

# „Überleben mit knappen finanziellen Mitteln“

6. Mai 2010

**Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss**

Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft

Tel: +49(0)6131-628-3630  
-3631  
-3632  
Fax +49(0)6131-628-3629

Fachhochschule Mainz  
Lucy-Hillebrand-Str. 2  
55128 Mainz  
[www.ifams.de](http://www.ifams.de)

## Inhaltsverzeichnis

- ✚ Sozialwirtschaft unter Druck: Die Presse
- ✚ Überleben sichern – Krise bewältigen:  
Exogene und endogene Ursachen
- ✚ Maßnahmen zur Überlebenssicherung
- ✚ „Näher betrachtet“: Eine Auswahl von  
Maßnahmen
- ✚ Aspekte erfolgreicher Krisenkommunikation
- ✚ Grundsätze zur Überlebenssicherung



## Sozialwirtschaft unter Druck



**Finanz- und Personalvorstand Roth:**  
Caritas muss bundesweit immer besser unternehmerisch handeln

02.03.06 - Gadheim (POW) Als reserviert hat Niko Roth, Finanz- und Personalvorstand des Caritasverbandes in Stimmung bei Carita Deutschland beschr Kostenfaktor "Sozia mehr aus den Fugen. Der sozialen Wirtschaft we

## News

### März 2010: Sozialwirtschaft von der Wirtschaftskrise zunehmend betroffen

Die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise schlagen zunehmend auf die Sozialwirtschaft durch. Das ist das Ergebnis der aktuellen SMP-Marktbarometer-Umfrage in Kooperation mit dem Fachmagazin Wohlfahrt Intern. Knapp die Hälfte der rund 160 befragten Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft (49,7%)

rise im

## Auswirkungen der Finanzkrise auf die Sozialwirtschaft

**Dietmar Krüger**  
Mitglied des Vorstandes  
Bank für Sozialwirtschaft AG

Deutscher Caritasverband e.V.  
6. Arbeitstagung der Rechtsträger der Unternehmen der Caritas  
„Strategische Zukunftsplanung in Caritas-Unternehmen.  
Potenziale erkennen und nutzen.“  
17. Juni 2009, Fulda

## „Finanzkrise – Gefahr für die Sozialwirtschaft?“

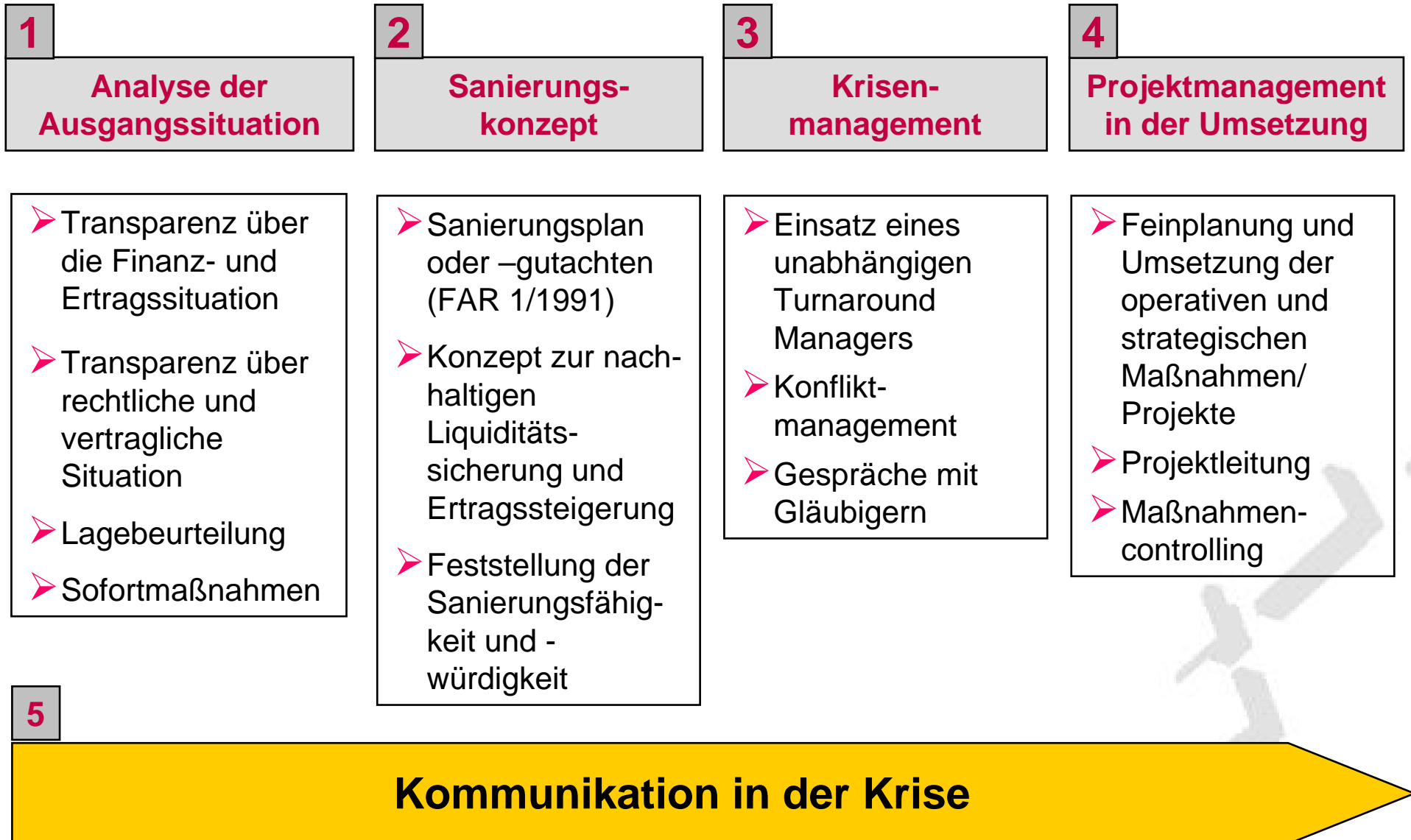
An den Tischen und Tafeln des Umweltforums sorgte im Anschluss an den off Jahresempfangs auch ein Thema für Gesprächsstoff, über das Iris Röthig zuvo Die Verlegerin und Chefredakteurin des Branchenmagazins „Wohlfahrt intern“ s

