



## Aktuell

### **Neu: Systematische Sanierungsplanung mit dem IS Calculator**

Mit ihrem neuen Produkt **IS Calculator** liefert die IS Immobilien-Service GmbH jetzt das Instrument, mit dem Sie dem Instandhaltungsstau im Pflegeheimsektor systematisch begegnen können. Der Fokus liegt dabei auf der Erschließung des Eigentümer-Know-hows. Denn dieses ist viel umfangreicher, als bei der Komplexität der Thematik auf den ersten Blick zu vermuten wäre. Was Ihnen der **IS Calculator** insgesamt bietet, lesen Sie auf S. 3.

### **Beschäftigung innovativ gestalten: 8. Kongress der Sozialwirtschaft 2013**

Am 13. und 14. Juni 2013 hat der **8. Kongress der Sozialwirtschaft** stattgefunden. Rund 400 Führungskräfte ließen sich von dem Kongressthema „Beschäftigung innovativ gestalten – Wertschöpfung – Wertschätzung – Wettbewerb“ nach Magdeburg locken, sammelten Impulse, tauschten Erfahrungen aus und vernetzten sich. Einen Kongressbericht finden Sie auf den Seiten 6 und 7.

### **Mercator Forscherverbund: Sozialunternehmertum in Deutschland**

Wie erfolgreich sind Sozialunternehmen? Stellen sie nur ein mediales Phänomen dar? Oder haben sie tatsächlich das Potenzial, den deutschen Wohlfahrtsstaat signifikant zu verbessern und seine Innovationsfähigkeit zu steigern? Diese Fragen hat der Mercator Forscherverbund untersucht. Ein erstes Fazit zieht Dr. Felix Streiter, Stiftung Mercator, ab Seite 13.

## Inhalt

### IS Immobilien-Service GmbH

- Neu: Systematische Sanierungsplanung mit dem IS Calculator 3

### Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Günstige Zinsen für morgen sichern: BFS-Forwarddarlehen 4

### BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im September 2013 4
- IT-Strategietag für die Sozialwirtschaft 5
- Fundraisingtage in Berlin-Brandenburg und Sachsen 5
- 8. Kongress der Sozialwirtschaft 2013 6

### Aktuelle Rechtsprechung und Erlasse

8

### BFS Service GmbH

- BFS-Betriebsvergleiche 2013 9
- Seminar: Einführung in das Vergaberecht und -verfahren 10
- Seminar: Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe 10
- Seminar: Planspiel Balanced Scorecard 11
- Seminar: Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte 11
- Seminartermine 12

### Aktueller Fachbeitrag

13

- Sozialunternehmertum in Deutschland – wirklich innovativ oder einfach nur unkonventionell?  
Autor: Dr. Felix Streiter, Stiftung Mercator

### Zentrale

50668 Köln  
Wörthstraße 15-17  
Tel. 0221.97356-0  
bfs@sozialbank.de

10178 Berlin  
Tel. 030.28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel  
Tel. 0032.2280277-6  
bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden  
Tel. 0351.89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt  
Tel. 0361.55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

45128 Essen  
Tel. 0201.24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg  
Tel. 040.253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

30177 Hannover  
Tel. 0511.34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

76135 Karlsruhe  
Tel. 0721.98134-0  
bfskarlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel  
Tel. 0561.510916-0  
bfskassel@sozialbank.de

50678 Köln  
Tel. 0221.97356-0  
bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig  
Tel. 0341.98286-0  
bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg  
Tel. 0391.59416-0  
bfsmagdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz  
Tel. 06131.20490-0  
bfsmainz@sozialbank.de

80335 München  
Tel. 089.982933-0  
bfsmuenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg  
Tel. 0911.433300-611  
bfsnuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock  
Tel. 0381.1283739-860  
bfsrostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart  
Tel. 0711.62902-0  
bfsstuttgart@sozialbank.de

www.sozialbank.de

### Impressum:

Verlag/Herausgeber:  
Bank für Sozialwirtschaft AG  
Wörthstraße 15-17  
50668 Köln

Vorstand:  
Prof. Dr.  
Rudolf Hammerschmidt  
(Vorsitzender)  
Dietmar Krüger

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Redaktion (v. i. S. d. P.):  
Stephanie Rüth  
Telefon 0221.97356-210  
Telefax 0221.97356-479  
s.rueth@sozialbank.de

Satz/Druck:  
Theissen Medien Gruppe  
GmbH & Co. KG  
Am Kieswerk 3  
40789 Monheim

ISSN 2196-3711



Die BFS-Information ist eine monatlich erscheinende, kostenlose Informationsschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet; zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion Info.



## Neu: Systematische Sanierungsplanung mit dem IS Calculator

Pflegeheime mit deutlich fortgeschrittenem Baualter sehen sich gleich von drei Seiten mit der Notwendigkeit von Sanierungsmaßnahmen konfrontiert: Zum einen steigen die Ansprüche der Bewohner und ihrer Angehörigen kontinuierlich, zum anderen formuliert der Gesetzgeber stetig höhere bauliche Standards und schließlich sorgt die fortschreitende Neubautätigkeit für schärferen Wettbewerb.

Zielsetzung des **IS Calculators** ist es, der Sanierungsplanung eine klare Struktur zu geben und das organisationsinterne Know-how des jeweiligen Eigentümers zu erschließen. Das geschieht, indem auf der Anwenderseite die Ebenen Geschäftsleitung, Controlling und Immobilien-Management eng miteinander verzahnt werden. So können Sie die tatsächlich umsetzbaren Realisierungsszenarien genau herausarbeiten. Damit erlangen Sie eine verlässliche Basis für die punktgenaue und Kosten minimierende Beauftragung der Fachplaner. Setzen Sie Ihre Ressourcen frei! Der **IS Calculator** ist das Instrument dafür.

