

Hans J. Nicolini

# Finanzierung für Sozialberufe

Grundlagen – Beispiele –  
Übungen

# LEHRBUCH



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Hans J. Nicolini

Finanzierung für Sozialberufe

Hans J. Nicolini

# Finanzierung für Sozialberufe

Grundlagen – Beispiele –  
Übungen



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

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

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-15012-X

ISBN-13 978-3-531-15012-3

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	13
1.1	Aufgaben der Finanzwirtschaft.....	15
1.2	Finanzmanagement.....	17
1.2.1	Finanzwirtschaftliche Entscheidungskriterien.....	18
1.2.1.1	Rentabilität.....	20
1.2.1.2	Zahlungsfähigkeit.....	21
1.2.1.3	Sicherheit.....	22
1.2.1.4	Unabhängigkeit.....	23
1.2.1.5	Shareholder Value.....	24
1.2.2	Liquiditätsmanagement.....	24
1.2.3	Forderungsmanagement.....	25
1.3	Grundbegriffe.....	28
1.3.1	Bestandsgrößen.....	28
1.3.1.1	Kapital.....	28
1.3.1.2	Vermögen.....	31
1.3.2	Stromgrößen.....	33
1.3.2.1	Auszahlungen und Einzahlungen.....	33
1.3.2.2	Ausgaben und Einnahmen.....	35
1.3.2.3	Aufwand und Ertrag.....	35
1.3.2.4	Kosten und Leistungen.....	35
<b>2</b>	<b>Finanzierungsplanung</b> .....	37
2.1	Systematische Unternehmensplanung.....	37
2.2	Operative Planung.....	39
2.3	Strategische Planung.....	40
2.4	Finanzierungsregeln.....	40
2.4.1	Vertikale Finanzierungsregeln.....	40
2.4.2	Horizontale Finanzierungsregeln.....	42
	Deckungsgrad A.....	42
	Deckungsgrad B.....	43
	Deckungsgrad C.....	43

2.4.3	Aussagefähigkeit.....	45
2.5	Liquidität.....	45
2.5.1	Liquiditätsregeln.....	47
2.5.2	Liquiditätskennzahlen.....	48
2.6	Finanzplan.....	50
2.7	Gemeinnützigkeit.....	53
<b>3.</b>	<b>Finanzierungsarten.....</b>	<b>55</b>
3.1	Innenfinanzierung.....	55
3.1.1	Selbstfinanzierung.....	56
3.1.2	Finanzierung durch Vermögensveränderungen.....	59
3.1.3	Finanzierung durch Bildung von Rückstellungen.....	62
3.1.4	Finanzierungen durch Abschreibungen.....	64
3.1.4.1	Bedeutung von Abschreibungen.....	65
3.1.4.2	Lohmann-Ruchti-Effekt.....	66
3.2	Außenfinanzierung.....	70
3.2.1	Beteiligungsfinanzierung.....	71
3.2.1.1	Einzelunternehmen.....	72
3.2.1.2	Personengesellschaften.....	73
	Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	73
	Offene Handelsgesellschaft.....	74
	Partnerschaftsgesellschaft.....	75
	Kommanditgesellschaft.....	76
	Stille Gesellschaft.....	78
	Genossenschaft.....	79
3.2.1.3	Kapitalgesellschaften.....	80
	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	80
	Gemeinnützige GmbH.....	82
	Aktiengesellschaft.....	82
	Limited.....	84
	Europäische Aktiengesellschaft.....	86
3.2.1.4	Fremdes Eigenkapital.....	88
3.2.2	Fremdfinanzierung.....	90
3.2.2.1	Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	90
	Kontokorrent.....	91
	Lieferantenkredit.....	93
	Kundenkredit.....	95
	Commercial Papers.....	97
	Wechselkredit.....	98