## Stiftungsgründungen trotz Finanzkrise

Trotz der Finanzkrise wurden auch 2009 kräftig Stiftungen ge war 2009 an dritter Stelle. Insgesamt stieg die Zahl der Stifur Bürgerstiftungen. Weiterhin erkennbar ist die unterschiedliche Ostdeutschland, nur 60 Neugründungen waren in Ostdeutsch sind rund 70% aller Stiftungen nach der Wiedervereinigung er

Weitere Informationen: [http://www.stiftungen.org/index.php?baselD=78&strg=61\\_78&dataID=202&year=2010](http://www.stiftungen.org/index.php?baselD=78&strg=61_78&dataID=202&year=2010)

# Sicherung des Überlebens mit knappen finanziellen Mitteln gleicht der Bewältigung einer Krise



Quelle: Schubert, Bernd: Eine Krisenlage erkennen – den Weg zur Bewältigung finden, Vortrag für die Bank für Sozialwirtschaft, 17.09.2009

## Bei der Analyse von Gründen für Unternehmenskrisen sind exogene und endogene Ursachen zu unterscheiden

### Krisenursachen, die außerhalb des Unternehmens liegen:

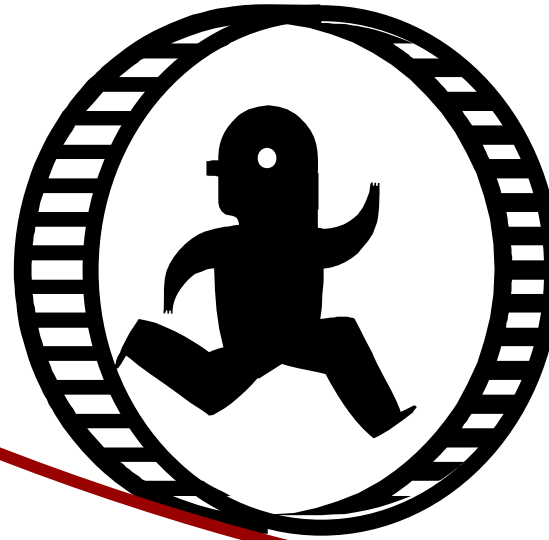
- Allgemeine Konjunktur und Branchenkonjunktur
- Ungünstige Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Kostenentwicklung und schwierige Beschaffung von Ressourcen (qualifiziertes Personal)
- Abnehmendes Marktpotenzial (ggf. durch ambulante Substitutionsprodukte)
- Konkurrenzdruck auf dem Absatzmarkt (durch Anbieter, durch Finanzierungsträger)
- Wegfall von Finanzierungsmöglichkeiten (Zuwendungen, Fördermittel), Forderungsausfall
- Höhere Auflagen und Anforderungen aus Kreditvergaberichtlinien (z. B. Basel II)
- Restriktivere Vergabe von Krediten durch Kreditinstitute
- Steigende Finanzierungskosten auf Grund von Zinsänderungen

# Endogene Krisenursachen beruhen oft auf unternehmerischen Fehlentscheidungen oder fehlenden unternehmerischen Entscheidungen

## Krisenursachen, die im Unternehmen selbst liegen:

- ❶ Mangelnde strategische Ausrichtung auf z.B. gesetzliche Änderungen, Marktentwicklung, Innovationen
- ❷ Schlechte Managementkompetenz / Führungsstil des Managements
- ❸ Mangelhafte Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung
- ❹ Unsolide Finanzierungsverhältnisse (hoher FK-Anteil / Kontokorrent, schwacher Cash-Flow)
- ❺ Unzureichender Versicherungsschutz (Betriebshaftpflicht, Direktzusagen AV)
- ❻ Unflexible oder zu hohe Kostenstrukturen (Arbeitsverträge, Infrastruktur, Dienstleistungsverträge)
- ❼ Fehlinvestitionen (realitätsferne Businessplanung, falsche Standortwahl)
- ❽ Unzureichende Vertriebsstrukturen / Marketingaktivitäten
- ❾ Unterentwickeltes Rechnungswesen (Finanzmanagement), Berichtswesen, Controlling (Leistungen, Kosten, Personal)