### **Praktisches Vorgehen**

Der **IS Calculator** ist als reine Web-Anwendung konzipiert. Über einen Anmelde-Button registrieren Sie sich und gelangen so auf Ihre persönliche Profilseite. Anschließend können Sie gleich Ihr gewünschtes Objekt neu anlegen. Später haben Sie jederzeit die Möglichkeit, zu allen angelegten Objekten weitere Objektberechnungen zu erstellen, um verschiedene Sanierungsvarianten eines Objektes zu vergleichen. Auf der Menüleiste können Sie direkt erkennen, welche Bearbeitungsschritte Sie bereits durchgeführt haben und welche Schritte noch folgen. Zahlreiche Tooltips unterstützen Sie mit Erläuterungstexten zum Verständnis der einzelnen Datenfelder. Sie können jederzeit Ihre Datenerfassung unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt damit fortfahren.

### **Erfassung des Status Quo und Auswertung der Planungsdaten**

Sie beginnen mit einer Status Quo-Aufnahme Ihres Objektes. Dafür sind u. a. genaue Angaben zur Objektnutzung, zur Flächenverteilung, zur Refinanzierung der Immobilie und zu den Bewirtschaftungskosten zu machen. Nach der Bestandsaufnahme erfolgt die Neugestaltung des Objektes. Wie viele Plätze sollen neu geschaffen oder umgewidmet werden? Wie soll das Objekt künftig strukturiert sein? Der **IS Calculator** errechnet überschlägig, welche Kosten auf Sie zukommen werden. Daraus können Sie bereits ersehen, ob Ihre Planung realistisch ist und diese gegebenenfalls direkt an den vorgegebenen Refinanzierungsrahmen anpassen. Denn der **IS Calculator** ermöglicht es, verschiedene Planungsvarianten durchzuspielen.

Im folgenden Bearbeitungsschritt stellen Sie die Finanzierungsseite dar, gegliedert in Bestands- und Neufinanzierungsvolumen. Die Auswirkungen der erfolgten Dateneingaben werden in eine automatische Auswertung überführt. Diese liefert ein umfassendes Bild des Kostenrahmens, der Refinanzierung, der Wirtschaftlichkeit, der bilanziellen Veränderungen und der Liquidität Ihres spezifischen Sanierungsprojektes. Sofern mehrere Objekte erfasst wurden, geschieht dies als Portfoliobetrachtung. Eine Exportfunktion ermöglicht die Weiterverarbeitung der Daten auch außerhalb des **IS Calculators**.

Haben Sie Interesse an der Anwendung des **IS Calculators**? Dann besuchen Sie unsere Internetseite [www.is-calculator.de](http://www.is-calculator.de). Dort finden Sie ein Demovideo mit zahlreichen weiteren Informationen zu unserem neuen Produkt. Darüber hinaus können Sie uns natürlich auch jederzeit direkt ansprechen: IS Immobilien-Service GmbH, Wörthstr. 15-17, 50668 Köln, Frau Mareike Fuckert, Tel. 0221 97356-481, Fax -249, E-Mail: [m.fuckert@sozialbank.de](mailto:m.fuckert@sozialbank.de)

### **Günstige Zinsen für morgen sichern: BFS-Forwarddarlehen**

Haben Sie ein konkretes Finanzierungsvorhaben, das Sie in naher Zukunft realisieren möchten? Planen Sie eine Anschlussfinanzierung für Ihr laufendes Darlehen? Rechnen Sie mit steigenden Zinsen? Dann sichern Sie sich jetzt mit einem **BFS-Forwarddarlehen** die aktuellen Konditionen für Ihr Darlehen – und nehmen Sie es erst zu einem späteren Zeitpunkt in Anspruch! Ihren Abruftermin stimmen Sie mit Ihrem Kundenberater ab.

Die folgenden Beispiele zeigen Ihnen, wie die Vereinbarung eines **BFS-Forwarddarlehens** praktisch umgesetzt wird:

#### ***Bei einem bestehenden Darlehen:***

Die Zinsfestschreibung für Ihr Darlehen bei uns läuft am 28. Februar 2015 aus. Sie rechnen damit, dass bis zu diesem Zeitpunkt die Darlehenszinsen höher sein werden als heute. Am 31. August 2013 treffen Sie daher mit Ihrem Kundenberater eine neue Zinsvereinbarung, die ab 1. März 2015 wirksam werden soll.

#### ***Bei einem neuen Darlehen:***

Sie möchten zum 1. September 2016 ein neues Darlehen bei uns in Anspruch nehmen oder das Darlehen einer anderen Bank mit auslaufender Zinsfestschreibung durch uns ablösen lassen. In der Annahme, dass bis dahin die Zinsen gestiegen sein werden, vereinbaren Sie am 31. August 2013 die Zinsfestschreibung für dieses Darlehen nach dem aktuellen Zinssatz vom 31. August 2013. Ausgezahlt wird das Darlehen am 1. September 2016.

Für die Inanspruchnahme eines BFS-Forwarddarlehens zahlen Sie auf die jeweils aktuellen Zinssätze für Festzinsdarlehen lediglich eine geringe Forwardprämie. Die maximale Zinsfestschreibungsfrist liegt bei 10 Jahren. Eine Bereitstellungsprovision bis zum vereinbarten Abruftermin fällt nicht an. Die Auszahlung erfolgt zu 100 %. Das Angebot gilt für

Darlehen ab 250.000,00 EUR.

Haben Sie Interesse, eine solche Lösung für sich kalkulieren zu lassen? Dann wenden Sie sich bitte an Ihren Kundenberater in Ihrer BFS-Geschäftsstelle. Er wird mit Ihnen gemeinsam die Zinsentwicklung analysieren und prüfen, unter welchen Voraussetzungen ein Forwarddarlehen für Sie sinnvoll ist.