---

	Avalkredit.....	100
	Leasing.....	102
	Forderungsverkauf.....	104
	Asset back securities.....	107
3.2.2.2	Langfristige Fremdfinanzierung.....	109
	Darlehen.....	109
	Anleihen.....	114
	Schuldscheindarlehen.....	115
3.2.3	Subventionsfinanzierung.....	115
3.2.3.1	Systematisierung und Ausprägungsformen.....	116
	Investitionsfinanzierung.....	117
	Existenzgründungsunterstützung.....	119
3.2.3.2	Öffentliche Förderung.....	121
	Insitutionelle Förderung.....	123
	Projektförderung.....	124
	Europäische Union.....	125
	Arbeitsverwaltung.....	128
	Förderungsprogramme der KfW.....	130
3.2.3.3	Sponsoring.....	131
3.2.3.4	Spenden.....	135
3.2.3.5	Fundraising.....	137
3.2.3.6	Stiftungen.....	141
	Stiftungen als Finanzierungsinstrument.....	142
	Stiftungen als Finanzierungsquelle.....	144
3.2.3.7	Benefizveranstaltungen.....	145
3.2.3.8	Merchandising.....	146
3.2.3.9	Bußgelder.....	146
3.2.3.10	Lotteriemittel.....	149
3.2.3.11	Vermächtnisse.....	151
3.2.4	Mischformen.....	151
3.3	Auswahl der geeigneten Finanzierungsform.....	153
3.4	Kreditsicherung.....	154
3.4.1	Pfandrechte.....	155
3.4.2	Grundpfandrechte.....	156
3.4.3	Eigentumsvorbehalt.....	158
3.4.4	Sicherungsübereignung.....	160
3.4.5	Zession.....	162
3.4.6	Bürgschaft.....	163

3.5	Finanzierungskosten.....	166
3.5.1	Zinsermittlung.....	166
	Einfache Zinsrechnung.....	167
	Zinseszinsrechnung.....	168
	Unterjährige Zinsrechnung.....	170
	Effektiver Jahreszins.....	171
3.5.2	Rating.....	174
3.5.2	Basel II.....	176
<b>4</b>	<b>Finanzierungskontrolle.....</b>	<b>179</b>
4.1	Investitionscontrolling.....	179
4.1.1	Investitionsrechnung.....	179
4.1.1.1	Statische Investitionsrechnung.....	181
	Kostenvergleichsrechnung.....	181
	Gewinnvergleichsrechnung.....	182
	Amortisationsrechnung.....	182
4.1.1.2	Dynamische Investitionsrechnung.....	184
	Kapitalwertmethode.....	184
	Annuitätenmethode.....	187
4.1.2	Strategisches Investitionscontrolling.....	187
4.1.3	Aussagefähigkeit.....	188
4.2	Finanzcontrolling.....	189
4.2.1	Cash-Flow-Rechnungen.....	190
4.2.2	Kapitalflussrechnung.....	192
4.2.3	Bewegungsbilanz.....	195
4.2.4	Abweichungsanalyse.....	196
4.2.5	Kennzahlen.....	196
4.2.5.1	Benchmarking.....	198
4.2.5.2	Eigenkapitalausstattung.....	201
	<b>Anhang</b>	
	Übungsaufgaben.....	205
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	211
	Öffentliche Förderbanken.....	217
	Checkliste zur Vorbereitung eines Banken-Rating.....	218
	Finanzmathematische Tabellen.....	220
	Abkürzungsverzeichnis.....	227
	Internetlinks.....	229
	Literaturverzeichnis.....	232

# Vorwort

In sozialen Organisationen und Einrichtungen besteht mehr und mehr das Erfordernis, die erbrachten Leistungen auch unter wirtschaftlichen Aspekten zu rechtfertigen. Dazu kann auf die Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden.

In der kaufmännischen Ausbildung aller Ebenen werden die Kenntnisse zur Finanzierung selbstverständlich vermittelt. In den Bereichen allerdings, die nicht das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, sind sie wenig verbreitet. Die Leitungen in Sozialeinrichtungen, Jugendeinrichtungen, Praxen und Kliniken und vielen Bereichen des Öffentlichen Dienstes hatten sich ganz bewusst dafür entschieden, sich schwerpunktmäßig eben nicht mit Zahlen zu beschäftigen. Die Vorstände von Vereinen und Verbänden sind vielfach vorwiegend auf anderen Feldern kompetent.

Die Finanzierung beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen, Unternehmen ebenso wie Haushalte, Sozialeinrichtungen u.a., sich erforderliche Geldmittel beschaffen können. Sie können prinzipiell intern in der Organisation selbst erwirtschaftet worden sein oder von außen kommen. Die Betriebswirtschaftslehre hat ein umfangreiches Instrumentarium entwickelt, das die Alternativen beschreibt und bewertet und die Entscheidungen dazu unterstützt. Eine klare Trennung zwischen gewinnorientierten und Non-Profit-Organisationen erscheint dabei weder möglich noch sinnvoll.