## Der Mensch im operativen Hamsterlauf ...



*„Ich schaffe ja kaum mein Tagesgeschäft.“*

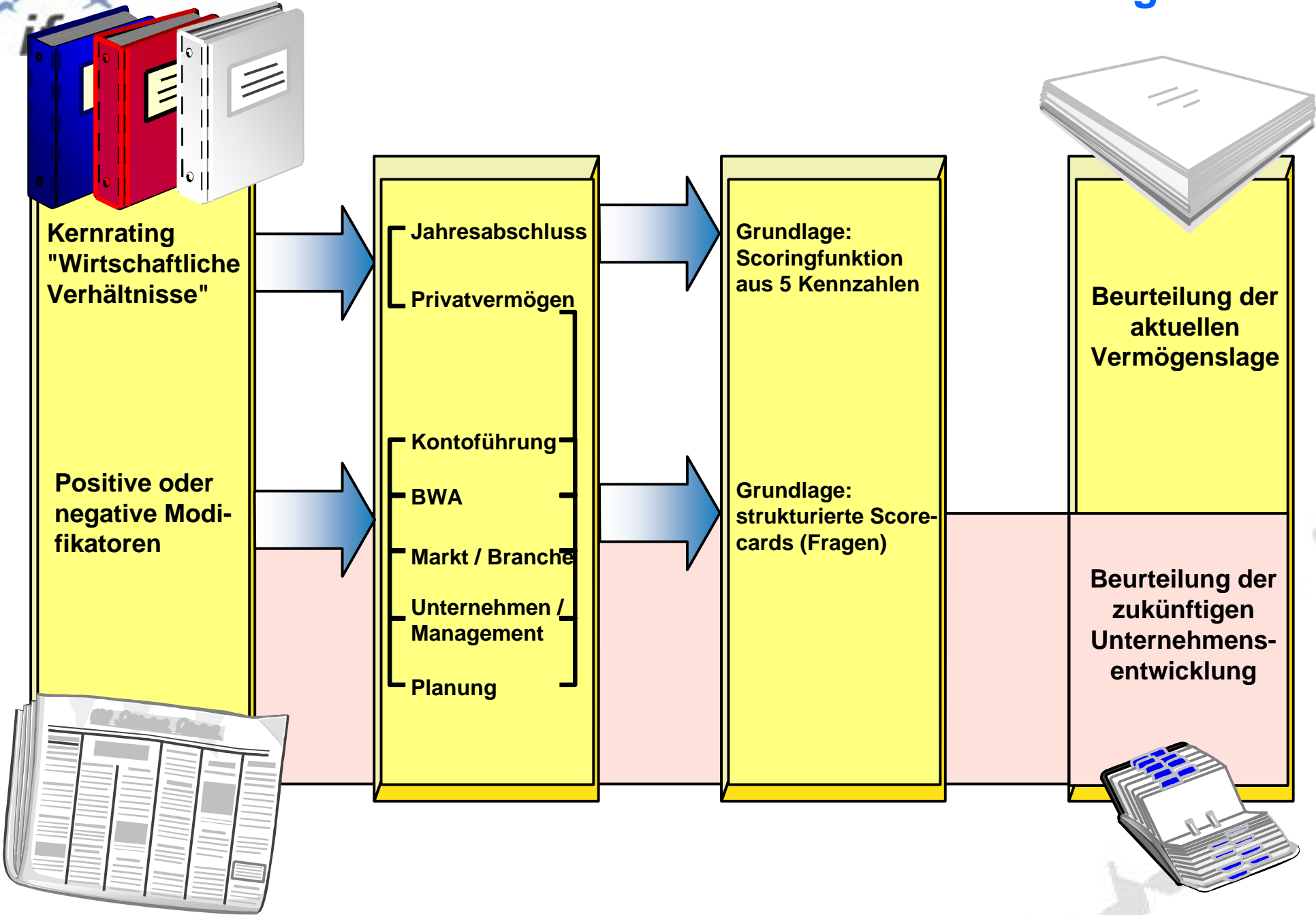
**Zur Erinnerung: Hauptaufgaben der Geschäftsführung =**

- Laufende Erfolgssteuerung des Unternehmens
- Nachhaltige Sicherung des Unternehmens

