

Bettig / Christa  
Faust / Goldstein  
Kolhoff / Wiese (Hg.)  
Betriebswirtschaft-  
liche Grundlagen in  
der Sozialwirtschaft

Nomos

UTB

---

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen .....	13
<b>1. Einleitung (Ludger Kolhoff) .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Finanzierung (Ludger Kolhoff, Uwe Bettig) .....</b>	<b>19</b>
2.1 Einleitung (Ludger Kolhoff) .....	19
2.2 Objektfinanzierung (direkte Zuschüsse) (Ludger Kolhoff) .....	23
2.2.1 Kommunale Zuschüsse .....	24
2.2.2 Zuwendungen .....	26
2.2.3 Förderarten .....	27
2.2.4 Finanzierungsarten .....	30
2.2.5 Zuwendungsvergabe .....	32
2.2.6 Zuwendungsverträge: .....	37
2.2.7 Leistungsverträge .....	38
2.3 Subjektfinanzierung (indirekte Finanzierung über den Leistungsempfänger) (Ludger Kolhoff) .....	41
2.3.1 Formen von Leistungsentgelten .....	45
2.3.2 Einkaufsmodell .....	47
2.4 Nichtöffentliche Finanzierung (Ludger Kolhoff, Uwe Bettig) .....	52
2.4.1 Sponsoring (Ludger Kolhoff) .....	52
2.4.2 Fundraising (Ludger Kolhoff) .....	59
2.4.3 Innenfinanzierung (Uwe Bettig) .....	65
2.4.4 Außenfinanzierung (Uwe Bettig) .....	70
<b>3. Sozio-Marketing: Das Marketing für sozialwirtschaftliche     Organisationen (Harald Christa) .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 Grundlagen .....</b>	<b>75</b>
3.1.1 Marketing - Begriffsbestimmung und zentrale Elemente von Marketinghandeln .....	76
3.1.2 Markt in der sozialen Arbeit .....	78
3.1.3 Marketing für personenbezogene soziale Dienstleister .....	79
<b>3.2 Handlungsfelder und Instrumente des Sozio-     Marketing .....</b>	<b>82</b>
3.2.1 Umfeldanalyse .....	83
3.2.2 Marketing-Mix .....	89

3.3	<b>Weitere Felder des Sozio-Marketing: Beispiel Fundraising</b> .....	106
4.	<b>Organisation: Welche Strukturen sind notwendig, um das Geld zu verwalten und einzusetzen? (Uwe Bettig)</b> .....	111
4.1	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	111
4.2	<b>Aufbauorganisation</b> .....	112
4.4	<b>Prozessorganisation</b> .....	117
5.	<b>Rechnungswesen (Wolfgang Faust, Birgit Wiese, Annette Goldstein)</b> .....	121
5.1	<b>Buchhaltung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens (Birgit Wiese/Annette Goldstein)</b> .....	121
5.1.1	<b>Exkurs: Gemeinnützigkeitsrecht für Körperschaften</b> .....	121
5.1.2	<b>Aufbau und Funktion des betrieblichen Rechnungswesens</b> .....	127
5.1.3	<b>Die Buchhaltung als Teil des Rechnungswesens</b> . .	128
5.1.4	<b>Bilanzierungspflicht</b> .....	129
5.1.5	<b>Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung</b> .....	131
5.1.6	<b>Von der Inventur bis zum Aufbau der Bilanz</b> .....	133
5.2	<b>Buchen auf den Bestands- und Erfolgskonten (Birgit Wiese)</b> .....	141
5.2.1	<b>Buchen auf den Bestandskonten</b> .....	141
5.2.2	<b>Buchen auf den Erfolgskonten: Die Gewinn- und Verlustrechnung</b> .....	148
5.2.3	<b>Buchungen zwischen Bestands- und Erfolgskonten</b> .....	151
5.2.4	<b>Buchungen von Vorratsentnahmen</b> .....	153
5.2.5	<b>Weiterführende Buchungen</b> .....	156
5.3	<b>Kostenrechnung (Wolfgang Faust)</b> .....	168
5.3.1	<b>Bedeutung der Kostenrechnung innerhalb des Rechnungswesens</b> .....	168
5.3.2	<b>Kostenartenrechnung</b> .....	172
5.3.3	<b>Kostenstellenrechnung</b> .....	189
5.3.4	<b>Kostenträgerrechnung</b> .....	202
5.3.5	<b>Teilkostenrechnung</b> .....	214
6.	<b>Controlling: Wie steuere ich den Geldfluss? (Harald Christa, Uwe Bettig)</b> .....	231
6.1	<b>Strategisches Controlling (Harald Christa)</b> .....	231

