66:	Variationsmöglichkeiten der sozialwirtschaftlichen Finanzierung	184
Abb. 67:	Verschiedene aktuelle Vergütungsformen	188
Abb. 68:	Bezugsgrößen für den Preis	188
Abb. 69:	Überblick über Preis- und Kontraktformen	189
Abb. 70:	Basisschema eines Selbstkostenblattes	191
Abb. 71:	Leistungs- und Entgeltvereinbarungen in den verschiedenen Sozialgesetzen	195
Abb. 72:	Leistungsbeziehungen im Persönlichen Budget	199
Abb. 73:	Kriterienraster für die Beurteilung von Finanzierungsformen	211

Abkürzungsverzeichnis

AfA-Tabellen	Steuertabellen für Absetzungen für Anlagegüter (Abschreibungen)
AktG	Aktiengesellschaftsgesetz
AO	Abgabenordnung
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BSC	Balanced – Score – Card
BTHG	Bundesteilhabegesetz
CI	Corporate Identity/Unternehmensidentität
DIN/ISO	Deutsches Institut für Normung/International Standardisation Organisation
DRG	Diagnosis Related Groups
eG	eingetragene Genossenschaft
EstG	Einkommenssteuergesetz
GG	Grundgesetz
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GK	Grenzkosten
GmbHG	GmbH-Gesetz (Gesetz über die Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätzegegesetz
InsO	Insolvenzordnung
KG	Kommanditgesellschaft
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KHBV	Krankenhausbuchführungsverordnung
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LOB	Leistungsorientierte Bezahlung
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PBV	Pflegebuchführungsverordnung
ROI	Return on Investment

ServQual	Service-Qualität/Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit
SGB V	Sozialgesetzbuch V (Gesetzliche Krankenkasse)
SGB IX	Sozialgesetzbuch IX (Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen)
SGB XI	Sozialgesetzbuch XI (Soziale Pflegeversicherung)
SGB XII	Sozialgesetzbuch XII (Sozialhilfe)
SROI	Social Return on Investment
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen

Vorwort

Zwei sehr einschneidende Erfahrungen und Einsichten haben sich im Laufe der letzten 10–15 Jahre in den Einrichtungen und Berufsfeldern der Sozialen Arbeit gegen verbreitete Widerstände erfolgreich durchgesetzt:

- (1) Die Erkenntnis, dass im Zeichen der andauernden finanziellen Kürzungen und leeren öffentlichen Kassen ökonomisches Denken und Handeln auch in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht länger ignoriert oder gar tabuisiert werden kann. Klaus Schellberg formulierte sie in seiner ersten Veröffentlichung in dieser Reihe vor zwei Jahren wie folgt: „Die Ökonomie ist die Wissenschaft vom Umgang mit Knappheit. Sie sieht ihr Ziel in der Optimierung des Verhältnisses von Ergebnissen zu eingesetzten Mitteln, von Output zu Input. ... Die Ethik eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens muss darauf gerichtet sein, die Gesellschaft durch die eigene Tätigkeit nicht übermäßig zu belasten und die eigene Existenz nachhaltig zu sichern. Dies geschieht durch wirtschaftliches Verhalten“ (Schellberg 2002: 17).
- (2) Die aus der ersten Einsicht abgeleitete, nicht weniger wichtige und nachhaltige Erkenntnis lautet, dass auch in gemeinnützigen Einrichtungen des fälschlicherweise sog. „Non-Profit-Bereichs“ die betriebswirtschaftlichen Konzepte, Strategien, Methoden und Instrumente zur Zielklärung, Entscheidungsvorbereitung und Zielerreichung der professionellen Dienstleistungen, Maßnahmen und Aktivitäten zunehmend gefordert sind. Es geht nicht mehr ohne sie. Wie sollen Einrichtungen mit gesellschaftlicher Verantwortung, gesetzlicher Aufgabenstellung, öffentlich-rechtlicher Verantwortung ihre Aufgaben problemangemessen, zuverlässig, effektiv und wirtschaftlich erfüllen, wenn die Führungskräfte nicht oder nur unzureichend wissen,
 - mit welchen Leistungen sie die gesetzten Ziele effektiv und effizient erreichen können?
 - die Wünsche ihrer Kunden nicht kennen und nicht wissen, was denen die angebotenen Leistungen wert sind?
 - die Ziele ihrer Mitarbeiter nicht kennen und deren Leistungen nicht beurteilen können?
 - ihre „Kostentreiber“ nicht kennen und
 - nicht wissen, wie sie im Vergleich zu ihren Konkurrenten abschneiden?

Das Budget einer Organisation kann dem, der es zu lesen versteht, zu diesen und anderen Fragen Auskunft geben. Es ist die in Zahlen ausgedrückte Zielbeschreibung des Unternehmens, der Organisation oder Dienstleistungseinrichtung für einen festgelegten Zeitraum mit der dreifachen Zielsetzung:

- eine kurz-, mittel- oder langfristige Planung für das Unternehmen zu entwickeln und kontinuierlich zu überprüfen;
- die an der sachgerechten Erstellung, Genehmigung, Umsetzung und Überprüfung des Haushalts(budgets) beteiligten Akteure zu identifizieren und koordinieren;
- die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen zwischen den Budgetverantwortlichen aufteilen und zuweisen.

Das Budget ist also – so gesehen – zentrales Medium der Kommunikation, Motivation, Koordination und Evaluation von Zielen, Leistungen, Ressourcen und Ergebnissen einer Dienstleistungsorganisation zwischen den beteiligten Verantwortungsträgern.

Klaus Schellberg ist den Lesern und Leserinnen dieser Reihe kein Unbekannter. Sein 2002 veröffentlichter Band über „Kostenmanagement in Sozialunternehmen“ beinhaltet eine für den „Nicht-Ökonomen“ verständlich geschriebene Einführung in eines der zentralen betriebswirtschaftlichen Instrumente: das kaufmännische Rechnungswesen und die darauf aufbauenden klassischen Formen der Kostenrechnung, Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Als „Schlüsseltechnik“ der Betriebswirtschaft ist das Rechnungswesen nicht nur Datenlieferant für die internen Analyse- und Entscheidungszwecke, sondern es spiegelt gleichzeitig die Tätigkeit des Unternehmens in Geldgrößen wider.

