



**Lebenshilfe**  
**Landesverband Bayern**

# Wirtschaftliche Existenzsicherung

Beitrag zur Arbeitsgruppe  
Corporate Governance  
der Lebenshilfe-Landesgeschäftsführer

Autor:  
Dr. Jürgen Auer  
Landesgeschäftsführer Bayern

Die Vereine und deren Einrichtungen oder Tochtergesellschaften haben in den vergangenen Jahren ihre Umsätze, ihr Investitionsvolumina und Vermögen stetig vergrößert. Sie spielen im Geschäftsverkehr und als Arbeitgeber oft eine bedeutende Rolle in ihrer Region. Sie beobachten, dass sie sich dem „Markt“ annähern. Gleichzeitig gibt es stärker werdende Forderungen nach Transparenz in der Vereinstätigkeit (ideeller, Zweck- und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) durch Mitglieder, Leistungsträger, Spender, Sponsoren und Finanzbehörden.

All dies muss kein Gegensatz sondern kann eine gegenseitige Bedingung sein: Gute inhaltliche Arbeit der Lebenshilfe führt zur Existenzberechtigung – gute wirtschaftliche Verhältnisse und Existenzsicherung ermöglichen gute inhaltliche Arbeit!

In diesem Beitrag sollen daher einige Bedingungsfaktoren für das wirtschaftliche Überleben einer Lebenshilfe-Vereinigung beleuchtet werden.

## Innerbetriebliche Aspekte

### Einnahmen durch Belegungstage (Auslastung)

Die aus dem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis Hilfeempfänger-Leistungsträger-Einrichtungsträger resultierenden Tagessätze/Behandlungssätze/Monatssätze usw. stellen quantitativ nach wie vor die größte Einnahmequelle dar. Ihr gilt daher unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Liquidität, Deckungsbeiträge, ...) ein Hauptaugenmerk. Insbesondere die auf einer bestimmten Auslastung der belegbaren Plätze kalkulierten Entgeltsätze tragen zu einer Finanzierung der laufenden Kosten und zur Bildung von Rücklagen für Instandhaltung und Ersatzinvestitionen nur dann ausreichend bei, wenn die unterstellte Auslastung auch tatsächlich erreicht wird.

### Höhe der Entgeltsätze (Kalkulation)

Die Entgeltsätze werden in der Regel prospektiv vereinbart. Nachträglicher Ausgleich ist nicht möglich. Kalkulation und Abschluss einer Leistungs- und Vergütungsvereinbarung müssen daher nach dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip erfolgen und gleichsam einen „Risikozuschlag“ enthalten.

### Spenden, Legate, Sponsorengelder, Bußgelder

Diese Einnahmequelle ist in der Regel hohen Schwankungen unterworfen. Zwar stellt ein erfolgreiches Fundraisingkonzept eine gute Basis für zusätzliche Einnahmen (für zusätzliche, einmalige Projektausgaben) dar, letztlich können aber laufende Ausgaben nicht aus diesen Finanzquellen bedient werden.

### Ehrenamtliche und „kostengünstige“ Arbeit

Durch ehrenamtliche und kostengünstige Arbeit kann die Qualität der Leistungserbringung für Menschen mit Behinderung verbessert werden. Gleichzeitig sollte es sich aber um „zusätzliche“ Dienstleistungen handeln, die weder die zuständigen Leistungsträger aus ihrer Kostentragungspflicht gemäß der abgeschlossenen Leistungsvereinbarung entlassen noch hauptamtlich beschäftigtes Personal ersetzen.

### Ausgaben für Personal (Tarif)

(Tarif-)Verträge bieten eine relative genaue Absehbarkeit der Personalkostenentwicklung. Durch die hohe Personalkostenintensität der Eingliederungshilfe-Einrichtungen stellt dieser Kostenfaktor auch quantitativ den größten „Hebel“ dar – in beide Richtungen.

### Zuwendungen und Zuschüsse Dritter (Aktion-Mensch-Mittel)

Viele Projekte können ohne diese Mittel gar nicht realisiert werden. Zu bedenken ist, dass meist ein nicht unerheblicher Einsatz eigener Mittel notwendig ist und leistbar sein muss, und zwar über den Investitionsbeitrag hinaus für laufende Zahlungsverpflichtungen und bei Anschubfinanzierungen dauerhaft auch nach Ende des Förderzeitraums.