### **Vortragsveranstaltungen im September 2013**

**Thema:** Aktuelle Rechtsprechung im Arbeitsrecht

**Referent:** Dr. Karl-Heinz Kappes, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln

**Termin:** Dienstag, 03. September, 2013, 14:30 Uhr

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Kassel

**Ort:** Kassel

**Thema:** Konsequenzen der SEPA-Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen

**Referenten:** Bernd Bauer, Direktor Informations-technologie der BFS / Uwe Fehr, Leiter der Abteilung electronic banking der BFS

**Termin:** Donnerstag, 05. September 2013, 14:00 Uhr

**Veranstalter:** Repräsentanz Rostock

**Ort:** Rostock

**Thema:** Ambulant betreute Wohnformen – Konzeption und Umsetzung

**Termin:** Dienstag, 10. September 2013

12:30 Uhr Get together

13:10 Uhr Neue Wohnformen im Alter – Ambulant Betreute Wohngemeinschaften verstehen im Kontext des Angebotswandels

**Referent:** Martin Hölscher, IS Immobilien-Service GmbH

- 14:00 Uhr    Ambulant betreute Wohngemeinschaften -  
bauliche Anforderungen an die neuen  
Wohnformen
- Referent:    Marco Kelle, PlanKonzept GmbH
- 14:50 Uhr    Die Villa Gingko in Greiz – ein Praxisbericht
- Referenten: Cornelia Meissner, Diakonieverein Caro-  
linenfeld, Dr. Olaf Geidel, HNO-Arzt und  
Investor
- Veranstalter: Geschäftsstellen Magdeburg und Erfurt
- Ort:            Erfurt
- Thema:        Was Ihnen das Gesicht Ihres Gegenüber  
verrät**
- Referentin: Verena Schmidt-Völlmecke, Mimikresonanz-  
Trainerin, Business-Coach, Gladbeck
- Termin:        Donnerstag, 12. September 2013, 14:30 Uhr
- Veranstalter: Geschäftsstelle Berlin
- Ort:            Berlin
- Thema:        Die Sozialwirtschaft im sozialen Netz**
- Referent:     Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommuni-  
kationsmanager, von Berswordt-Wallrabe  
& Partner Public Relations, Düsseldorf
- Termin:        Donnerstag, 19. September 2013, 15:00 Uhr
- Veranstalter: Geschäftsstelle Essen
- Ort:            Essen
- Thema:        Betriebliche Sozialleistungen als Chance  
im Wettbewerb um Fachkräfte**
- Referent:     Eckhard Eyer, Perspektive Eyer Consulting,  
Köln
- Termin:        Donnerstag, 26. September 2013, 14:30 Uhr
- Veranstalter: Geschäftsstelle Köln
- Ort:            Köln

Wenn Sie an einer dieser Veranstaltungen teilnehmen möchten, wenden Sie sich bitte direkt an die jeweilige Geschäftsstelle.

### **IT-Strategietag „Sozialwirtschaft 2013“**

Am 12. und 13. September 2013 findet in Bonn der IT-Strategietag „Sozialwirtschaft 2013“ statt. Zielgruppe sind Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Unternehmen, die sich u. a. für die technologischen Herausforderungen interessieren, die mit Teilhabe und selbstbestimmtem Leben verbunden sind. Auf dem Programm stehen Themen wie „Bei Anruf Hilfe – AAL-Lösungen für betreutes Wohnen“ und „Social Media – Chancen für die Mitarbeitergewinnung in einem sich wandelnden Personalmarkt“. Prof. Dr. Harald Schmitz, Generalbevollmächtigter der Bank für Sozialwirtschaft AG, wird einen Vortrag zum Thema „Fachkräftemangel als Herausforderung für Sozialunternehmen“ halten. Nähere Informationen und Anmeldung: [http://www.massgestaltet.de/kunden/dch/it-strategietag\\_2013.html](http://www.massgestaltet.de/kunden/dch/it-strategietag_2013.html)

### **Fundraisingtage in Berlin-Brandenburg und Sachsen**

Regionale Fundraisingtage vermitteln in Form von Vorträgen und Workshops praktisches Wissen im Fundraising und zeigen, wie gute Ideen professionell in greifbare Erfolge bei der Beschaffung von Spenden und Sponsorships umgesetzt werden können. Auch der Erfahrungsaustausch kommt nicht zu kurz.

Die nächsten Termine: **8. Fundraisingtag Berlin-Brandenburg:** am 5. September 2013, Universität Potsdam, **10. Sächsischer Fundraisingtag:** am 26. September 2013, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Dresden. Die Fundraising-Experten der Bank für Sozialwirtschaft AG werden auf beiden Veranstaltungen mit einem Stand präsent sein und freuen sich auf Ihren Besuch! Nähere Informationen und Programme der Fundraisingtage: [www.fundraisingtage.de](http://www.fundraisingtage.de)

### **Beschäftigung innovativ gestalten: 8. Kongress der Sozialwirtschaft 2013**

Am 13. und 14. Juni 2013 war es so weit: Rund 400 Führungskräfte aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen, Verbänden und ihnen nahe stehenden Organisationen trafen sich zum **8. Kongress der Sozialwirtschaft** in Magdeburg. Veranstalter des Kongresses waren die Bank für Sozialwirtschaft, die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) und der Nomos-Verlag. Im Fokus der Vorträge und Diskussionen stand das Thema „Beschäftigung innovativ gestalten – Wertschöpfung – Wertschätzung- Wettbewerb“.

Zur Kongresseröffnung führte Wolfgang Stadler, Präsident der BAGFW, in die grundlegende Thematik der Veränderungen am Arbeitsmarkt ein und beschrieb die Herausforderungen, die u. a. die demographische Entwicklung für die Sozialwirtschaft ebenso wie für andere Branchen mit sich bringt.

Was das konkret heißt, verdeutlichte der Arbeitsmarktforscher Prof. Dr. Gerhard Bosch von der Universität Duisburg/ Essen: Er zeigte auf, warum gerade die Sozialwirtschaft zu den Verlierern des Wandels zählen könnte, wenn sie nicht in wesentlichen Handlungsfeldern aktiv wird.

Die allgemeinen Trends auf dem Arbeitsmarkt sind keine festen Größen – sie sind gestaltbar, so Bosch. Dazu verwies er u. a. auf die Chancen einer offensiven Mindestlohn- und Tarifpolitik in der Sozialwirtschaft ebenso wie auf die Potenziale, die durch den hohen Anteil an Teilzeit arbeitenden Mitarbeiter/innen bestehen. Er forderte die Sozialwirtschaft auf, ein Branchenleitbild für „gute Arbeit“ zu entwickeln und die nicht-monetären Anreize zu stärken.\*

Wie ein Sozialunternehmen geschäftsstrategisch und personalwirtschaftlich mit den Herausforderungen umgehen

kann, zeigte im Anschluss Dr. Markus Nachbaur, Vorstand der Stiftung Liebenau.