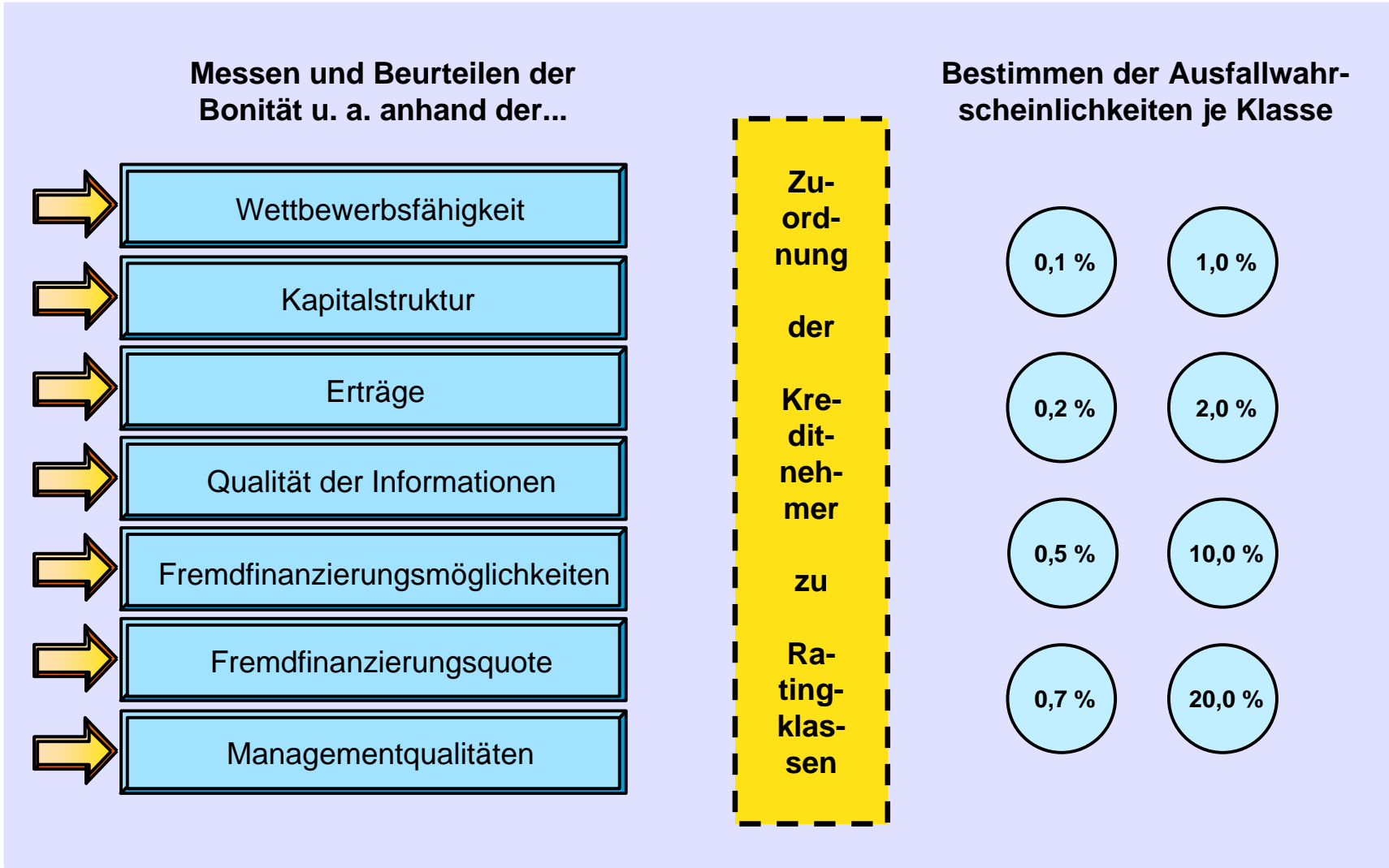
## Maßnahmen zur Überlebenssicherung

- Bankenrating / Freiwilliges Rating
- Zukunftsfähiges Unternehmenskonzept
- Nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit
- Belastbare Planungsrechnungen
- Angemessene Sicherheiten
- Funktionale Gebäude- und Infrastruktur
- Offene Kommunikation

# Bausteine eines bankinternen Ratings



# Ratingverfahren



Quelle: Bank für Sozialwirtschaft (Hrsg.): Auswirkungen von Basel II auf die Sozialwirtschaft, Köln 2002, S. 9

# Ratingverfahren

Messen und Beurteilen der Bonität u. a. anhand der...

- Wettbewerbsfähigkeit
- Kapitalstruktur
- Erträge
- Qualität der Informationen
- Fremdfinanzierungsmöglichkeiten
- Fremdfinanzierungsquote
- Managementqualitäten

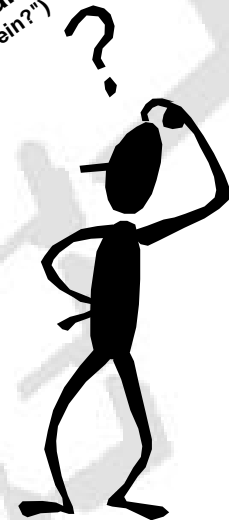
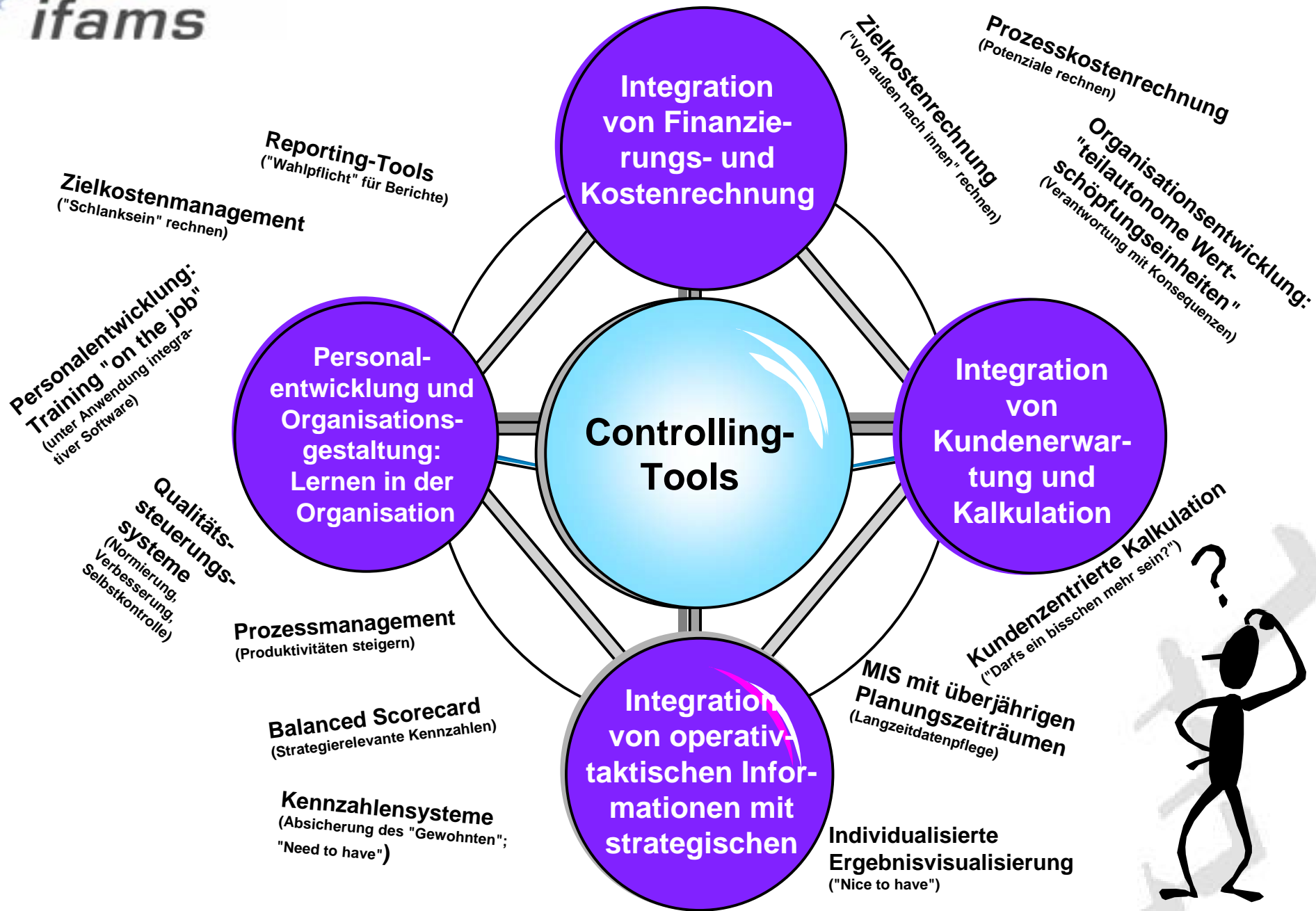
Bestimmen der Ausfallwahrscheinlichkeiten je Klasse