In dem vorliegenden Band „Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen“ geht der gelernte Diplom-Kaufmann und Professor für Sozialpolitik, Sozialplanung und Sozialmanagement an der Fachhochschule München noch einen entscheidenden Schritt weiter in dem Versuch, das wechselseitige Verständnis zweier über lange Zeiträume getrennter „Kulturen“, Wissenschaftsbereiche und Arbeitsfelder zu entwickeln und zu vertiefen. Nicht das Trennende weiterhin zu betonen, sondern die gemeinsamen Aufgabenstellungen und Verantwortungsbereiche erkennen und wahrnehmen lernen muss die Devise für die Zukunft sein. Soziale Ethik und Ökonomie dürfen nicht weiterhin als unvereinbare Gegensätze gehandelt und gepflegt werden. Nur wer die Logik des jeweils anderen Denk- und Handlungsbereichs erkennen und verstehen lernt, ist zur Lösung der anstehenden Probleme befähigt. Was sind die Grundtatbestände der Ökonomie und wie weit sind sie mit den Dimensionen Sozialer Arbeit kompatibel oder unvereinbar? Wo liegen Grenzen und Chancen der Zusammenarbeit? Dieser Dialog muss geführt werden – und zwar fachlich-seriös, wissenschaftsbezogen und ergebnisorientiert. Es macht wenig Sinn, weiterhin nur gegen die „BWLisierung“ Sozialer Arbeit zu polemisieren und jede Veränderung der Konzepte und Strukturen unter ökonomischen Gesichtspunkten strikt abzulehnen. Vielmehr müssen die sozialen Dienste und Berufe unter dem steigenden Kostendruck und den knappen finanziellen Ressourcen ökonomisch und effizient haushalten, vor allem aber ihren Nutzen und ihre Wirkung darstellen und legitimieren lernen.

Die Diskussion um das Sozialmanagement verlagert sich zunehmend in das Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie. In der vorliegenden Einführung in eine Betriebswirtschaftslehre der Sozialunternehmen wird vom Autor der Versuch unternommen, die beiden vermeintlich gegensätzlichen Pole in der Diskussion näher zu betrachten und durch eine kritische Analyse Wege des wechselseitigen Verständnisses im Interesse ihres künftigen Zusammenwirkens zu ermöglichen.

Gotthart Schwarz

München, im März 2004

Vorwort zur 6. Auflage

Die erste Auflage dieses Buches im Jahr 2004 hatte zum Ziel, eine Integration und Adaption der Betriebswirtschaftslehre in den Sozialbereich zu schaffen. Im Mittelpunkt stand insofern die Übersetzungs- und Anpassungsleistung. Dies war der damaligen Zeit auch entsprechend: Die Betriebswirtschaftslehre wurde in anderen Branchen entwickelt und war ein Fremdkörper im Sozialbereich. Kernanliegen dieses Buches war, eine angepasste Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen zu schaffen.

Das Buch stellte am Anfang noch Kostenrechnung, Beschaffung, Kapitalfinanzierung im Mittelpunkt, im Laufe der Auflagen kamen dann stärker die sozialwirtschaftliche Finanzierung, Entgeltsysteme, die Organisation des Sozialmarkts und Marketing hinzu. Jede Neuauflage ist dabei eine Synthese dessen, was in Theorie und Praxis diskutiert wird, womit sich der Autor beschäftigt und was überhaupt einen Reifegrad hat, um in einem Lehrbuch zu erscheinen. So müssen eine Reihe Themen – Immobilien, Digitalisierung, Wirkung, Social Entrepreneurship – noch auf die Aufnahme in das Lehrbuch warten.

In dieser Auflage liegt der Fokus der Überarbeitung – neben den üblichen Ergänzungen, Aktualisierungen und Korrekturen – auf den Grundlagen der Ökonomie, der Darlegung der Sozialunternehmen und ihrer Einbettung in ihre Umwelt, die Sozialwirtschaft.

In den vergangenen Jahren wurde auch immer deutlicher, dass „Soziale Arbeit“ nicht mehr ausreichend ist, die fachlichen Tätigkeiten im Sozialbereich zu beschreiben. Sozial- und Gesundheitswirtschaft wachsen zusammen, es gibt zunehmend differenzierte Studiengänge (Heilpädagogik, Erziehung und Bildung im Kindesalter), die Abgrenzung zu anderen Feldern – humanitären Organisationen, Kultur und Bildung, – ist nach wie vor unscharf.

Als Oberbegriff für alle diese fachlichen Tätigkeiten wird in diesem Buch immer wieder die „Soziale Arbeit“ bezeichnet. Dies ist dem Mangel an einem anderen griffigen Oberbegriff geschuldet. Ebenso sollen die Sozialunternehmen als Oberbegriff für Organisationen des Sozialbereichs oder „Leistungserbringer“ verwendet werden und die Sozialwirtschaft als Oberbegriff für die verschiedenen Tätigkeitsfelder. Eine Annäherung an die Begrifflichkeiten findet sich auch in diesem Buch.

Hinter diesem Buch und hinter mir als Autor stehen viele Personen, die dieses Buch ermöglicht und befördert haben. Danken möchte ich hier vor allem dem Walhalla Verlag, der die Reihe vom Ziel-Verlag übernommen hat und mit großem Engagement weiterführt. Hier gilt mein besonderer Dank Frau Barbara Bayer. Weiterhin möchte ich den vielen Studierenden, Seminarteilnehmer/innen, Projekt- und Diskussionspartner/innen danken für die Auseinandersetzung, in der ein solches Buch reifen kann. Danken möchte ich meiner Frau und meinen beiden Söhnen, die mich immer wieder geduldig am Schreibtisch erleben oder in gedanklicher Abwesenheit.