### **2 x 7 Foren zur Auswahl**

Der Nachmittag des 1. Kongresstages stand im Zeichen von sieben Foren zu verschiedenen Themenschwerpunkten. Eine Neuerung des **8. Kongresses der Sozialwirtschaft** war, dass die Teilnehmer jeweils zwei davon besuchen konnten.

Auf dem Programm standen die Themen „Arbeitsmarkt – Finanzierung – Wettbewerb: Geschäftsstrategie und Personalmanagement zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit“, „Grenzen der Entlohnung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft“, „Gesundheit und Alter als Produktivfaktoren“, „Angebotsstrukturen und Leistungsprozesse verändern sich: Auswirkungen auf Aufgaben- und Kompetenzprofile in der Sozialwirtschaft“, „Erfolgreiche Führungskonzepte in der Praxis“, „Innovative Personalentwicklung als strategischer Prozess in Zeiten der Finanz- und Personalknappheit“ und „Vernetzung, Zusammenarbeit, Kooperation als Antwort auf die Arbeitsmarktsituation“. Jeweils zwei bis drei Vorträge und anschließende Diskussionen wurden geboten.

Während einer einstündigen Kaffeepause zwischen den Veranstaltungen hatten die Teilnehmer/innen Gelegenheit, die Diskussionen im kleineren Kreis fortzuführen.

### **Preisverleihung 8. Wettbewerb Sozialkampagne**

Zum Abschluss des 1. Kongresstages wurden im Rahmen eines Empfangs der BFS die Preisträger des **8. Wettbewerbs Sozialkampagne** ausgezeichnet.

Dieser Programmpunkt ist inzwischen zur guten Tradition auf dem Kongress geworden – und die hervorragenden Gewinnerkampagnen sorgten für viel Beifall beim Publikum. Im Rahmen seiner Laudatio betonte Dietmar Krüger, Mitglied des Vorstandes der Bank für Sozialwirtschaft, die

insgesamt hohe Qualität der Einsendungen.

Der 1. Preis ging an die Aktion „Das trojanische T-Shirt“ der Agentur Grabarz & Partner aus Hamburg für die Organisation „EXIT Deutschland“. Den 2. Preis hat das „NABU Atommüll-Mailing“ der Agentur Leo Burnett aus Frankfurt gewonnen. Den 3. Preis erhielt die Agentur thjnk ag aus Hamburg für die Kampagne „Deutschland findet Euch“ für die Initiative vermisste Kinder.\*\*

Vernetzung, Entspannung und informeller Austausch – und auch kleine Ausflüge zum Elbe-Hochwasser, das die Stadt Magdeburg zum Zeitpunkt des Kongresses noch beherrschte – bestimmten den restlichen Abend.

### **Zukunftsweisende Projekte und ein visionäres Konzept**

Im Mittelpunkt des abschließenden Plenums am 14. Juni 2013 standen zwei Schwerpunkte: drei Präsentationen innovativer Beschäftigungsprojekte und der Abschlussvortrag zum Thema „Die Gemeinwohl-Ökonomie als Alternative zum heutigen Wirtschaftssystem“ des österreichischen Publizisten Christian Felber.

Erstmals war im Vorfeld des 8. Kongresses der Sozialwirtschaft eine Projektpräsentation ausgeschrieben worden, für die sich zukunftsweisende Beschäftigungsprojekte bewerben konnten. 14 Projekte hatten sich bereits am Vorabend des Kongresses im Rahmen einer Projektbörse als Best-Practice-Beispiele vorgestellt.

Drei von ihnen – von einer Jury im Vorfeld des Kongresses ausgewählt – hatten die Möglichkeit, ihre Ideen und Zielsetzungen, ihr Vorgehen und ihre Erfolge dem Plenum zu erläutern: die Projekte „gesa – gesund arbeiten“ des AWO Bezirksverbandes Hannover, „trendfuture“ unter Federführung der Paul Wilhelm von Keppler Stiftung und „MEHR Männer in Kitas“ des PARITÄTISCHEN Hamburg. Span-

nend für die Zuhörer/innen war vor allem die Bandbreite der Projekte: Ute Held und Bettina Kassbaum von „gesa“ stellten ein Konzept zur nachhaltigen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz vor. Christof Heusel von „trendfuture“ präsentierte ein umfassendes Fortbildungsprogramm für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Cornelia Heider-Winter und Ralf Lange von „MEHR Männer in Kitas“ zeigten in Wort und Bild neue Rollenbilder für Männer.

Die Abschlussreferate auf dem Kongress der Sozialwirtschaft haben seit vielen Jahren das Ziel, einen Blick über den Tellerrand zu werfen. So war es auch diesmal: Der österreichische Publizist Christian Felber sprach über seine Vision der „Gemeinwohl-Ökonomie“.

Sie entspricht dem Wunsch vieler Menschen nach einer Alternative zu unserem derzeitigen Wirtschaftsmodell. Ihr Ziel ist es, dass Unternehmen Werte in den Mittelpunkt stellen, die das Gemeinwohl und die Kooperation fördern – anstelle von Gewinnstreben und Konkurrenz. Felber gelang es in seinem Vortrag und in der abschließenden Diskussion, den Zuhörer/innen noch einige spannende Denkpulse mit auf den Heimweg zu geben.

Der 9. Kongress der Sozialwirtschaft wird 2015 stattfinden – voraussichtlich wieder in Magdeburg.

\* *Einen Bericht zu den Inhalten des Vortrags von Prof. Bosch finden Sie in der Juli-Ausgabe (07.13) der „trend informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft“ unter [http://www.sozialbank.de/bfs\\_publicationen/](http://www.sozialbank.de/bfs_publicationen/).*

\*\* *Die Dokumentation der zehn besten Beiträge kann auf [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) heruntergeladen werden.*

*Zahlreiche Vorträge, die auf dem 8. Kongress der Sozialwirtschaft gehalten worden sind, stehen unter [www.sozkon.de](http://www.sozkon.de) zum Download zur Verfügung.*

### Umsatzsteuerrecht

*Wohlfahrtspflegeprivileg ist europarechtswidrig*

Die Umsatzsteuerbefreiung wohlfahrtspflegerischer Dienstleistungen nach § 4 Nr. 18 UStG ist europarechtswidrig, da sie auf die Mitgliedschaft in einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege abstellt.