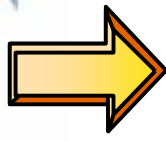


"Harte" und "weiche" Daten

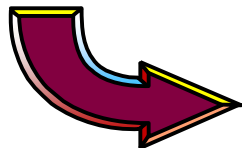
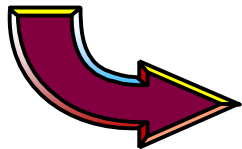
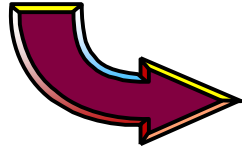
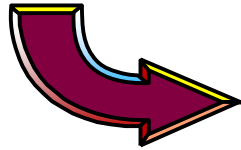


**Ziel:**  
Zukunftsfähiges Unternehmenskonzept mit Hilfe des Controllings





## Wettbewerbsfähigkeit



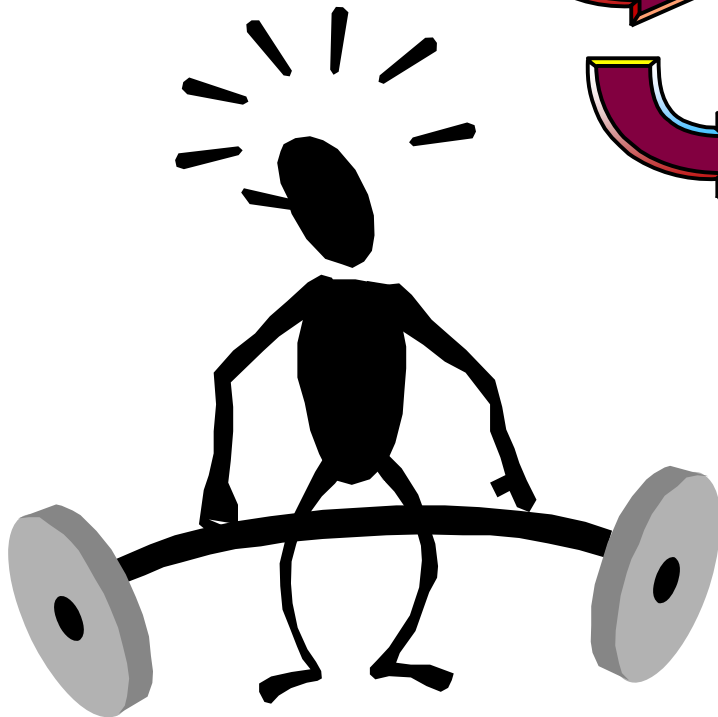
Welche Strategien werden in der Unternehmung verfolgt?

Tun wir das Notwendige? / Tun wir das Notwendige richtig?

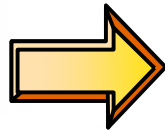
Tun wir das Richtige nachhaltig genug?

Sind wir in der Lage "Statusaussagen" zu treffen?

- Wo liegen die Erfolgspotenziale?
- Was macht unsere Unternehmung stark und unterscheidet es von anderen?
- Wo liegt in der Vielfalt der Optionen die Zukunftsperspektive der Unternehmung?
- Wie konzentrieren wir uns zielgerichtet auf eigene Stärken?
- Was sollten wir tun oder besser lassen?
- Wie finden wir Marktnischen und nutzen wir Wettbewerbsvorteile planmäßig zum eigenen Vorteil?
- Welche Fähigkeiten müssen wir aufbauen, um dem Wettbewerb gewachsen zu sein?
- Wie nutzen wir Kooperationen als zusätzlichen Hebel für die Zukunftssicherung vorteilhaft?



Quelle: TÜV Süddeutschland (Hrsg.): Zukunftsinitiative Mittelstand: Rating als Chance!, unter: [Rating@tuev-sued.de](mailto:Rating@tuev-sued.de), S. 9