6.1.1	Grundlagen: Strategie - Die langfristige kompetitive Perspektive der sozialen Organisation .....	232
6.1.2	Controlling in strategischen Kontexten Sozialer Organisationen .....	233
6.1.3	Ziele und Aufgaben des strategischen Controlling .....	235
6.1.4	Instrumente des strategischen Controlling .....	236
<b>6.2.</b>	<b>Operatives Controlling (Uwe Bettig) .....</b>	<b>248</b>
6.2.1	Kostenstellenrechnung und Budgetcenter-Konzeption .....	249
6.2.2	Budgetierung .....	251
6.2.3	Berichtswesen .....	253
6.2.4	Kennzahlen .....	255
<b>6.3</b>	<b>Fachliches Controlling (Harald Christa) .....</b>	<b>259</b>
6.3.1	Sozialpolitische und sozialökonomische Kontexte des fachlichen Controlling .....	259
6.3.2	Die vier Ebenen des fachlichen Controlling .....	263
<b>7.</b>	<b>Wirksamkeit (Ludger Kolhoff, Harald Christa) .....</b>	<b>279</b>
<b>7.1.</b>	<b>Ressourcen, Leistungen, Wirkungen (Ludger Kolhoff) ..</b>	<b>279</b>
7.1.1	Aufwand und Ertrag (Input-output Beziehung) ..	280
7.1.2	Leistungen und gesellschaftliche Wirkungen/ Wirksamkeit (output-outcome Beziehung) .....	281
7.1.3	Ursache – Wirkungsketten .....	282
7.1.4	Wirkungsindikatoren .....	285
7.1.5	Leistungen und subjektive Wirkung/ Zufriedenheit (output -impact Beziehung) .....	286
<b>7.2</b>	<b>Evaluation/„Instrumente“ (Harald Christa) .....</b>	<b>289</b>
7.2.1	Qualitative Methoden und Instrumente .....	289
7.2.2	Quantitative Methoden .....	291
7.2.3	Qualität von Evaluationsinstrumenten .....	295
<b>7.3</b>	<b>Beispiel einer Evaluation um die Wirksamkeit eines Projektes nachzuweisen (Ludger Kolhoff) .....</b>	<b>298</b>
7.3.1	Rahmenbedingungen .....	298
7.3.2	Die Perspektive des Projektträgers .....	300
7.3.4	Die Perspektive der Jugendlichen .....	303
7.3.5	Die Perspektive der StandortbetreuerInnen .....	303
7.3.6	Zur Wirksamkeit des Projektes .....	305

7.4 Angebotsentwicklung und Wirksamkeitsanalyse eines Projektes der Kinder- und Jugendarbeit – das Modellprojekt „Pro 11“ in Wolfsburg (Ludger Kolhoff) .....	307
Anhang: § 266 HGB Gliederung der Bilanz .....	315
Zur Lösung der Arbeitsaufgaben .....	319