EuGH, Urteil vom 15. November 2012 – C 174/11

### Vereinsrecht

*Stimmabgabe nur bis Stimmzettelabgabe widerrufbar*

Bei Abstimmungen kann die Stimmabgabe nur bis zum Zeitpunkt ihres Zugangs beim Versammlungsleiter widerrufen werden.

BGH, Urteil vom 13. Juli 2012 – V ZR 254/11

### Gesellschaftsrecht

*Aufsichtsrat haftet bei ignorierten Verdachtshinweisen*

Dem Aufsichtsrat obliegt nicht die laufende Überwachung der Geschäftsleitung in allen Einzelheiten, sondern er muss sich nur über die wesentlichen Grundlagen der Geschäftsführung und die wichtigsten Geschäfte informieren und erkennbare kritische Sachverhalte detailliert prüfen.

OLG Stuttgart, Beschluss vom 19. Juni 2012 – 20 W 1/12

### Arbeitsrecht

*Arbeitszeugnis: Kein Anspruch auf Dank/gute Wünsche*

Eine Schlussformel, z. B. Dank für die Zusammenarbeit, gehört nicht zum einklagbaren Zeugnisinhalt.

BAG, Urteil vom 11. Dezember 2012 – 9 AZR 227/11

*Betriebsbedingte Kündigung bei tariflicher Unkündbarkeit*

Ordentlich unkündbaren Arbeitnehmern kann außerordentlich betriebsbedingt gekündigt werden, wenn die Beschäftigungsmöglichkeit durch Outsourcing wegfällt.

BAG, Urteil vom 22. November 2012 – 2 AZR 673/11

### Stiftungsrecht

*Vorstandsvergütung nur noch bei Satzungsgrundlage*

Jegliche Vergütung des Stiftungsvorstandes bedarf künftig einer ausdrücklichen Satzungsregelung.

§ 27 Abs. 3 i.V.m. § 86 BGB i.d.F. ab dem 01. Januar 2015

### Vereinsrecht

*Vereinsvorstand haftet für Sozialversicherungsabgaben*

Der Vorstand hat geeignete Vorkehrungen zu treffen, um ausreichende Liquidität zur Abführung der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung bereitzustellen – dafür haftet er mit seinem Privatvermögen.

BGH, Beschlüsse vom 12. Juni 2012 und 04. Oktober 2012 – II ZR 105/10

*Vorstandsvergütung nur noch bei Satzungsgrundlage*

Jegliche Vergütung des Vereinsvorstandes bedarf künftig einer ausdrücklichen Satzungsregelung.

§ 27 Abs. 3 BGB i.d.F. ab dem 01. Januar 2015

*Kein Aufnahmeanspruch nach Satzungsänderung*

Ein Anspruch auf Vereinsmitgliedschaft kann noch nach Stellung eines Aufnahmeantrags durch willkürfreie Änderung der Aufnahmebedingungen abgewendet werden.

OLG Düsseldorf, Urteil vom 23. Januar 2013 – U (Kart) 5/12

### Pflegevergütungsrecht

*Kürzung der Pflegevergütung bei Personalmangel*

Wenn die vereinbarte Personalausstattung eines Pflegeheims über mehrere Monate um mindestens 8 % oder systematisch unterschritten wird, rechtfertigt dies ohne weitere Qualitätsprüfung eine rückwirkende Kürzung der Pflegevergütung.

BSG, Urteil vom 12. September 2012 – B 3 P 5/11 R

*Thomas von Holt, RA und Steuerberater, [www.vonHolt.de](http://www.vonHolt.de)*



## **BFS-Betriebsvergleiche 2013: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen**

Noch bis zum 31. August 2013 können sich Einrichtungen der stationären Altenhilfe und ambulante Pflegedienste an den **Betriebsvergleichen 2013** der BFS Service GmbH beteiligen. Die **Betriebsvergleiche** haben das Ziel, dem Management Kostenvorteile und Kostennachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Einrichtungen sichtbar zu machen.

### ***BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe***

Für den BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe werden zunächst allgemeine Einrichtungsdaten wie Standort, Kapazitäten und Zimmerstruktur erhoben und daraus Auswertungskategorien gebildet, die strukturelle Spezifika wie die Größe der Einrichtung berücksichtigen. Außerdem werden Leistungsmerkmale und Kostenstrukturen für die Bereiche Pflege und Betreuung, Speiserversorgung, Gebäudereinigung, Wäschereinigung, Verwaltung und Technischer Dienst erfasst. Durch eine detaillierte Abfrage der Personal- und Sachkosten für die einzelnen Bereiche kann die Zusammensetzung der Gesamtkosten in Ihrer Einrichtung differenziert analysiert werden. Zudem werden die Pflegenoten abgefragt, um Korrelationen zwischen finanziellen Daten und den Ergebnissen aus den Qualitätsberichten aufzuzeigen.

### ***BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste***

Der BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste beruht auf einer systematischen Datenerhebung aus den Bereichen „Leistungen“, „Patienten“, „Erlöse“, „Kosten“, „Arbeits- und Ausfallzeiten“ und „Mitarbeiter“. Diese machen die Kosten- und Leistungsstrukturen Ihres Pflegedienstes sichtbar. Anschließend werden die Daten den Ergebnissen anderer Pflegedienste gegenüber gestellt. Die Auswertung des BFS-Betriebsvergleiches zeigt beispielsweise:

- wie die Kostenstrukturen vergleichbarer Pflegedienste aussehen
- wie hoch die durchschnittlichen Personal- und Sachkosten liegen
- wie das Personalmix nach Qualifikationsgruppen beschaffen ist
- wie hoch die Verwaltungskosten vergleichbarer Pflegedienste liegen

Am **BFS-Betriebsvergleich** können nur ambulante Pflegeeinrichtungen teilnehmen, die eine selbständige wirtschaftliche Einheit bilden. Nach § 71 Abs. 1 SGB XI muss die Einrichtung unter ständiger Verantwortung einer ausgebildeten Pflegefachkraft stehen. Weitere Voraussetzungen sind, dass eine Leistungserfassung und Abrechnung getrennt nach SGB V, SGB XI erfolgt und dass Personal- und Sachkosten aufgliedert werden.