Unabhängig davon, ob in der näheren Zukunft eine Finanzierung ansteht oder nicht, ist es hilfreich und notwendig, sich regelmäßig mit möglichen Alternativen zur Finanzierung über einen Bankkredit zu befassen und sich zumindest ausführlich zu informieren. Denn nur, wenn die Finanzierung langfristig auf mehreren soliden Beinen steht, sind die unterschiedlichsten möglichen Abhängigkeiten abschätzbar. 56% aller Organisationen kennen Finanzierungsalternativen wie Factoring, Beteiligungskapital, Mezzanine-Kapital oder Asset-backed-Securities nicht oder sind nicht ausreichend darüber informiert. Vor allem bei geringer Eigenkapitalquote, wenn auf eine Finanzierung außerhalb des klassischen Bankkredits geachtet werden muss, bestehen die größten Defizite.

In diesem Sinne werden hier die Möglichkeiten beschrieben, wie soziale Einrichtungen der unterschiedlichsten Art ihre Finanzierung gestalten, sichern und optimieren können. Dabei wird ein möglichst umfassender Überblick angestrebt, die Tiefe der Darstellung orientiert sich an den erwarteten Interessen der unterschiedlichen Sozialeinrichtungen.

Das Buch bietet Studierenden und Praktikern einen systematischen Überblick über die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Finanzierung. Der Unterschied gegenüber allgemeinen Darstellungen liegt in der Spezialisierung und Beschränkung:

- Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt. Deshalb werden Fachbegriffe erklärt oder zumindest über einen Verweis eine Erläuterung angeboten.
- Die Themen orientieren sich an den notwendigen Kenntnissen für die Anwendung in den angesprochenen Organisationen und Einrichtungen. Das bedeutet einerseits eine thematische Einschränkung und andererseits den Verzicht auf die Darstellung von Varianten und besonderen Schwierigkeiten. Die Ansätze werden in ihrer grundsätzlichen Problematik dargestellt, ohne theoretische Feinheiten zu erörtern.
- Da die Subventionsfinanzierung im sozialen Bereich eine weit größere Rolle spielt als bei der klassischen Unternehmensfinanzierung, wird sie relativ umfangreich behandelt. Dabei wird bewusst in Kauf genommen, dass die praktischen Hinweise teilweise recht allgemein gehalten sein müssen, denn gerade in diesem Bereich sind die Finanzierungsmöglichkeiten oft von den ganz konkreten Gegebenheiten abhängig.
- Soweit bestimmte Finanzierungsformen in den angesprochenen Bereichen wohl keine Bedeutung haben, werden sie trotzdem der Vollständigkeit wegen angesprochen, aber oberflächlicher, als es für andere Zwecke erforderliche wäre. Dadurch wird die Darstellung entlastet und gleichzeitig die Gesamtübersicht erhalten.
- Finanzanlagen wie z.B. der Kauf von Wertpapieren, der Abschluss von Versicherungen und Sparplänen u.Ä. werden hier folglich nicht berücksichtigt. Ebenso muss die Beschreibung des Zahlungsverkehrs einer eigenen Darstellung vorbehalten bleiben.
- Das umfangreiche und komplexe Thema „Exportfinanzierung“ wird angesichts der angesprochenen Leser nicht berücksichtigt, mit Hilfe der Internet-Links ist dennoch eine einfache und schnelle Orientierung möglich.
- Dagegen wird die Beteiligungsfinanzierung ausführlicher dargestellt, als es die aktuelle Situation erfordern würde. Hier wird es aber aller Voraussicht nach in nächster Zeit erhebliche Veränderungen und Umstrukturierungen geben. Um

eine sichere Orientierung zu ermöglichen, wird ein breiter Überblick geboten ohne die Darstellung in Details zu verästeln, die nur in wenigen speziellen Fällen interessant werden könnten.

- Auf Formeln kann nicht ganz verzichtet werden. Trotz der manchmal zunächst kompliziert wirkenden Darstellung kann aber – auch mit Hilfe der Erläuterungen – ein Verständnis problemlos erreicht werden. Die Grundideen, die hinter den jeweiligen Berechnungen stecken, sind meistens recht simpel.
- Die Beispiele sind den Arbeitsbereichen der angesprochenen Zielgruppe entnommen.
- Zu „Finanzcontrolling“ und „Investitionsrechnung“ erfolgt eine Einführung. Bei enger Auslegung des Themas gehören diese beiden Bereiche nicht zur Finanzierung aber sie runden das Thema ab.
- Zur Unterstützung der weiteren Beschäftigung mit den Themen wird auf zahlreiche Internet-Adressen hingewiesen. Der Vorteil liegt im günstigen, schnellen und unkomplizierten Zugang zu den Informationen. Ein Nachteil ist sicher darin zu sehen, dass sich Inhalte und Gestaltung der Seiten ändern können. Auch neue Seiten entstehen permanent, die ähnliche und dann vielleicht sogar bessere Informationen enthalten.
- Bei den schriftlichen Quellen erfolgt im Allgemeinen eine Beschränkung auf einführende und grundlegende Darstellungen. Sie sind in der Regel leicht zu beschaffen und allgemeinverständlich verfasst.