## Abkürzungen

Bafög	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BERzGG	Bundeserziehungsgeldgesetz
BHO	Bundshaushaltsordnung
BVG	Gesetz über die Versorgung der Opfer des Krieges (Bundesversorgungsgesetz)
KLVG	Zweites Gesetz über die Krankenversicherung der Landwirte (KVLG 1989)
LHO	Landshaushaltsordnung
OEG	Gesetz über die Entschädigung für Opfer von Gewalttaten (Opferentschädigungsgesetz)
RVO	Reichsversicherungsordnung
SGB II	Sozialgesetzbuch (SGB) Zweites Buch (II) - Grundsicherung für Arbeitsuchende - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. Dezember 2003, BGBl. I S. 2954)
SGB III	Sozialgesetzbuch (SGB) Drittes Buch (III) - Arbeitsförderung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594)
SGB IX	Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) - Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen - (Artikel 1 des Gesetzes v. 19. 6.2001, BGBl. I S. 1046)
SGB V	Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) - Gesetzliche Krankenversicherung - (Artikel 1 des Gesetzes v. 20. Dezember 1988, BGBl. I S. 2477)
SGB VI	Sozialgesetzbuch (SGB) Sechstes Buch (VI) - Gesetzliche Rentenversicherung - ( Artikel 1 des Gesetzes v. 18. Dezember 1989, BGBl. I S. 2261, 1990 I S. 1337)
SGB VIII	Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes v. 26. Juni 1990, BGBl. I S. 1163)
SGB XI	Sozialgesetzbuch (SGB) - Elftes Buch (XI) - Soziale Pflegeversicherung (Artikel 1 des Gesetzes vom 26. Mai 1994, BGBl. I S. 1014)
SGB XII	Sozialgesetzbuch (SGB) Zwölftes Buch (XII) Sozialhilfe Stand: Zuletzt geändert durch Art. 4 G v. 30.7.2009 I 2495
StrRehaG	Gesetz über die Rehabilitierung und Entschädigung von Opfern rechtsstaatswidriger Strafverfolgungsmaßnahmen im Beitrittsgebiet (Strafrechtliches Rehabilitierungsgesetz - StrRehaG)
UhVG	Gesetz zur Sicherung des Unterhalts von Kindern alleinstehender Mütter und Väter durch Unterhaltsvorschüsse oder –ausfallleistungen Unterhaltsvorschussgesetz (UVG)
WoGG	Wohngeldgesetz

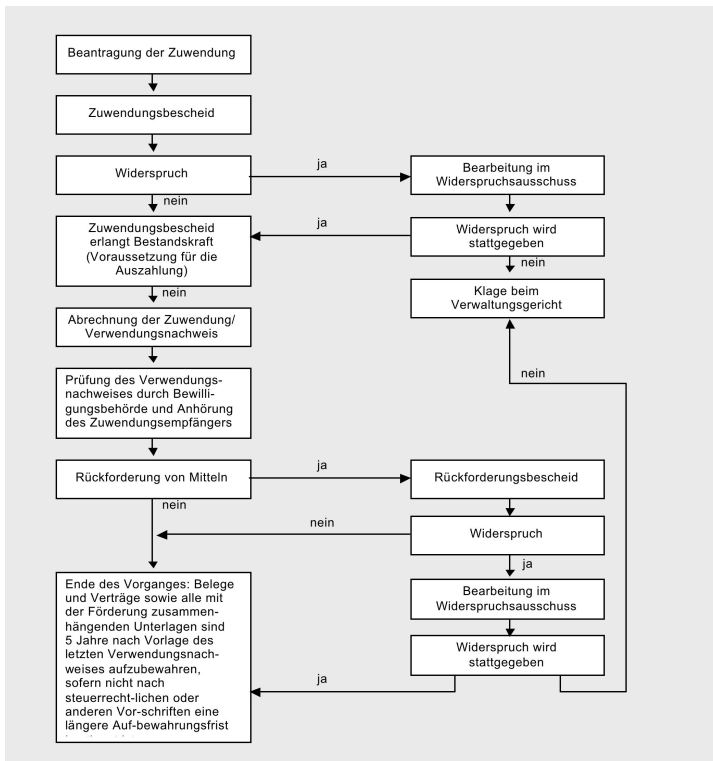


Abb. 2.12: Verfahrensablauf der Zuwendungsfinanzierung (Diakonisches Werk der EKD 1993, 292)