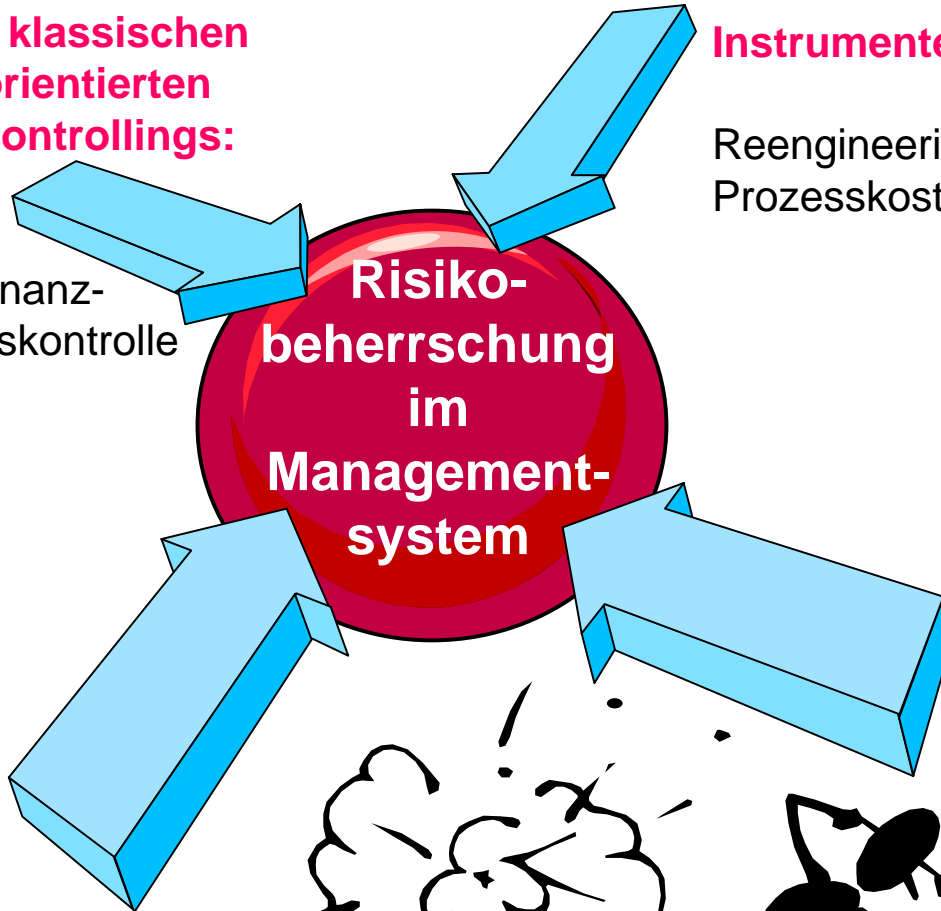
# Managementqualitäten

## Beherrschung der klassischen rechnungswesenorientierten Instrumente des Controllings:

Bilanzanalysen, Kostenrechnung, Finanzplanung, Investitionskontrolle

## Instrumente des Prozessmanagements:

Reengineering, Prozesskostenrechnung

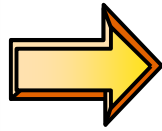


Risiko-beherrschung im Management-system

EDV- und Telekommunikationsnetze sowie moderne strategische Managementkenntnisse

## Instrumente des Qualitätsmanagements

Beschwerdemanagement, Audits



# Qualität der Informationen I

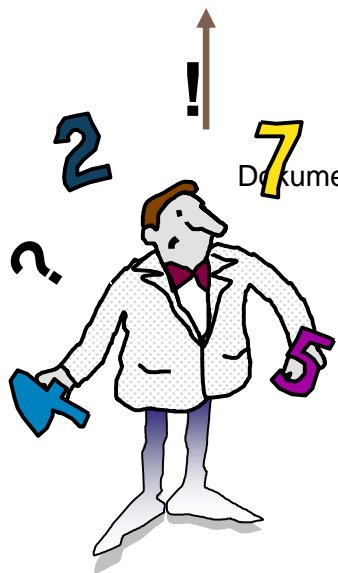
## Rechnungssysteme mit integrierten Finanzierungs- und Steuerungsinformationen

**Leistungsträger**  
(auch "Kostenträger" genannt)

Finanzierung von Leistungen auf der Basis von

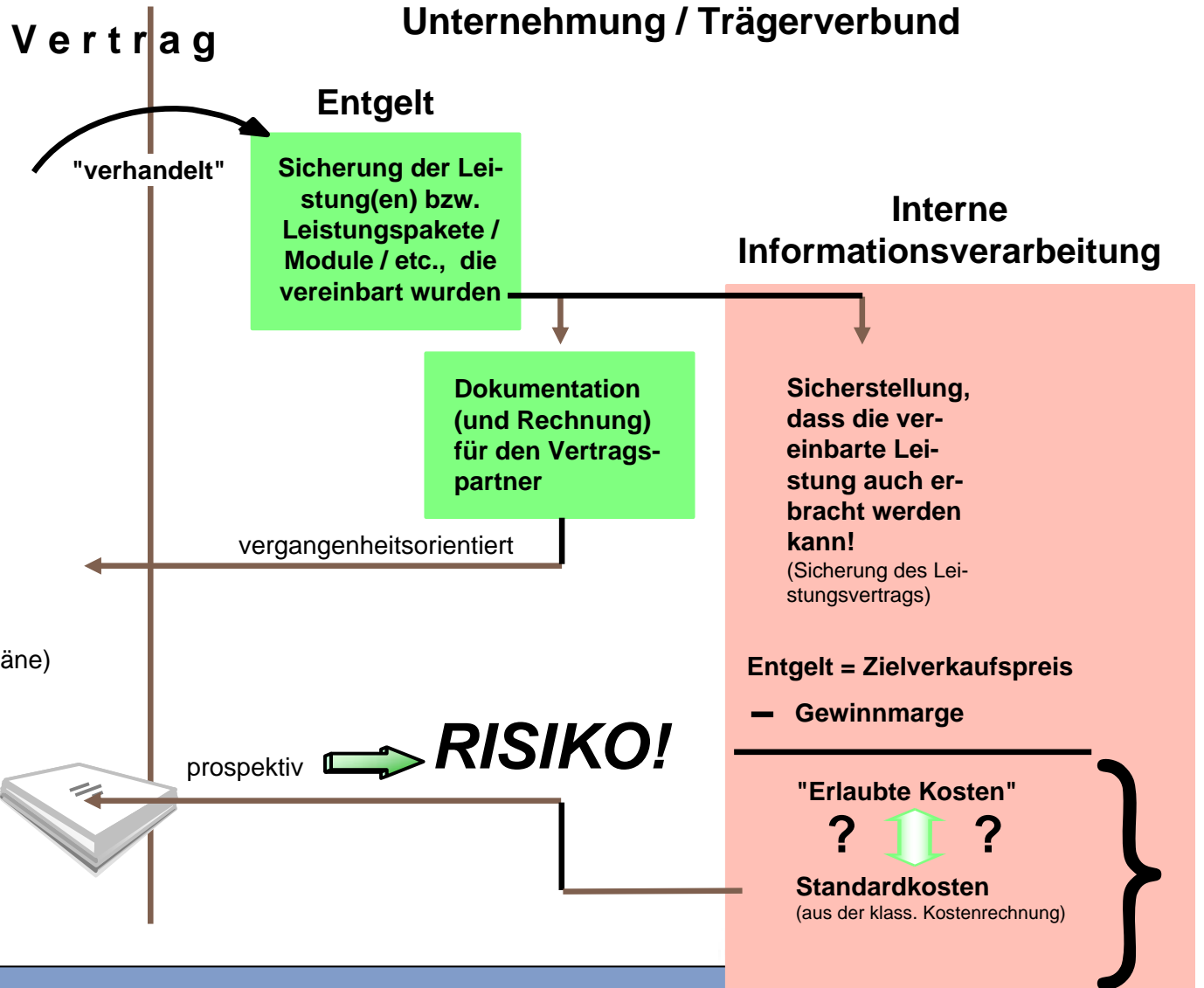
- Leistungsvereinbarungen
- Qualitäts(...)vereinbarungen
- Vergütungsvereinbarungen