Kritische Hinweise der Leserinnen und Leser sind ausdrücklich erwünscht.

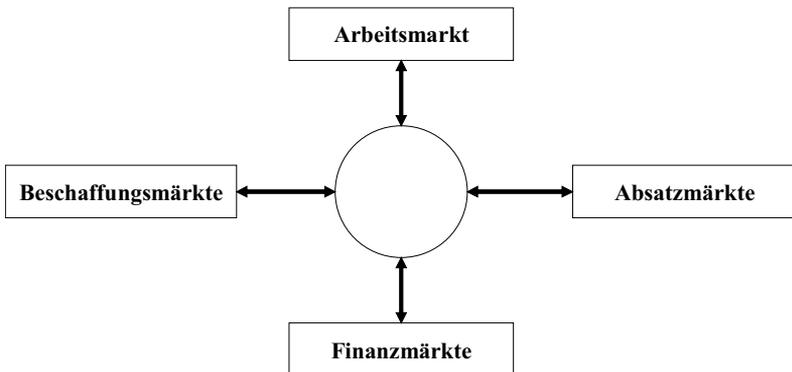
September 2006  
Hans J. Nicolini

# 1 Einleitung

Eine gute Finanzierung ist die Basis für einen erfolgreichen und nachhaltigen Aufbau einer Organisation und die Fortdauer ihrer Existenz. Ohne Wissen über die finanzielle Situation des Unternehmens ist wirtschaftliches Handeln undenkbar.

Ursprünglich bezeichnete man mit „Finanzierung“ nur die Kapitalbeschaffung durch Ausgabe von Wertpapieren, die neuere Sicht umfasst auch die optimierte Kapitalrückzahlung und -umschichtung zur umfassenden Versorgung mit Kapital.

In der Praxis sind Finanzierungsfragen eng verflochten mit dem betrieblichen Rechnungswesen, Investitionen, der Besteuerung, dem Wirtschaftsrecht und vielen anderen Bereichen. Der ökonomische Bezugsrahmen lässt sich so skizzieren:

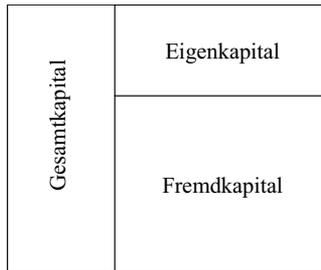


Finanzierungsmängel sind eine häufige Ursache für das Scheitern von Unternehmen und insbesondere von jungen Unternehmen. Die typischen Fehler bei der Finanzierung sind:

- zu wenig Eigenkapital
- mangelnde Planung des Kapitalbedarfs
- hohe Schulden bei Lieferanten
- zu wenig Beratung

- Verwendung des Kontorrentkredits<sup>1</sup> zur Finanzierung von Investitionen
- Finanzierungshilfen werden nicht in Anspruch genommen

Nach der sorgfältigen Ermittlung des kurz- und langfristigen Kapitalbedarfs bieten sich zahlreiche Alternativen der Finanzierung. Grundsätzlich wird nach der Herkunft der Finanzmittel unterschieden zwischen Eigen- und Fremdkapital.



In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Eigen- und Fremdkapitalgeber unterschiedliche rechtliche Stellungen aufweisen.

	<b>Eigenkapital</b>	<b>Fremdkapital</b>
Haftung	im Insolvenzfall Haftung zumindest in Einlagenhöhe	Gläubigerstellung: Keine Haftung
Ertragsanspruch	Teilhabe an Gewinn und Verlust	Zinsanspruch in vereinbarter Höhe, i.d.R. kein Anteil an Gewinnen und Verlusten
Vermögensanspruch	Anspruch in Höhe der Einlage, wenn der Liquidationserlös die Schulden übersteigt	Anspruch in Höhe der Gläubigerforderung
Leitung	i.d.R. Einfluss auf die Leitung	grundsätzlich ausgeschlossen, aber faktische Möglichkeit