Das geschilderte Zuwendungsverfahren wird von Seiten der Zuwendungsempfänger kritisiert, da es sich am Haushaltsjahr orientiert und folglich Unsicherheiten über die jährliche Anschlussbewilligung bestehen. Auch wird bemängelt, dass die Einrichtungen der Wohlfahrtspflege durch die hoheitliche Dominanz der Verwaltung im Zuwendungsverfahren Organisationen und Verhaltensweisen der öffentlichen Verwaltung übernommen hätten und das Zuwendungssystem als planwirtschaftliches Verfahren keine Motivation zu wirtschaftlichem Verhalten schaffe (Menninger 2006, 162). In der Folge werden Zuwendungs- und Leistungsverträge eingefordert.

### 2.2.6 Zuwendungsverträge:

#### *Mehrjährige Vergabe*

Zuwendungsverträge sind öffentlich-rechtlich dominierte Koordinierungsverträge (Dahme 2008, 121) und ermöglichen die mehrjährige

Übertragung in das nachfolgende Haushaltsjahr

Vergabe einer Zuwendung, die Übertragung der Zuwendung in das nachfolgende Haushaltsjahr, aber auch die Spezifizierung des öffentlichen Prüfrechts und die Nichtanrechnung und Rückzahlung erwirtschafteter Eigenmittel (Merchel 2008, 208).

In der Diskussion steht 2010 das **Berliner Modell der Treuhandverträge**, bei denen zwischen der Verwaltung und dem Zuwendungsempfänger ein Treuhänder – z. B. der Paritätische Wohlfahrtsverband – geschaltet wurde, der ein vertragliches Treuhandverhältnis mit der zuwendungsgebenden Verwaltung und ein Förderverhältnis mit den Trägern einging. Mit diesen Verträgen wurden einerseits Kürzungen vertraglich vereinbart und andererseits das haushaltsrechtliche Jährlichkeitsprinzip bei Zuwendungen verlängert und der Entscheidungsspielraum der Verbände vergrößert (Menniger 2006, 164). So gesehen eine Win-win-Situation für beide Seiten. Dennoch wurden die Treuhandverträge 2010 vom Land Berlin gekündigt. Anlass war die Diskussion um den Chef der Berliner Treberhilfe, Ehlert, der sich einen Maserati als Dienstwagen und ein Gehalt von über 300.000 Euro/Jahr genehmigt hatte. Seine Treberhilfe war sowohl Mitglied des Diakonischen Werkes Berlin/Brandenburg als auch des Paritätischen Berlin. Nachdem sich nicht nur die Berliner Boulevardpresse echauffiert hatte, wurde von Seiten der politisch Verantwortlichen in Berlin gefordert, stärkere Steuerungs- und Kontrollmechanismen einzuführen, um einen entsprechenden Fall in Zukunft zu verhindern. Die Mittelvergabe und -kontrolle soll nun im Rahmen einer „Rekommunalisierung“ wieder in die Verwaltung geholt werden und der Entscheidungsspielraum der Verbände beschnitten werden.

### 2.2.7 Leistungsverträge

Privatrechtliche Vereinbarungen

Ein partiell die Zuwendungsfinanzierung ablösendes Finanzierungsinstrument sind Leistungsverträge. Hierunter sind privatrechtliche Vereinbarungen zwischen dem Staat und Anbietern sozialer Dienstleistungen zu verstehen. „Mit einem Leistungsvertrag erwirbt der Staat für einen bestimmten Zeitraum eine von Anfang an konkretisierte Leistung eines freien Trägers oder eines anderen Anbieters, die jener gegenüber gesetzlich aber auch vertraglich begünstigten Dritten zu erbringen hat“ (Mehls/Salas-Gomez 1999, 6).