Erhebung und Dokumentation von Strukturdaten nach (gesetzlicher) Vorgabe



Dokumentation in Einzelplänen:

- Belegungspläne
- Stellenpläne (Instandhaltungspläne)
- Investitionspläne (Aufwands- und Ertragspläne)
- Finanzpläne (Liquiditätspläne)



t r a g

erhandelt"

Entgelt

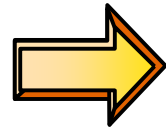
Sicherung der Leistung(en) bzw. Leistungspakete / Module / etc., die vereinbart wurden

Dokumentation (und Rechnung) für den Vertragspartner

vergangenheitsorientiert

prospektiv

**RISIKO!**



# Qualität der Informationen II

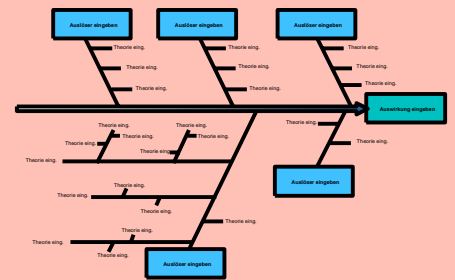
## Interne Informationsverarbeitung

## Unternehmung / Trägerverbund

Sicherstellung, dass die vereinbarte Leistung auch erbracht werden kann!  
(Sicherung des Leistungsvertrags)

Rechnung für interne Informationszwecke (Kostenrechnung mit Prozesskosten)

- "Auskömmlichkeit" von Standardangeboten
- : Zusatzleistungen?
- : Individualleistungen
- : "Make or Buy"-Entscheid.
- : Grenzbetrachtungen
- : Qualitätsentscheide
- : ....



Entgelt = Zielverkaufspreis - Gewinnmarge

"Erlaubte Kosten"

? ?

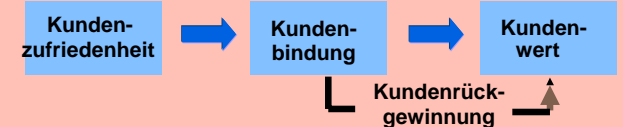
Standardkosten (aus der klass. Kostenrechnung)

Übereinstimmung mit der Dokumentation der erbrachten Leistung ?!

Rechnung für interne Informationszwecke (Kostenrechnung mit Vollkosten)

Kundenwertorientierung?

Weiterentwicklung evidenzbasierter Steuerungsansätze (EBM)?





Kapitalstruktur



Erträge

Abstimmung  
des  
Finanz-  
controllings  
auf die  
Bewertungs-  
bereiche  
der  
Rating-  
systeme

Bilanz

Was haben wir?

Beständerechnung

AV	EK
UV	FK

Finanzplanung

Wo kommt es her?

Kapitalflussrechnung  
(Cash Flow-Steuerung)

Liquiditätsplanung ==> Mittelfristige  
Finanzplanung ==> Langfristige  
Finanzplanung (Investitionsplanung)

G.u.V.

Unser  
Beitrag?

Erfolgsrechnung

Aufwand	Ertrag
Neutraler Aufwand	Neutraler Ertrag
Betriebl. Aufwand	Betriebl. Ertrag

Kostenrechnung

Unsere  
Leistung?