Klaus Schellberg

Stein, im September 2017

Einführung

Die Ziele des Sozialbereichs sind durch Nächstenliebe, gesellschaftliche Solidarität, die Verwirklichung von Menschenrechten, gelingendem Leben und/oder die Steigerung der gesellschaftlichen Lebensqualität beschrieben. Auf den ersten Blick besteht ein vermeintlicher Gegensatz zu den Zielen der Ökonomie, die den Umgang mit knappen Mitteln unter den Gesichtspunkten von Effizienz und Effektivität im Blick hat.

Doch haben Ökonomie und Soziales einen gemeinsamen Kern und sie bedingen sich an vielen Stellen gegenseitig. Die Gegensätze sind bei genauerem Hinsehen hervorragende Ergänzungen:

Das Soziale setzt sich inhaltliche Ziele, die sich an Bedürfnissen des Menschen ausrichten. Doch die Verwirklichung dieser Ziele bedarf konkreten Handelns unter den Rahmenbedingungen, die dem Sozialen eben nicht zugänglich sind, sondern exogen vorgegeben sind: Finanzielle, rechtliche, technische, physikalische, gesellschaftliche Bedingungen. Die Rahmenbedingung, der sich die Ökonomie widmet, ist die Knappheit und der Umgang mit ihr. So hat der Tag eben nur 24 Stunden und der Arbeitstag nur acht (vielleicht manchmal auch zehn oder zwölf) – mit dieser Zeit müssen auch die Menschen, die im Sozialbereich arbeiten, auskommen. Und die öffentlichen Kassen haben eben nur eine bestimmte Menge Steuereinnahmen und damit Geld zu verteilen. Dies spürt der Sozialsektor in besonderer Weise, weshalb die Finanzknappheit oft als zentraler Auslöser für die Einführung ökonomischer Denkweisen gesehen wird. Dies kann normativ viel bedauert werden, doch real müssen die Akteure mit diesen Knappheiten umgehen. Ökonomisches Handeln ist also eine Arbeitsweise realen sozialen Handelns.

Ein zweiter Aspekt ist die grundsätzliche Zielsetzung von Ökonomie und Sozialem: Beide haben, wenn wir es fokussieren wollen, die Steigerung der Lebensqualität von Menschen im Blick. Das Soziale versucht dies zu erreichen durch Unterstützung von Bedürftigen, durch Selbstbefähigung und Integration. Die Ökonomie versucht dies zu erreichen durch die Erstellung und Allokation (Verteilung) von Gütern und Leistungen. Manchmal vergessen hier auch die Ökonomen zu schnell, dass es in der Ökonomie um menschliches Wohlergehen geht und dies nicht immer mit Einkommenserzielung und Wachstum erreicht werden kann. Auf der anderen Seite vergessen die Profis des Sozialen allzu leicht, dass es eben um den Menschen und seine Wünsche geht – und diese sind nicht immer identisch mit Fachlichkeit und Professionalität.

Beide Bereiche, Ökonomie und Soziales, haben also einen gemeinsamen Zielkern – wieso sollten sich da beide Disziplinen nicht um diesen gemeinsamen Kern bemühen können? Die ökonomische Glücksforschung, der Social Return on Investment, die Lebensqualitätsforschung oder die Überlegungen zu einer Sozialwirtschaft im Sinne einer sozialen Wirtschaft sind solche Ansätze.

Ein weiterer Aspekt ist, dass „das Soziale“ organisiert ist: Es lassen sich hier konkret handelnde Akteure finden, Personen, die soziale Leistungen benötigen (Leistungsempfänger¹, Klienten, „Kunden“), Organisationen, die diese Leistungen erstellen (Leistungs-

*Gemeinsamkeiten
von Ökonomie
und Sozialem*

*Soziale Ziele,
ökonomische
Rahmenbedingungen*

*Ausrichtung
an Bedürfnissen
von Menschen*

*Organisation
des Sozialbereichs
erfordert ökonomisches Handeln*

¹ Die im Deutschen übliche verallgemeinernde männliche Sprachform schließt Frauen und Männer gleichberechtigt ein und ist keine Form der Diskriminierung

anbieter, Sozialunternehmen), Organisationen, die diese Finanzierung und Bedarfe zuteilen (Sozialstaat und Sozialverwaltung). Für das Handeln dieser Organisationen hat die Ökonomie Wissen generiert und Handlungsinstrumente entwickelt. Die Finanzwissenschaft und die Verwaltungswissenschaften befassen sich mit dem Handeln des Staates, die Betriebswirtschaftslehre mit den Unternehmen, die Leistungen anbieten. Die klassische Betriebswirtschaftslehre ist dabei auf gewinnorientierte („normale“) Unternehmen in unregulierten Märkten gerichtet. Es wird hier notwendig sein, die Lehre anzupassen auf die Spezifika von Sozialunternehmen in Sozialmärkten. Der Wissenskern ist jedoch vorhanden.

Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen

Das Ergebnis einer solchen Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen wird dann ein Wissen sein, wie Organisationen der Sozialen Arbeit aus ökonomischer Sicht im Sinne der sozialen Ziele organisiert werden kann.

Das ist der Kern dieses Buches. Es geht grundsätzlich von der Prämisse aus, dass betriebswirtschaftliches Denken und Handeln für die Organisationen des Sozialen grundsätzlich geeignet und aus Gründen der Professionalität und der Nachhaltigkeit sogar geboten ist. Allerdings geht es darum, die Besonderheiten des Sozialbereichs herauszuarbeiten und die Betriebswirtschaftslehre daraufhin zu adaptieren.

Aufbau des Buches

In den ersten Abschnitten werden daher zunächst Grundtatbestände, Denkmodelle und Begriffe der Ökonomie herausgearbeitet. Anschließend werden betriebswirtschaftliche Grundfunktionen, aber auch die Besonderheiten einer Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen herausgearbeitet. In einem dritten großen Schritt werden dann die einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen mit besonderem Bezug zu Sozialunternehmen dargestellt.