Bei Leistungsverträgen gilt nicht mehr die Über- und Unterordnung des Verwaltungsrechts, sondern der Grundsatz des Aushandelns auf fachlicher und bedarfsorientierter Basis, denn für eine klar beschriebene Leistung wird ein Entgelt bezahlt, das heißt, es werden Dienstleistungen eingekauft. Während mit einer Zuwendung die Einrichtung oder einzelne Projekte in ihrer Zielsetzung gefördert und die Aufgaben des



Zuwendungsempfängers mit einer Geldleistung unterstützt werden, die dem Empfänger mit bestimmten Auflagen für die Mittelverwendung zur Verfügung gestellt wird, ohne dass die Geldleistung mit der Erwartung einer bestimmten Gegenleistung verbunden wird, sind in Leistungsverträgen Leistung und Gegenleistung genau bestimmt. Es ist nicht die eigene Zielstellung oder die Realisierung des eigenen Konzepts Gegenstand des Leistungsvertrages, sondern die Auftragserfüllung.

In der Praxis geht es um eine konkrete Festlegung und Abrechnung von Einzelleistungen, das heißt, freie Träger erbringen Leistungen, die nach Art, Inhalt, Umfang und Qualität beschrieben werden.

Zuwendungen	Leistungsverträge
– sind Verwaltungsakte.	– sind beidseitige Vereinbarungen.
– Gegenstand ist die Förderung von Zwecken freier Träger.	– Gegenstand ist die Leistungserbringung für den öffentlichen Träger gegen Entgelt.
– Die zweckentsprechende Verwendung muss nachgewiesen werden.	– Die vereinbarte Leistung muss dokumentiert werden.

Abb. 2.13: Zuwendungen versus Leistungsverträge

Beim Abschluss von Leistungsverträgen sollten die nationalen und europäischen Vergabe- und Wettbewerbsregeln berücksichtigt werden, auch wenn nach Meinung von Juristen für den sozialen Bereich für Dienste von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse eine Ausnahmemöglichkeit von den Wettbewerbsregeln und somit keine Ausschreibungspflicht, besteht. Als ein solcher gemeinwirtschaftlicher Dienst wird im Allgemeinen die Daseinsvorsorge angesehen, zu denen auch die Leistungen der Wohlfahrtspflege in bestimmten gesundheitlichen und sozialen Bereichen zählt (Teske, 2006, 60). Doch in der Praxis werden in der Regel Ausschreibungen durchgeführt. Es dürfen dabei lediglich Anbieter gewählt werden, die eine erforderliche Fachkunde, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit besitzen. Also soll dem wirtschaftlichsten und nicht dem billigsten Anbieter der Zuschlag erteilt werden. Kritiker von Ausschreibungsverfahren sehen eine Gefahr darin, dass große Anbieter europaweit den Markt beherrschen könnten. Doch Brinkmann gibt zu bedenken, dass mit Ausnahme der Personal-service-Agenturen und Eingliederungsmaßnahmen gegenwärtig von einem deregulierten Ausschreibungsmarkt sozialer Dienstleistungen nicht die Rede sein kann (Brinkmann 2010, 160).