### ***Praktisches Vorgehen***

Die Datenerfassung erfolgt online über das Internet in eine geschützte Datenbank. Die anonymisierte Datenübertragung wird über eine 128 Bit SSL (Secure Sockets Layer) Verschlüsselung gewährleistet. Die BFS Service GmbH stellt Ihre Daten computergestützt den Daten anderer Einrichtungen, die den Auswertungskriterien Ihrer Organisation entsprechen, gegenüber. Alle Informationen werden absolut vertraulich behandelt und nach der Durchführung des Betriebsvergleiches anonymisiert. Nach der Datenerfassung und dem Auswertungstichtag können Sie 15 Monate lang bis zu 75 Abfragen von Kennzahlen starten, die Sie zur Lösung Ihrer Managementaufgaben benötigen.

Sie können den **BFS-Betriebsvergleich** zum Preis von € 100,00 zzgl. MwSt. bestellen bei der BFS Service GmbH, Tel. 0221.97356-159, -160, Fax -164, Mail: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de). Im Preis enthalten sind der Zugang zur Online-Erfassung und die Gegenüberstellung der Daten Ihrer Einrichtung und vergleichbarer Einrichtungen in Form eines Kennzahlenberichts. Die Teilnahmefrist endet am 31. August 2013.



### **Einführung in das Vergaberecht und –verfahren**

Das Vergaberecht ist eines der komplexesten Rechtsgebiete und befindet sich in ständigem Wandel. Deshalb ist es sehr wichtig, dass sich sowohl öffentliche Auftraggeber, die erfolgreich Vergabeverfahren durchführen möchten, als auch Unternehmen, die aus Vergabeverfahren als obsiegende Bieter hervorgehen wollen, auf dem Laufenden halten.

Das Seminar wird neben einer Einführung in die Grundsätze der vergaberechtlichen Strukturen die Durchführung sowie die Beendigung von Vergabeverfahren und auch die Rechtsschutzmöglichkeiten zum Gegenstand haben. Die Teilnehmer sollen einen Überblick über das aktuelle Vergaberecht und über den Ablauf von Vergabeverfahren erhalten.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Grundzüge vergaberechtlicher Strukturen
  - Ausschreibungspflichten
  - Überblick über die Verfahrensarten
  - Vergaberechtliche Grundsätze
- Durchführung eines Vergabeverfahrens
  - Vorbereitung
  - Wahl der Verfahrensart
  - Erstellung der Vergabeunterlagen
  - Verfahrensabläufe der verschiedenen Verfahrensarten
  - Auswertung der Angebote
  - Dokumentation
- Beendigung eines Vergabeverfahrens und Rechtsschutz
  - Vorabinformation
  - Zuschlagserteilung
  - Aufhebung
  - Schadensersatz
  - Rüge und Rechtsschutz

Referentin: Dr. Daniela Hattenhauer und Team,  
Rechtsanwältin und Partnerin,  
Heuking Kühn Lüer Wojtek, Frankfurt

Termine und Orte: 09.09.2013 in Köln, 02.12.2013 in Berlin

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.

### **Professionelles Belegungsmanagement in der stationären Altenhilfe**

Die Zeiten langer Wartelisten für einen Pflegeplatz sind vorbei. Der Markt hat sich gedreht. Pflegebedürftige und Angehörige können heute aus einer Vielzahl von Dienstleistungsangeboten auswählen und sehen sich verstärkt als Kunden, die umworben werden wollen. Laut Pflegestatistik 2011 liegt die Durchschnittsbelegung vollstationärer Heime bundesweit nur noch bei 86,6 %. Die wirtschaftliche Konsequenz einer Unterbelegung ist somit für viele Einrichtungen deutlich spürbar.

Im Seminar werden die Möglichkeiten eines professionellen Belegungsmanagements erörtert. Die einzelnen Maßnahmen werden anhand des Modells „Bausteine Belegungsmanagement“ gegliedert und mit praktischen Beispielen vorgestellt.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Modell „Bausteine Belegungsmanagement“
- Positionierung als Basis des Belegungsmanagements
- Psychologische „Spielregeln“ der Belegungssicherung
- Zielgruppenspezifische Vermarktungsmethoden
- Mögliche EDV-Unterstützung (u. a. CRM)
- Einbindung des Belegungsmanagements in Qualitätssicherung und Controlling

Referent: Olav Sehlbach, olav sehlbach beratung,  
Berlin

Termin und Ort: 16.09.2013 in Köln

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: Euro 300,00 zzgl. MwSt.



### **Planspiel Balanced Scorecard – Entwicklung eines individuellen Steuerungs- systems für NPO**

Das Interesse an der Balanced Scorecard (BSC) ist bei Non-profit-Organisationen sehr groß, weil dieser Controllingansatz auch nichtmonetäre Ziele einbezieht. Viele Verbände, Träger sozialer Arbeit und andere ideell motivierte Organisationen stehen vor der Entscheidung, ob sie die BSC einführen sollen.

Die Entscheidungsträger stellen aber zu Recht einige kritische Fragen:

- Die BSC wurde für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt. Kann sie sinnvoll auf NPO übertragen werden?
- Welche Anpassungen sind für meine konkrete Organisation erforderlich?
- Wie aufwändig wird die Einführung?
- Wie genau läuft die Entwicklung der BSC ab?
- Mit welchen Schwierigkeiten muss ich rechnen?

Nach einer Einführung in die Entstehung und Theorie der BSC wird in einem Planspiel die Einführung der BSC modellhaft durchlaufen. Zu allen Phasen der Einführung werden Checklisten und Arbeitshilfen angeboten.

Das Seminar setzt die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit voraus. In kleinen Gruppen werden Lösungsvorschläge für ausgewählte Organisationen entwickelt.

Ziel der Veranstaltung ist nicht, dass Sie eine fertige BSC für Ihre Organisation mitnehmen, denn diese kann nur gemeinsam mit den betroffenen Personen entwickelt werden. Ziel ist vielmehr, dass Sie im Zeitraffer den Einführungsprozess in Kleingruppen erleben und somit die spätere Transferleistung erleichtert wird.