Die Eignung der Betriebswirtschaft für Sozialunternehmen wird häufig mit Gegenargumenten bezweifelt, die sich auf sehr lehrbuchhafte Betriebswirtschaftslehre beziehen. Nun ist die Betriebswirtschaft in Literatur und Lehre bislang in der Tat sehr stark auf die gewinnorientierten Unternehmen in den klassischen Wirtschaftszweigen, vornehmlich der Industrie, orientiert. Sie findet daher häufig ihrerseits nicht den Zugang zur Sozialen Arbeit und zu Non-Profit-Unternehmen. Nur selten finden sich Ansätze in der Betriebswirtschaft, öffentliche Betriebswirtschaft oder Betriebswirtschaft der Dienstleistungsunternehmen zu beschreiben. Dabei konzentriert sich dieses Buch auf die originären „klassischen“ betriebswirtschaftlichen Funktionen wie Kostenrechnung, Finanzierung, Marketing, Produktion. Die moderne Betriebswirtschaftslehre versteht sich inzwischen als eine allgemeine Managementlehre und behandelt auch sehr ausführlich Fragen wie Organisationskultur, Personalführung, Change Management. Dies soll in diesem Buch aus Gründen der Platzersparnis und der Einbettung in eine Reihe, in der diese Themen ausführlich behandelt werden, ausgeklammert werden.

1. Grundlagen der Ökonomie und die Einordnung der Sozialunternehmen

Häufig wird der Frage nachgegangen, ob die Soziale Arbeit „ökonomisiert“ werden könne, dürfe oder solle. Die Ökonomisierungsdiskussion basiert auf der Grundannahme, die Ökonomie müsse in den Sozialbereich erst eingebracht werden und es bestehe eine (vermutlich politische) Wahlmöglichkeit, dies zu tun oder zu lassen.

Aus Sicht der Ökonomie stellt sich die Frage eher analytisch: Ist der Sozialbereich überhaupt ein Bereich, der ökonomischer Analyse zugänglich ist? Erst dann können ökonomische Prinzipien und ökonomische Steuerungsinstrumente übertragen werden.

Dies soll im Folgenden geschehen, indem grundlegende Denkmodelle der Ökonomie herausgearbeitet werden und die Übertragung auf den Sozialbereich erfolgt.

1.1 Grundtatbestände der Ökonomie

Gegenstand der Ökonomie ist das wirtschaftliche Handeln. Als „Wirtschaften“ wird bezeichnet

- der rationale Umgang
- mit knappen Gütern
- bei Entscheidungsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Alternativen
- mit Hilfe des allgemeinen ökonomischen Prinzips und
- unter Einhaltung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts.

Definition von wirtschaftlichem Handeln

Wirtschaftliche Handlungen sind demnach nicht auf einen von vorneherein definierbaren „Wirtschaftsbereich“ beschränkt, sondern wirtschaftliche Handlungen sind die Handlungen, die sich mit der Beseitigung von Knappheit in den verschiedenen Bereichen – Staat, Unternehmen, private Haushalte, Familien, Gruppen oder Individuen – beschäftigen. Die Auswahl, ob sich die Ökonomie „zuständig“ fühlt, ist insofern abhängig von der Frage, ob die oben genannten Kriterien zutreffen.

Wirtschaftliches Handeln nicht auf „Wirtschaftssektor“ beschränkt

1.1.1 Rationalität

Ökonomisches Denken geht davon aus, dass sich Menschen Ziele setzen und diese auch gezielt erreichen wollen. Dies bedeutet auf individueller Ebene bestimmte Freizeitziele (die Radtour über die Alpen), Einkommens-, Karriere- oder Lebensziele. Auf gesellschaftlicher Ebene können dies wirtschaftliche Größen (das Bruttoinlandsprodukt) oder andere Ziele (Umweltschutz, soziale Solidarität) sein. Und auf der mittleren Ebene können dies eben unternehmerische Ziele (Bedarfsdeckung oder Gewinnmaximierung) sein. Die bewusste Abwesenheit von Zielen – etwa während des Urlaubs, in einer Beziehung – widerspricht dem nicht grundsätzlich, das Ziel ist hier die Schaffung eines Frei-raums. Ziele können auch „Erhaltungsziele“ sein, also die Bewahrung von Gesundheitszuständen.

Menschen kennen ihre Ziele

Stichwortverzeichnis

- A**
- Abhängigkeit 53
 - Abrechenbare Arbeitszeit 142
 - Abrechenbare Leistung 77, 142
 - Absatzfunktion 149
 - Absatzmarketing 150
 - Abschlusspflicht im Handelsrecht 63
 - Abschreibung 68, 170, 172
 - Abschreibungsdauer 70
 - Agent 208
 - Aktiengesellschaft 94, 178
 - Aktiva 67
 - Aktive Rechnungsabgrenzung 71
 - Aktivierungspflicht 70
 - Aktivseite der Bilanz 70
 - Akzeptanzpolitik 151
 - Allgemeines Rationalprinzip 24
 - Allokationssystem 206
 - Allukation 28
 - Analyserraster für Finanzierungssysteme 206
 - Anbieterstruktur 55
 - Anfangsbilanz 67
 - Angebot und Nachfrage 131
 - Anlagevermögen 70, 193
 - Anleihe 179
 - Anpassungsstrategie 112
 - Anreiz-Beitrags-Theorie 30
 - Anreize zu Einsparung 191
 - Anreiz- und Koordinationsmechanismus 207
 - Anteilsfinanzierung 192
 - Arbeitsagentur 184, 201
 - Arbeitsbedarf 140, 143
 - Arbeitsbereichsleiter 61
 - Arbeitseffektivität 88
 - Arbeitsmarktdienstleistung 184
 - Arbeitsplatzmethode 145
 - Arbeitszeit 140, 141
 - Aufklärungsarbeit 152
 - Aufwand 76
 - Aufwandskosten 67
 - Aufwendung 72
 - Ausgabe 76
 - Auslastung 51, 115, 116, 122, 190, 196, 202, 204
 - Ausschreibung 183, 184
 - Außenfinanzierung 176
 - Austauschprozesse 32
 - Auszahlung 76
- B**
- Balanced Scorecard 84
 - Bandwagon-Effekt 156
 - Beanspruchungsnutzen 124
 - Bedarfsdeckende Unternehmen 31
 - Bedarfsdeckung 43
 - Bedarfsfeststellung 36, 46
 - Bedarfsplanung 190
 - Bedingt ideelle Sozialunternehmen 171
 - Bedürfnis 43
 - Benchmarking 80, 87
 - Bereitstellungsnutzen 124
 - Bericht 193
 - Beschaffung 113
 - Beschaffungsfunktion 59
 - Beschaffungspolitische Entscheidung 114
 - Beschaffungsprozess 41
 - Beschaffungsverbund 115
 - Beschaffungsziel 113
 - Besondere Marktbedingungen der Sozialwirtschaft 170
 - Beteiligungsfinanzierung 176, 178
 - Betreuungsschlüssel 140, 144
 - Betrieb 39
 - Betriebliches Vorschlagswesen 81
 - Betriebsaufwand 172
 - Betriebsergebnis 73
 - Betriebserlaubnis 121
 - Betriebskammeralistik 65
 - Betriebsklima 121
 - Betriebskostenförderung 192
 - Betriebskostenzuschüsse 192
 - Betriebsstoffe 121
 - Betriebswirtschaft 39, 58, 63, 149
 - Betriebswirtschaftliche Finanzierung 175
 - Betriebswirtschaftliche Funktion 59
 - Betriebswirtschaftslehre 39
 - Bewertungskriterien ethischen Handelns 214
 - Bewertungssysteme 35
 - Bilanz 68, 69
 - Bilanzgewinn 67
 - Branchenstrukturanalyse 101, 103
 - Bruttoinlandsprodukt 29
 - Buchführungspflicht 65
 - Buchhaltung 63, 172
 - Buchhaltungskreislauf 66
 - Budgetierung 64, 89
 - Budgetierungssystem 203
 - Budgetverantwortung 90
 - Bürgschaftskredit 179
- C**
- Cash Flow 163, 164, 165
 - Change Management 118