Die Beachtung der Förderrichtlinien versteht sich von selbst, um nicht Gefahr zu laufen, ausgereichte – und damit meist „verbrauchte“ – Mittel zurückzahlen zu müssen.

Über die Risiken eines vorzeitigen Maßnahmebeginns muss sich jeder im Klaren sein, ebenso über Mittel, die freiwillig gezahlt werden oder unter Finanzierungsvorbehalt im öffentlichen Haushalt stehen: Mit einer zeitlichen Streckung der Ausreichung oder gar dem Ausbleiben des erwarteten Betrags muss gerechnet werden.

### Investitionen

Sofern nicht auf Mietobjekte zurückgegriffen wird, stellen Bauinvestitionen eine besondere Herausforderung an „wirtschaftliches“ Handeln dar, nicht zuletzt durch eine langfristige Ansammlung der notwendigen Finanzmittel durch Rücklagenbildung.

Baukostencontrolling kann helfen, sich vor unliebsamen Kostensteigerungen und zeitlichen Verzögerungen zu schützen.

Kreditfinanzierung als ausschließliche oder ergänzende Finanzierungsvariante setzt ein gutes Ranking der Lebenshilfe als Bauherr bei den Kreditinstituten voraus. Diese wiederum achten im Rahmen von BASEL II ihrerseits auf eine wirtschaftliche solide Basis des Kreditnehmers – oder verteuern bzw. verweigern andernfalls einen Kredit.

### Rücklagenbildung

Rücklagen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll und unter den Bedingungen und Beschränkungen der Vorschriften der Finanzverwaltung – nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der Gemeinnützigkeit – zu bilden. Sofern entsprechende Bestandteile hierfür in den Entgeltsätzen vereinbart sind, sind diese entsprechend zu verwenden.

### Steuerung durch Kennzahlensysteme

Das Feststellen des Jahresergebnisses ex post reicht bei den hohen Finanzströmen heutzutage nicht mehr aus. Die Verantwortlichen brauchen regelmäßig und zeitnah einen Überblick über die „wirtschaftliche Performance“ der Unternehmung Lebenshilfe, um rechtzeitig steuernd bzw. korrigierend eingreifen zu können.

Für soziale Betriebe kommen neben den einschlägigen finanzorientierten Kennzahlensystemen auch solche in Betracht, die „weiche“ Faktoren berücksichtigen.

### Aussagekräftige Finanzbuchhaltung

Sowohl die gesetzlichen Anforderungen an eine ordnungsgemäße Buchhaltung als auch die Notwendigkeit, einem Wirtschaftsprüfer, einem Revisor, einer anderen Prüfinstanz und nicht zuletzt der ehren- und hauptamtlichen Führungsebene einen Über- und Einblick zu verschaffen, bedingen eine passgenaue Finanzbuchhaltung mit Kostenstellen-, Kostenträger- und Kostenartenrechnung sowie betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Für die Durchführung von Controlling ist eine aussagekräftige Finanzbuchhaltung eine unerlässliche Voraussetzung.

### Prüfungsinstanzen

Nicht zuletzt unter den Aspekten Transparenz und Seriosität des Handelns in der Unternehmung Lebenshilfe empfiehlt sich die Einhaltung von Prüfungsempfehlungen (Standards für die Durchführung von Prüfungen durch interne und externe Prüfungsinstanzen).

Besondere Bedeutung erlangt dieser Punkt bei der Frage der Aussagekraft eines Jahresabschlusses, der Entlastung der zuständigen Organe (Vorstand/Mitgliederversammlung) und der Haftung.

### Lageberichte, Risikomanagement

Dies sind Instrumente zur Sicherstellung einer langfristigen, wirtschaftlich tragfähigen Unternehmenspolitik, zum Erkennen potentieller Risiken, zur Entwicklung und Ergreifung von Maßnahmen zur Konsolidierung bzw. Gefahrenabwehr.

## Haftung und Versicherung

Soziale Unternehmen sind von den üblichen Haftungsrisiken bei der wirtschaftlichen Betätigung nicht ausgenommen.

Besondere Sorgfalt ist geboten bei größeren Vorhaben/Transaktionen (Bauvorhaben; Zuschüsse) und bei der Einhaltung der Gemeinnützigkeitsrichtlinien bzw. Steuer- und Sozialversicherungsangelegenheiten.