Ausschreibungen

Das Instrument des Leistungsvertrages wirkt zunächst aufwendiger als die Zuwendungsfinanzierung. Doch das, was zunächst als zusätzlicher Aufwand erscheint, ist das entscheidende strukturelle Element, denn beim Leistungsvertrag wird der tatsächlich zu erbringende Umfang und auch dessen Gegenleistung bestimmt. Damit erhalten Staat und Leistungsanbieter mittelfristige Planungssicherheit. Denn während Zuwendungen bei nicht oder zweckfehlender Verwendung unter einem Rückforderungsbehalt stehen, bleibt der Anspruch auf das vertraglich vereinbarte Entgelt (soweit Leistungsstörungen nicht auftreten) bestehen (Mehls/Salas-Gomez 1999, 6ff.). Weitere Vorteile von Leistungsverträgen bestehen in der Standardisierung, Transparenz, Evaluationsfähigkeit und dem Anreiz, Überschüsse zu erwirtschaften und sich im jeweiligen Leistungssegment dauerhaft zu positionieren (Brinkmann 2010, 161). Allerdings verbleibt das Risiko der Leistungserfüllung immer beim Leistungserbringer (Brinkmann 2010, 159). Er muss seine Kosten so steuern, dass sie durch die Einnahmen gedeckt werden, folglich müssen die Träger ihre Organisationsstrukturen leistungs- und ergebnisorientiert gestalten (Menninger 2006, 162).

Da es sich bei Leistungsverträgen um privatrechtliche Verträge, also nicht um Zuwendungen handelt, sind Verwendungsnachweise nicht notwendig. Leistungen werden somit nicht nach der Verwendung, sondern nach Qualität und Erfolg bemessen. Hierbei trägt der Leistungsanbieter das unternehmerische Risiko.

### **Zusammenfassung**

---

*Mit der direkten Objektfinanzierung wird die soziale Einrichtung als solche (institutionelle Förderung) oder ein bestimmtes Vorhaben (Projektförderung) finanziert.*

*Es handelt sich hierbei um Subventionen und Zuwendungen die als freiwillige Leistungen der Gebietskörperschaften zur Erreichung eines bestimmten, im öffentlichen Interesse gelegenen Zweckes gewährt und bei nicht sachgerechter und/oder unwirtschaftlicher Mittelverwendung zurück gefordert werden können. Die zweckentsprechende Verwendung der Mittel muss nachgewiesen werden. Das Instrumentarium wird partiell durch privatwirtschaftliche Leistungsverträge ersetzt.*

---

## 2.3 Subjektfinanzierung (indirekte Finanzierung über den Leistungsempfänger) (Ludger Kolhoff)

### Leitfragen

*Was sind die Besonderheiten der Finanzierung über den Verkauf von Dienstleistungen?*

Bei der Subjektfinanzierung, der indirekten Finanzierung, werden **Leistungsentgelte** aus dem Verkauf von Dienstleistungen von den Sozialleistungsträgern aufgrund sozialrechtlicher Bestimmungen übernommen. Allerdings sind in der Regel nicht die Träger, sondern die Leistungsempfänger anspruchsberechtigt, sodass Mittel im **Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses**, aber auch in Form von Gutscheinen oder als Geldleistungen, über die der Leistungsempfänger frei entscheiden darf, zur Verfügung gestellt werden können (**Einkaufsmodell**).

Leistungsentgelte aus dem Verkauf von Dienstleistungen

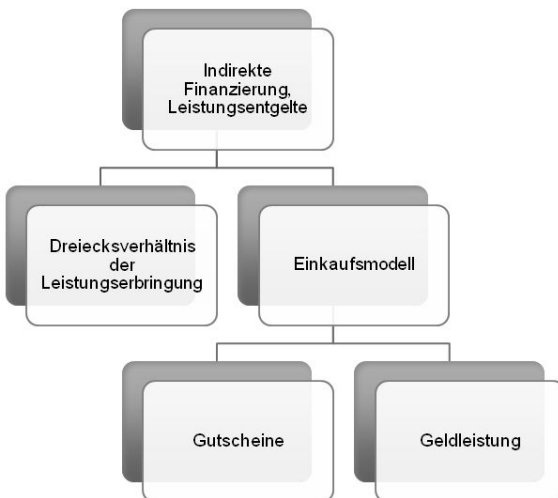


Abb. 2.14: Überblick über die indirekte Finanzierung