Controlling 52, 58, 59, 63, 64, 83, 87
Corporate Design 152
Corporate Identity 97, 152, 158
Cost-Center 90
Cross-Selling 111

D
Design-to-Cost 80
Dienstleistung 124, 157
Dienstleistungskonsum 50
Dienstleistungsmarke 158
Dienstleistungsproduktion 119
Dienstplan 136
Differenzierte Leistungsentgelte 197
Differenzierungsstrategie 110, 114, 210
Digitale Dienstleistung 51, 133
Direkte Arbeitszeit 142
Distributionspolitik 152, 155
Doppelte Buchhaltung 66

E
Effektive Arbeitszeit 142
Effektivität 26
Effizienz 25
Eigenbetriebe 93, 167, 175
Eigenfertigung 114
Eigenfinanzierung 176, 177
Eigenkapital 71, 163, 171, 177
Eigenmittel 210
Einfach-Strategie 111
Einfühlungsvermögen 154
Eingetragene Genossenschaft 95
Eingliederungshilfe 184
Eingriffsverwaltung 55
Einlagen 71
Einnahme-Ausgaben-Rechnung 66
Einrichtungsleiter 61
Einzelwirtschaft 29
Endkombination 123, 127
Entgeltfinanzierung 208
Entgeltvereinbarung 194, 195
Entgeltverfahren 189
Entgeltverhandlung 64, 190
Entrepreneurship 62
Entscheidungsregeln 35
Entwicklungsstrategie 114
Erfahrungsgüter 157
Ergebnisbezogene Dienstleistung 125
Ermittlung des Stellenbedarfs 143
Ermüdungseffekte 138
Erreichbarkeit 51
Ertrag 72, 163, 172
Ertragskonten 67
Ertragswertverfahren 180

Ethischer Auftrag 109
Ethisches Handeln 213
Europäischer Sozialfond 185
Europäische Union 185, 200
Exklusivität 156
Externer Faktor 51
Externes Benchmarking 80
Externes Rating 179

F
Fachkraftquote 187
Fachleistungsstunde 183, 187, 208
Factoring 179
Faktorkombination 123
Fallpauschale 188, 198
Fehlbedarfsfinanzierung 192
Festbetragsfinanzierung 192
Finanzergebnis 73
Finanzierung 59, 113, 161, 169
Finanzierung in der öffentlichen Hand 174
Finanzierungsbegriff 169
Finanzierungsentscheidung 175
Finanzierungsformen 176, 211
Finanzierungsmix 176, 209
Finanzierungsquelle 183
Finanzierungssysteme von Sozialunternehmen 206
Finanzmanagement 59
Finanzplanung 163
Finanzwirtschaft 58, 161
Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht 26, 31
Fokussierungsstrategie 210
Förderkredit 180
Förderrichtlinie 192
Förderziele 186
Freie Güter 23
Fremdbedarfsdeckung 41
Fremdbezug 114
Fremdfinanzierung 176, 178
Fremdkapital 72, 177
Front-office-Prozesse 155
Fundraising 152, 174
Funktionales Benchmarking 80

G
Gebrauchsnutzen 153
Gegenstand der Sozialen Arbeit 33
Geldleistungen 37
Gemeinnützigkeit 57, 95, 96, 121, 181
Genehmigungsverfahren 188
Genossenschaft 95, 178
Geringwertige Wirtschaftsgüter 70
Gesamtentgelt 197
Gesamtkosten der Einrichtung 145