Referent: Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater, npo-consult, Bonn

Termin und Ort: 11./12.09.2013 in Köln  
Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 2 Tage  
Seminargebühr: Euro 475,00 zzgl. MwSt.

### **Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte**

Ihre Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt für den unternehmerischen Erfolg. Führung bedeutet, über Ihr Kommunikationsverhalten die Verantwortlichkeit, Initiative und Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu entfesseln und zu vernetzen.

Führung ist Kommunikation. Deshalb steht die intensive Auseinandersetzung mit Ihrem Kommunikationsverhalten und Ihrer Eignung als Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt des zweitägigen Seminars. Durch eine ausgewogene Mischung aus Vortrag und Fallstudien wird das eigene Führungsverhalten in der Gruppe beleuchtet.

#### ***Auszüge aus dem Inhalt:***

- Aufgaben und Wirkungen einer Führungskraft
- Delegation, Leistung und Motivation
- Anerkennung und Kritik als Führungsgrundlage
- Kommunikation und Information
- Effiziente Besprechungsführung

Referent: Dr. Bernd M. Wittschier, 4-2-3 Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH, Erfstadt

Termine und Orte: 23./24.09.2013 in Berlin,  
15./16.10.2013 in Köln  
Seminardauer: 10:00 bis 18:00 Uhr / 1. Tag  
09:00 bis 16:00 Uhr / 2. Tag  
Seminargebühr: Euro 575,00 zzgl. MwSt.



**Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
05.09.2013 – Berlin

**Medientraining – Effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
09./10.09.2013 – Berlin

**Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
10.09.2013 – Köln

**Der Beschwerdebrief als Chance**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: : € 300,00  
11.09.2013 – Berlin

**Telefontraining für schwierige Gespräche mit verärgerten Patienten oder Kunden**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: : € 300,00  
12.09.2013 – Berlin

**Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
17.09.2013 – Leipzig

**Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
17.09.2013 – Köln

**Rechnungswesen für Entscheidungsträger**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
18.09.2013 – Berlin

**Die Stellenbeschreibung – Basis für die Eingruppierung der Mitarbeiter und die Personalplanung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
19.09.2013 – Köln

**Cockpit-Check – Effizientes Management mit der Instrumententafel**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
19.09.2013 – Berlin

**Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.09.2013 – Köln

**Führung heute – Ein Check-up für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
23./24.09.2013 – Berlin

**Baukosten-Controlling**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
24.09.2013 – Köln

**Mitarbeiterbindung in der Pflege**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.09.2013 – Köln

**Die Mitbestimmung des Betriebsrates im Tendenzbetrieb**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.09.2013 – Köln

**Datenschutz für gemeinnützige Einrichtungen und Haftung im Internet – Unterschätzte Risikofelder**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
26.09.2013 – Köln

**Mitarbeiter nach Leistung und Erfolg vergüten**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
10.10.2013 – Köln

**Interne Revision**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.10.2013 – Berlin

**Das „ideale“ Pflegeheim – Planung und Errichtung von Pflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
14.10.2013 – Köln

**Erfolgreiche Softwareauswahl**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.10.2013 – Berlin

**Die gemeinnützige Stiftung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.10.2013 – Köln

**Grundlagen des Arbeitsrechtes in gemeinnützigen Einrichtungen – Gestaltungsspielräume nutzen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
16.10.2013 – Berlin

**Effektiver Personaleinsatz in stationären Pflegeeinrichtungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
16.10.2013 – Köln

**Der beste ambulante Pflegedienst – Eine Präsentation von Erfahrungen aus über 600 Beratungen von ambulanten Pflegediensten in Deutschland**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
16.10.2013 – München

**Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste – So verbessern Sie die Aussagekraft Ihrer Kostenrechnung entscheidend**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
17.10.2013 – München

**Betriebsverfassungsrecht aus Arbeitgebersicht**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
17.10.2013 – Berlin

**Delegation behandlungspflegerischer Leistungen**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.10.2013 – Hamburg

**Gemeinnützigkeit sozialer Betriebe**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.10.2013 – Berlin

**Der steuerpflichtige wirtschaftliche Geschäftsbetrieb**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.10.2013 – Köln

**Die GmbH-Auslagerung im steuerbegünstigten Sektor**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
24.10.2013 – Berlin

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln, Tel. 0221. 97356-159 und -160, Fax 0221. 97356-164  
Das komplette, aktuelle Seminarangebot finden Sie unter [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

Sie erreichen uns auch über E-Mail. Unsere Adresse: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de).  
Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

### **Sozialunternehmertum in Deutschland – wirklich innovativ oder einfach nur unkonventionell?**

Was Sozialunternehmertum oder auch „Social Entrepreneurship“ genau bedeutet, ist wissenschaftlich umstritten. Einig ist man sich über das Wesen des Sozialunternehmertums: Es geht um unternehmerisches Handeln, das auf die nachhaltige Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit innovativen und skalierbaren Mitteln abzielt, anstatt profitorientierte Ziele zu verfolgen. Kurz gesagt: Sozialunternehmen tun Gutes mit unternehmerischen Methoden. Ihre Aktivitätsfelder reichen von Bildung und Arbeitsmarktintegration über alternative Energiegewinnung bis hin zu klassisch wohlfahrtsstaatlichen Bereichen wie Pflege und Jugendhilfe.

Öffentliche Attraktivität gewinnen Sozialunternehmen dadurch, dass sie soziale und ökologische Probleme oft auf unkonventionelle Weise angehen. Sie bieten dort Alternativen, wo etablierte Akteure aus Markt, Staat und Wohlfahrtssystem an ihre Grenzen zu stoßen scheinen. Typischerweise kombinieren sie die Ressourcen und Handlungslogiken der verschiedenen Sektoren: zum Beispiel marktbauiertes Einkommen mit Freiwilligenengagement und politischem Lobbying. Auf diese Weise kann der Markt künftig stärker Teil der Lösung und nicht der Entstehung sozialer und ökologischer Probleme sein; im Gegenzug kann der Wohlfahrtsstaat durch selbsttragende Lösungen entlastet und damit auch modernisiert werden. Soweit die Grundannahme. Doch wie erfolgreich sind Sozialunternehmen wirklich? Stellen sie nur ein mediales Phänomen, einen ökonomischen Mythos dar? Oder haben sie tatsächlich das Potential, den deutschen Wohlfahrtsstaat signifikant zu verbessern und seine Innovationsfähigkeit zu steigern?