---

<sup>1</sup> Vgl. Kap. 3.2.2.1 Kurzfristige Fremdfinanzierung

zeitliche Verfügbarkeit	i.d.R. zeitlich unbegrenzt	i.d.R. befristet
finanzielle Kapazität	begrenzt durch Kapazität und Bereitschaft der Kapitalgeber	begrenzt durch die möglichen Sicherheiten

Zum Eigenkapital rechnet man eigene Mittel und Beteiligungskapital (Risikokapital)<sup>2</sup>, Fremdkapital sind Kredite und Fördermittel. Häufig reicht das Eigenkapital zur Finanzierung von geplanten Vorhaben nicht aus. Dann muss zur Finanzierung Fremdkapital eingesetzt werden, Kredit- oder Subventionsgeber müssen gefunden werden. Die Aufgabe des Finanzmanagements besteht u.a. darin, die optimale Kapitalstruktur herzustellen und besonders das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital festzulegen.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist es sinnvoll, Kapitalgeber / -anleger und diejenigen, die Kapital benötigen, so zusammenzubringen, dass möglichst geringe Reibungsverluste in Form von Transferkosten entstehen. Als Vermittler zwischen Kapitalgebern und -nehmern kommen vornehmlich Börsen und Banken in Betracht, aber auch andere, oft spezialisierte Institutionen.

## 1.1 Aufgaben der Finanzwirtschaft

Aufgabe der Finanzierung ist die Versorgung der Organisation mit Kapital zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit und zur Schaffung einer angemessenen Kapitalzusammensetzung. Der Begriff „Finanzierung“ wird sehr umfassend verstanden. Neben der reinen Bereitstellung finanzieller Mittel werden alle Dispositionen berücksichtigt, die sich aus der wirtschaftlichen Betätigung ergeben. Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sind unmittelbar miteinander verbunden, sie sind zwei Seiten der derselben Medaille. Die drei Hauptfunktionen sind folglich

- Finanzierung
- Finanzdisposition
- Investition.

Damit ist die Finanzwirtschaft als wichtiger Teil der Unternehmens- / Verbands- / Vereinspolitik zuständig für

---

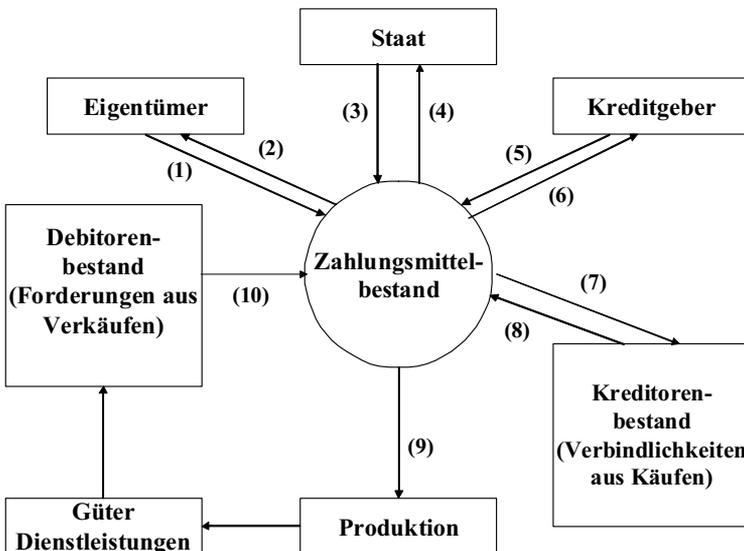
<sup>2</sup> Vgl. Kap. 3.2.1 Beteiligungsfinanzierung

- die optimale Versorgung der Organisation mit Kapital
- die Investitionen als Verwendung finanzieller Mittel
- die Optimierung des Zahlungsverkehrs
- die Optimierung der Kapital- und Vermögensstruktur
- die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit
- die Dokumentation und Verwaltung.

Ihre Bedeutung ergibt sich aus der einfachen Überlegung, dass eine wirtschaftliche Betätigung ohne finanzielle Mittel kaum möglich ist. Diese finanziellen Mittel müssen jeweils

- in der richtigen Größenordnung
- zum richtigen Zeitpunkt
- in der erforderlichen Form
- am richtigen Ort

zur Verfügung stehen. Diese Dispositionen werden als „Finanzmanagement“ bezeichnet. Die komplexen Zusammenhänge zeigt die Skizze<sup>3</sup>:



<sup>3</sup> In Anlehnung an Eichholz, Reinhold E. / Kluge, Hans-Jürgen, Finanzwirtschaft / Planungsrechnung, 4. Aufl. München 1999