- Geschäftsfeldanalyse 101, 103
 Geschäftsfelder 108
 Geschäftsführer 60, 91, 94
 Geschäftskredit 179
 Geschäftsmodelle der Sozialunternehmen 47
 Geschäftsunternehmen 171
 Gesellschaft bürgerlichen Rechts 94
 Gesellschafter 92, 94, 177
 Gestaltungsstrategie 112
 Gestaltung von Dienstleistungen 155
 Gewinn 163, 172, 175
 Gewinnausschüttung 170, 171
 Gewinnmaximierende Unternehmen 31
 Gewinnorientierte Finanzierung 171
 Gewinnspanne 172
 Gewinn- und Verlustrechnung 67, 68, 72, 164, 172
 Gewinnung neuer Kunden 150
 GmbH 91, 94, 178
 Goldene Finanzierungsregel 162
 Größendegression 128
 Größenprogression 128
 Grundnutzen 153
 Grundpauschale 197
- H**aftung im Falle der Insolvenz 95, 176
 Haftungspflicht 176
 Handelsrechtliche Rechtsform 94
 Haushalt 32, 56, 175
 Haushaltsabschluss 63
 Haushaltsplan 65, 166
 Haushaltssystematik der Kommunen 167
 Hilfebedarf 188, 189, 197
 Hilfeplanung 206
 Hilfsangebote 32, 52
 Homo oeconomicus 22
 Human Ressourcen Management 59
 Hypothekenkredit 179
- I**dealtypischer Markt 206
 Ideelles Sozialunternehmen 171
 Imagebildung 158
 Imagepolitik 151
 Impact 38
 Implementationsprobleme 97
 Indikationsqualität 53
 Indirekte Leistungen 186
 Individualkommunikation 159, 160
 Infrastruktur 89
 Innenfinanzierung 176, 181
 Innovationen 154
 Input 119, 126
 Inputfaktoren des Produktionsprozesses 120
- Insolvenz 176, 178
 Institutionelle Förderung 189, 192
 Intangibilität 50
 Integrationsamt 185
 Integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung 163
 Integriertes Prozessmanagement 81
 Integrierte Steuerungssysteme 84
 Intensität der Leistung 197
 Internationalisierungsstrategie 112
 Interne Budgetierungssysteme 84
 Internes Bankenrating 179
 Internes Benchmarking 80
 Internet 133, 156, 159
 Intransparenz 50
 Investition 68, 79, 169
 Investitionsbedarf 163
 Investitionsbetrag 197, 202
 Investitionsfinanzierung 204
 Investitionskostensätze 202
 Investitionskostenzuschuss 189, 190, 193
 Investitionspauschale 197, 202
 Investitionsrisiko 205
 Ist-Kostenrechnung 77
- J**ahresabschluss 63, 68
 Jahresdefizit 72
 Jahresergebnis 67
 Jahresüberschuss 72
 Jugendhilfeplanung 206
 Just in Time-Strategie 116
 Justiznahe Sozialarbeit 185
- K**alkulationsblatt 190, 196
 Kalkulatorische Kosten 68
 Kameralistik 65
 Kapazität 131
 Kapazitätsauslastung 51
 Kapazitätsmanagement 131
 Kapazitätspolitik 115
 Kapazitätsschwankung 116
 Kapital 59
 Kapitalausstattung 163
 Kapitalbereitstellung 169
 Kapitalbeschaffung 161, 176
 Kapitalbildung 176
 Kapitalerhöhung 177
 Kapitalflussmodell 169
 Kapitalgeber 171
 Kapitalgesellschaft 94
 Kapitalmarkt 194
 Kapitalnachsuss 177
 Kaufkraft 44

- Kaufmann 65
Kaufmännisches Rechnungswesen 64, 65
Kennzahlen 84, 86, 87
Kennziffer 86, 88
Kinder- und Jugendhilfe 183
Kirche 93, 180
Kirchliche Sozialeinrichtung 93
Knappheit 23, 32, 63
Knappheitsindikator 206
Know-How 117, 121, 135
Kommanditgesellschaft 94
Kommunalbetriebe 175
Kommunale Ämter 92
Kommunen 180
Kommunikationsinstrumente 159
Kommunikationspolitik 152, 157
Komplexe Problemsituationen 54
Konkurrenzangebot 156
Konsum 51
Kontenplan 63, 67
Kontokorrentkredit 179
Kontraktform 183, 188
Kontrollinstrument 187
Kosten 163
Kostenartenrechnung 75
Kostenbegriff 76
Kostenbewusstsein 193
Kosteneinsparung 203
Kostenführerschaft 110
Kostenmanagement 78
Kostenplan 163
Kostenrechnung 58, 59, 63, 74
Kostensatz 190
Kostensenkungskultur 81
Kostensenkungspotenzial 80
Kostenstellenrechnung 75
Kostenstellenverantwortung 61
Kostenstrategie 114
Kostenträger 33, 122, 185
Kostenträgerrechnung 75, 145
Kostenvorteile 110
Krankenversicherung 184
Krankheitszeit 145
Kredit 194
Kreditwürdigkeitsprüfung 179
Kreislaufmodell 27
Kriterienraster für die Beurteilung von Finanzierungsformen 211
Kunde 121, 122
Kundenorientierung 150, 153, 209
Kundenzufriedenheit 86
Kündigungsschutz 136
- L**agebericht 74
Landesbetriebe 167
Leasing 179
Lebensqualität 19
Lebenszyklus 109
Leistung 76
Leistungen von Sozialunternehmen 186
Leistungsbereitschaft 124
Leistungsbezogene Investitionsbeträge 194
Leistungsentgelt 184, 187, 189, 194
Leistungserstellungsprozess 123
Leistungsgerechtigkeit 196
Leistungskompetenz 154
Leistungsorientierte Bezahlung 147
Leistungspolitik 153
Leistungsprozess 183
Leistungstreiber 86
Leistungsverbesserung 154
Leistungsvereinbarung 194, 195, 203
Leistungsvergütung 203
Leistungsverträge 45
Leistungswirtschaftliche Ebene 41
Leistungszulage 147
Leitbild 106, 135, 150, 158
Lernkurveneffekte 138
Lieferantenkredit 179
Lineare Produktionsfunktion 126
Line of visibility 155
Liquidität 26
Liquiditätsplanung 163
Liquiditätssicherung 161
Lobbyismus 151
- M**anagementverantwortung 214
Marke 158
Markenaufbau 111
Markenbildung 97
Marketing 149, 152
Marktanteil 108
Marktausrichtung 40
Marktgängigkeit 149
Marktsimulation 203
Marktwachstum 108
Marktzentrierte Analyse 105
Massenkommunikation 159
Maßnahmeauswahl 35
Maßnahmeentgelt 197
Maßnahmepauschale 188, 197, 198
Mehrwert 22, 110
Mengenpolitik 115
Messung der Kundenerwartung 154
Mezzanines Kapital 180