Betriebsabrechnung



Fremdfinanzierungsmöglichkeiten

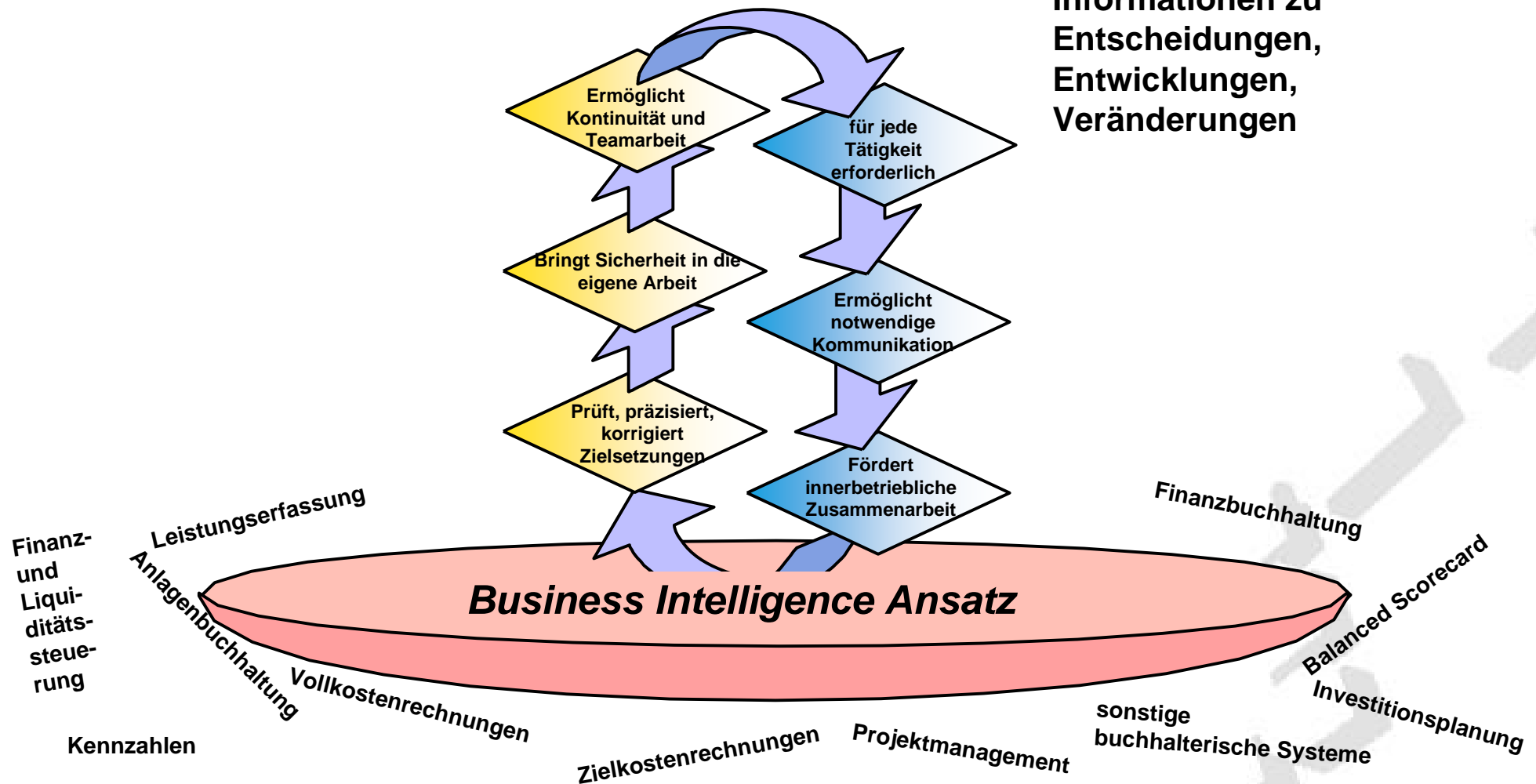


Fremdfinanzierungsquote

# Offene Kommunikation

## Berichtswesen / Management-Reports als integrierter Bestandteil des Kommunikationssystems

Berichtswesen liefert Informationen zu Entscheidungen, Entwicklungen, Veränderungen

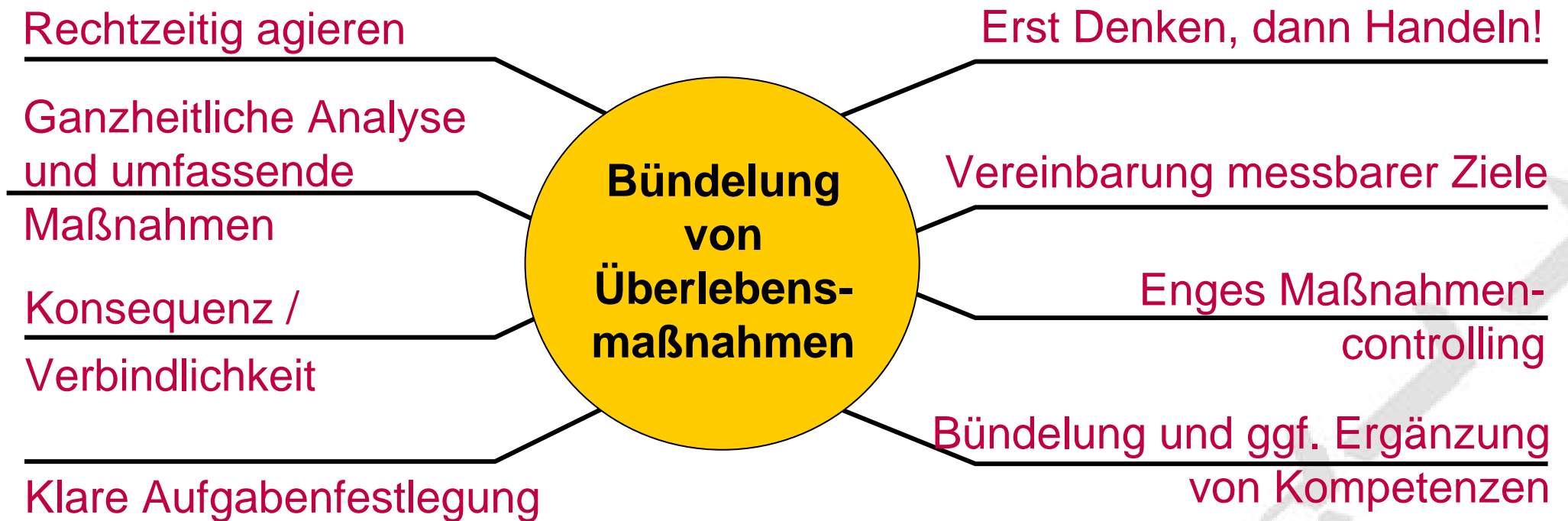


## Kommunikation in der Krise ist eine vertrauensbildende Maßnahme für alle Stakeholder

- Banken und weitere Gläubiger
- Kunden und Angehörige
- Kostenträger
- Management und Mitarbeiter
- Presse und Öffentlichkeit

## Vertrauen entsteht durch Kommunikation:

- direkte,
- offene,
- nachvollziehbare,
- vorausschauende und
- regelmäßige **Kommunikation**





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



- Diplom-Kaufmann
- Professor für Wirtschaftswissenschaften (BWL/VWL), insbesondere Rechnungswesen und Controlling
- seit 1995 an der Fachhochschule Mainz
- Leitung des Instituts für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (ifams)
- Landesbeirat für Kriminologie und Strafvollzug
- Landesbeirat für Weiterbildung
- Mitbegründer des PROCEDO-Projektes
- **Spezialgebiete:**  
Sozial- und Gesundheitswirtschaft;  
Dienstleistungsmanagement;  
New Public Management;  
Controlling and Finance
- [reiss@ifams.de](mailto:reiss@ifams.de)
- 06131 – 628-3249  
628-3631 (Jutta Albrecht)  
628-3632 (Florian Halbritter)  
628-3629 (Fax)