Fehlverhalten in diesen Bereich können zu erheblichen (Rück-) Zahlungsverpflichtungen führen, die existenzbedrohende Ausmaße annehmen können. Empfehlenswert ist – neben der genannten Sorgfalt und einer hohen Qualifikation der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter – für den „Fall der Fälle“ ein umfassender Versicherungsschutz für Organe und leitende Mitarbeiter (so genannte D&O-Versicherungen/Directors- and Officers-Versicherungen).

## Über- und außerbetriebliche Faktoren

### Wettbewerb durch neue Anbieter

Der Sozialmarkt ist ein Wachstumsmarkt. Er wird für gewerbliche Anbieter zunehmend interessant. Auch im Non-Profit-Sektor entsteht Wettbewerb: um die Kunden, um die besten Unternehmenskonzepte, um Finanzquellen.

### Abwanderung der „Kunden“/Nutzer

Eine natürliche, lebenslange Bindung von Menschen mit Behinderung an die Lebenshilfe wird es in Zukunft nicht mehr geben. Nicht zuletzt durch das Persönliche Budget kommt es zu einem „Nachfragermarkt“ und einer „Nachfragermacht“ mit Auswirkungen auf Planbarkeit, Auslastung, Innovations- und Flexibilisierungsnotwendigkeit.

### Ausbleiben öffentlicher Zuschüsse

Die öffentlichen Kassen sind leer, zumindest wird Geld ungern für den Sozialbereich ausgegeben. Vertraglich vereinbarte aber auch „illegale“ Kürzungen von Entgelten, das Hinausschieben zugesagter Zuschüsse und ähnliches können sich liquiditätsschädigend oder existenzbedrohend auswirken. Dem gleich kommt ein „Umleiten“ von Menschen mit Behinderung durch die Leistungsträger in andere, billigere Einrichtungen oder Dienste.

### Wegfall von Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen mit Leistungsträger

Enden die Leistungs- und Entgeltvereinbarungen zwischen Leistungs- und Einrichtungsträgern, sind automatisch weiterlaufende Zahlungen nicht immer

garantiert. Schiedsstellen- und Gerichtsverfahren sind oft zeitaufwändig. Nicht jeder Träger kann sich eine lange finanzielle Durststrecke leisten.

Auf bestehenden und gerade noch auskömmlichen Entgeltsätzen darf man sich nicht ausruhen, denn die Verhandlungsposition des Einrichtungsträgers verschlechtert sich bei Einigungsdruck.

#### Aberkennung der Gemeinnützigkeit und Steuernachzahlungen

Äußerste Sorgfalt ist geboten bei der Einhaltung der Gemeinnützigkeitsrichtlinien bzw. Steuer- und Sozialversicherungsangelegenheiten.

Die Aberkennung der Gemeinnützigkeit und ggf. Umsatzsteuernachzahlungen und Strafen für fehlerhafte Zuwendungsbescheinigungen ist regelmäßig existenzbedrohend.

#### Nicht refinanzierbare Tarifabschlüsse

Die hohe Personalkostenquote bewirkt, dass selbst relativ geringe Tarifsteigerungen (ebenso wie steigende Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung) einen quantitativ hohen absoluten Betrag darstellen und, sofern nicht prospektiv in die Entgeltsätze einkalkuliert, Defizite hervorrufen.

#### Naturkatastrophen und andere Krisensituationen, Betriebsunterbrechungen und Wegfall der Betriebserlaubnis

Neben den tragischen (körperlichen, seelischen, usw.) Folgen für Menschen mit Behinderungen, Mitarbeiter und Angehörige haben Naturkatastrophen, Seuchen, Brand- und Wasserschäden und andere Krisensituationen auch Folgen für die Gebäude, die Sachausstattung und nicht zuletzt für das Image der Lebenshilfe.

Eine Einrichtung kann auch finanziell eine längere Betriebsschließung, aus welchem Grund auch immer, nicht ohne weiteres aushalten, denn regelmäßig bleiben die Entgeltzahlungen aus, wenn Betreuung, Assistenz, Förderung, Therapie, usw. nicht geleistet werden, während die Kosten weiterlaufen.

Für etliche Fälle empfiehlt sich die Prüfung, ob eine materielle Schadensbegrenzung oder Risikominimierung durch Versicherungen erzielt werden kann.

Zum Handling der nichtmateriellen Schäden sollten Notfallpläne entwickelt werden.

#### Vermögensverlust durch spekulative Anlagen

Eine Risikominimierung oder -verringerung ist durch Anlagenstreuung oder Verzicht auf spekulative Anlageformen zu erreichen.

Erlangen, Frühjahr 2007