- Migrationsberatung 185
Minderleistung 186
Minimax-Prinzip 186
Mischfinanzierung 73
Mitarbeiterökonomiegruppe 146
Mitarbeiterzufriedenheit 121
Mitgliedsbeiträge 183
Mitläufereffekt 156
Mittelabfluss 169
Mittelakquisiteure 171
Mittelbindungsdauer 194
Mitwirken des Kunden 51
Mitwirkungsrecht 206
Motivationsfaktor 121
Motivierung 139
Mündiger Kunde 22
Mund-zu-Mund-Propaganda 160
- Nachfrage** 156
Nachfragesteuerung 132, 205
Nachhaltigkeit 162, 176
Nebenbetriebe 183
Nebenprodukt 119
Nebenzeit 142, 143
Nettoarbeitszeit 142
Nichtabrechenbare Leistung 77
Niederstwertprinzip 71
Nischenstrategie 111
Non-Profit-Finanzierung 173
Non-Profit-Organisation 56, 57, 110, 173
Normative Führung 98
Norm-Strategie 109
Notsituation 53
Nutzen 22
Nutzenbewertung 22
- Objektfinanzierung** 208
Objektförderung 193, 202, 208
Offene Handelsgesellschaft 94
Öffentliche Einrichtungen 55, 174
Öffentliche Hand 203, 206
Öffentlicher Haushalt 166
Öffentliche Sozialleistungsträger 27
Öffentliches Rechnungswesen 64
Öffentliche Unternehmen 167
Öffentlich-rechtliche Rechtsformen 92
Ökonomie 21, 29, 34
Ökonomische Handlungsbereiche 26
Ökonomisches Handeln 23
Operative Führung 98
Operative Kapazitätsentscheidung 132
Optimierungsentscheidung 153
- Organisationsentwicklung 98
Organisationskultur 118
Outcome 38, 77
Output 38, 119, 120, 123, 124, 126
Outsourcing 116
- Passiva** 67
Passive Rechnungsabgrenzung 71
Passivseite der Bilanz 71
Personalauswahl 136
Personalbedarf 137
Personalbedarfsermittlung 136
Personalbedarfsrechnung 139
Personalbeschaffung 136
Personalcontrolling 137
Personaleinsatz 136
Personaleinsatzkoeffizient 140
Personalentwicklung 136
Personalfreistellung 137
Personalführung 97
Personalfunktionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht 135
Personalkosten 198
Personalkostenrechnung 145
Personalmanagement 135
Personalschlüssel 187
Personalwirtschaft 59, 135
Personenbezogene Dienstleistung 41
Personengesellschaft 94
Persönliches Budget 37, 184, 188, 198, 207, 209
Pflegebedarf 197
Pflegebedürftigkeit 184
Pflegebuchführungsverordnung 63
Pflegetherad 188
Pflegekasse 184
Pflelegesatzvereinbarung 195
Pflelegesatzverfahren 184
Philanthropie 44, 152
Philanthropische Finanzierung 173
Plandeterminierte Unternehmensführung 97
Plankostenrechnung 77
Planungsverantwortung der öffentlichen Hand 205
Planvorgabe 89
Portfolio 209
Portfolio-Analyse 108
Preis-Absatz-Funktion 156
Preisdifferenzierung 157
Preisform 183, 188
Preisgestaltung im Sozialbereich 185
Preispolitik 152, 156, 206
Preissensibilität 156
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 159
Principal 208

Principal-Agent-Problem 50, 51, 208
Private Haushalte 29
Privatrechtliche Rechtsform 93
Produktdifferenzierung 154, 156
Produktion 119
Produktionsfaktor 59, 113
Produktionsfunktion 126
Produktionsprozess 126
Produktionssteuerung 51
Produktionsstufe 119
Produktive Arbeitszeit 142
Produktivität 26, 128
Produktorientierung 149
Produktpolitik 152, 153
Produktverbesserung 154
Profit-Center 61, 81, 90
Projektfinanzierung 185
Projektförderung 200
Prozesscontrolling 52
Prozessmanagement 129, 198
Prozessorientierung 149
Prozessverantwortung 81
Prozesszeiten 141
Prüfungsvereinbarung 195, 203

Qualitätscontrolling 52
Qualitätsmanagement 52, 154, 195
Qualitätsvereinbarung 195, 203
Quersubventionierung 174

Rahmenbedingung 35
Rahmenvereinbarung 184, 195, 197
Rahmenvertrag 195
Rationalität 21
Reaktionsfähigkeit 154
Realwirtschaftliche Ebene 58
Rechenschaftspflicht des Vereins 63
Rechnungsabgrenzungsposten 71
Rechnungsabschluss 63
Rechnungswesen 63
Rechtsform 176
Refinanzierbarkeit 109
Refinanzierung 170
Regelkreismodell 83
Regiebetriebe 92
Rentabilität 26, 89
Ressource 169
Ressourcenausstattung 42
Ressourcenverantwortung 89
Ressourcenverbrauch 214
Return on Investment 88
Risikokapital 180

Risikomanagement 64
Risikoverteilung 196
Rohstoffe 121
Rücklage 71, 181
Rücklagenbildung 181
Rückstellung 71, 181

Sachgüter 121
Sachkosten 145
Sachleistungen 37
Schlussbilanz 67
Schlüsselgröße 86
Schulsozialarbeit 185
Selbstbefähigung 53
Selbstfinanzierung 181
Selbstkostenblatt 190, 196
Selbstversorgung 44
Selbstzahler 47
Service Design 155
ServQual-Ansatz 105, 154
Shareholder Value 106
Sicherstellung der Finanzierung 161
Sicherstellungsauftrag 205
Snobeffekt 156
Social Return on Investment 22
Sonderposten aus Investitionszuschüssen 72
Soziale Arbeit 33, 40, 52, 53, 122, 135, 137, 142, 150
Soziale Dienstleister 110, 171
Soziale Dienstleistung 49, 77, 125, 186, 213
Soziale Ideen 151
Soziale Leistungen 76
Soziale Organisation 40
Soziale Wirtschaftlichkeit 34
Sozialgesetze 45, 183
Sozialhilfe 184
Sozialleistungsträger 32, 152, 183, 186
Sozialmarketing 151
Sozialmarkt 45, 186
Sozialpolitik 29
Sozialrechtlicher Bedarf 185
Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis 36, 46, 170, 183
Sozialstaat 45
Sozialstaatliche Versorgung 44
Sozialunternehmen 27, 30, 36, 42, 43, 55, 60, 95, 150, 171, 183, 214
Sozialverwaltung 45
Sozialwirtschaft 35, 43, 55, 150
Sozialwirtschaftliche Finanzierung 59, 183
Sozialwirtschaftliches Finanzierungsverständnis 170
Spende 152, 174, 180, 183, 210
Spender 159

- Spezialisierung 130
 Sponsoring 174
 Stakeholder-Analyse 106
 Stammkapital 71, 92, 94
 Standardisierbarkeit 51
 Standardisierung 130, 154
 Standortfrage 51, 155
 Stärken-Schwächen-Analyse 104
 Stellenbedarf 140
 Stellenplan 56
 Stellenschlüssel 139, 143
 Steuerliche Buchführungspflicht 65
 Steuerungsrelevante Informationen 84
 Stiftung 65, 93, 94, 174, 178
 Stille Teilhaber 180
 Strategische Führung 98
 Strategische Kapazitätsentscheidung 132
 Strategische Unternehmensführung 97
 Strukturproblem 120
 Subjektförderung 202
 Subsidiaritätsprinzip 45
 Substanzwertverfahren 180
 Subvention 192
 Suchgüter 50
 Systemmodell des Betriebs 58
 Szenariotechnik 102
- T**agessatz 183, 194, 202
 Tangibles Umfeld 154
 Tarifvertrag 196
 Tätigkeitsbezogene Dienstleistung 125
 Tauschprozesse 32
 Teilkostenrechnung 78
 Teilnahmebeträge 183
 Telematikmöglichkeit 156
 Träger 60, 96, 159, 214
 Träger der Jugendhilfe 183
 Trägerverein 177
 Transaktionskosten 207, 209
 Transferzeit 154
 Transformationsproblem 120
 Treuhänderfunktion 214
- U**berforderungsstress 139
 Überschuss 66, 170
 Überstunden 147, 181
 Umlaufvermögen 70
 Umsatzplan 163
 Umsatzprozess 41, 43
 Umweltanalyse 100, 101
 Umweltbereiche 101
 Umweltoffenheit 40
- Uno-Actu-Prinzip 51, 157
 Unterforderungsstress 139
 Unternehmen 30, 39
 Unternehmensanalyse 104
 Unternehmensethik 213
 Unternehmensführung 97, 152
 Unternehmenskultur 57, 152
 Unternehmensmodell 41
 Unternehmenspolitik 152
- V**eblen-Effekt 156
 Venture Capital 180
 Veränderungsstrategie 112
 Verantwortung 214
 Verbesserungskultur 81
 Verdienstgruppe 146
 Verein 65, 91, 93, 178
 Vereinsvorstand 60
 Verfügbarkeitsstrategie 114
 Verfügungsrechte 207
 Vergabeverfahren 184, 188, 189, 201
 Vergütungsform 187
 Vergütungsvereinbarung 184, 195, 203
 Verhandlungsverfahren 188, 196
 Verkaufsorientierung 149
 Verlust 163
 Versorgungsvertrag 195
 Vertrauensbildung 158
 Vertrauensgüter 50, 157
 Verwaltung 61
 Verwendungsnachweis 193, 196
 Volkswirtschaft 28
 Volkswirtschaftliches Kreislaufmodell 26
 Vollfinanzierung 192
 Vollkostendeckende Tagessätze 187
 Vollkostendeckung 185, 189, 190
 Vollkostenrechnung 78
 Vorauszahlung 179
 Vorbildfunktion 214
 Vorkalkulation 196
 Vorkombination 123, 127, 169
 Vorsichtsprinzip 71
- W**achstumsstrategie 111
 Wahlmöglichkeit 207
 Wartezeit 123, 154
 Weiche Faktoren 88
 Werbung 149, 159
 Wertanalyse 80
 Werteverzehr 76
 Wertketten 124
 Wertkettenanalyse 105

- Wertnetze 124
- Wertorientierung 106
- Wertschöpfende Arbeitszeit 142
- Wertschöpfung 42, 124, 170
- Wertschöpfungskette 119
- Wertschöpfungsprozess 42, 183
- Wertshops 124
- Wettbewerb 204
- Wettbewerbsstrategie 110
- Wettbewerbsvorteile 110
- Wirkung der sozialen Arbeit 87, 137
- Wirkungsbezogene Dienstleistung 125
- Wirkungskette 37
- Wirkungsmodell 37
- Wirtschaftliches Prinzip 24
- Wirtschaftlichkeit der Finanzierung 162
- Wirtschaftsplan öffentlicher Unternehmen 167
- Wohlfahrt 29
- Wohlfahrtsökonomik 29
- Wohlfahrtspflege 55, 214
- Wohlfahrtsverbände 56, 60, 96, 174, 180, 196
- Wohnungslosenhilfe 184
- Wunsch- und Wahlrecht 198, 200
- Zahlungsbereitschaft** 22, 43
- Zahlungsstrom 76, 163
- Zahlungsunfähigkeit 175
- Zeitbedarf 137
- Zeitbezogene Dienstleistung 125
- Zeitnahe Mittelverwendung 181
- Zentrale Beschaffung 115
- Zielanalyse 100, 106
- Zielkostenrechnung 78, 79
- Zins 171, 175
- Zinsaufwand 172
- Zufluss an Mittel 41
- Zusatzleistung 186
- Zusatznutzen 153
- Zusatzversorgung 147
- Zuschläge 147
- Zuschuss 192, 210
- Zuschussantrag 192
- Zuschussfinanzierung 192
- Zuschussprinzip 200
- Zuweisung von Verfügungsrechten 207
- Zweckgebundene Rücklagen 71
- Zweckverbände 93, 167