#### ***Mercator Forscherverbund***

Der von der Stiftung Mercator initiierte und mit knapp

einer Million Euro finanzierte Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ ist diesen Fragen in den vergangenen drei Jahren auf den Grund gegangen. Der interdisziplinäre Forscherverbund bestand aus rund 25 Wissenschaftlern, die in vier Teilprojekten an insgesamt acht Universitäten und Forschungsinstituten in ganz Deutschland gearbeitet haben.<sup>1</sup>

Bislang war die Erforschung der Bedingungen für sozialunternehmerisches Handeln von der angelsächsischen Sichtweise auf Unternehmertum, Sozialstaat und Gesellschaftsordnung geprägt. Doch welche Wirkungsmacht haben Sozialunternehmen hier in Deutschland, unter den Bedingungen eines völlig anderen wohlfahrtsstaatlichen Modells?

Um dies herauszufinden, haben die Wissenschaftler Anwendbarkeit, Grenzen und Wirkung des Konzepts Social Entrepreneurship als ein Modell für die Förderung gesellschaftlicher Innovationen in Deutschland multidisziplinär und ergebnisoffen untersucht. Dabei haben sie nicht bloß einzelne Fallbeispiele erfolgreicher oder gescheiterter Social Entrepreneurs analysiert, sondern das Phänomen Sozialunternehmen in seiner Gesamtheit erfasst. Im Zentrum der wissenschaftlichen Analysen standen neben der Wirksamkeitsmessung u. a. die Legitimität von Sozialunternehmern, die Gründungsmotivationen und die Finanzierungskonzepte.

Die Verbundstudie ist die bislang größte Vermessung von Sozialunternehmen in Deutschland. Für die verschiedenen Teilstudien wurden ca.150 Organisationen interviewt und über 2.400 Fragebögen ausgewertet. Die im Sommer 2012 erstmals öffentlich vorgestellten Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen liegen nun auch in Form eines Sammelbandes mit dem Titel „Sozialunternehmen in

---

<sup>1</sup> Zeppelin Universität, Technische Universität München, CSI Heidelberg, Ruhr-Universität Bochum, Jacobs University Bremen, Universität Lüneburg, IÖW Berlin, Universität Greifswald.

Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen“ vor (s. u. Literaturhinweise).

### **Ergebnisse**

Die Bestandsaufnahme des Sozialunternehmertums in Deutschland lässt sich unter fünf Gesichtspunkten zusammenfassen:

#### **1. Wirtschaftliche Bedeutung**

Die meisten sozialunternehmerischen Initiativen sind klein, nur lokal aktiv und weisen vergleichsweise geringe Umsätze auf. 50 % der Sozialunternehmen erzielen Einnahmen von weniger als 250.000 Euro. Sie sind dort, wo sie sich in Märkten bewegen, eher ein Nischenphänomen. Daher kann nicht von einer weitreichenden sozialen oder ökologischen Wirkung ausgegangen werden. Die Gründe für die begrenzte Wirkung sind vielfältig. Was private Finanzierungsmöglichkeiten angeht, ist – anders als in den USA – die Kultur der Philanthropie nur gering ausgeprägt. Bei der öffentlichen Finanzierung fehlen z. T. noch Förderstrukturen und -instrumente für Organisationen, die sich an den Schnittstellen von Markt, Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor bewegen. In den klassischen wohlfahrt-staatlichen Feldern wirkt die institutionalisierte Sozialstaatlichkeit marktabschottend.

#### **2. Finanzierung**

Sozialunternehmen gelingt es in einigen Bereichen, sich über marktbasierter Einkommen zu finanzieren. Dabei handelt es sich aber in der Regel um Produkte und Leistungen, die auch bisher an Märkten gehandelt wurden. In Bereichen, in denen der freie Markt bisher an Grenzen stößt (Arbeit, Soziales, Bildung), können auch Sozialunternehmen in der Regel keine alleine über den Markt handelbaren Lösungen finden. Die meisten dieser Sozialunternehmen sind dauerhaft auf eine hybride, aber nicht nachhaltige Finanzierungsstruktur aus Spenden und öffentlichen Zuwendungen angewiesen. Eine direkte Überwindung von Markt- und Staatsversagen gelingt sehr selten.

#### **3. Innovationskraft**

Sozialunternehmen stoßen in Deutschland stellenweise vielversprechende soziale Innovationen für Gesellschaft und Wohlfahrtsstaat an, sind aber nicht grundsätzlich innovativ. Oft besteht die Neuheit allein darin, einen etablierten Lösungsansatz an einem neuen Standort umsetzen.

#### **4. Kooperation**

Im sozialstaatlichen Wohlfahrtsbereich entstehen Innovationen nicht nur in jungen Gründungsorganisationen, sondern auch aus etablierten Trägerorganisationen heraus (sog. „Social Intrapreneurship“). Dieses Potential wird noch nicht genügend genutzt. Besonders erfolversprechend ist Umsetzung sozialer Innovationen, wenn alle Akteure – Sozialunternehmer und Wohlfahrtsorganisationen – zusammenarbeiten.

#### **5. Wachstum**

Eine zentrale Frage im Kontext sozialer Innovationen ist die Verbreitungsweise der ursprünglichen Idee. Diese kann über verschiedene, oft kombiniert angewendete Mechanismen geschehen: (a) im klassisch betriebswirtschaftlichen Sinn durch Wachstum und Verbreiterung der Klientenbasis, (b) indirekt durch Verbreiterung der Idee bzw. des Lösungsansatzes an andere Akteure, z. B. durch Schulungen oder Open-Source-Ansätze, (c) über politische Einflussnahme zur Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen auf regionaler oder nationaler Ebene.

#### **Handlungsempfehlungen**

Aus den Forschungsergebnissen haben die Wissenschaftler praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Politik, Förderer, Sozialunternehmer, etablierte Wohlfahrtseinrichtungen und Hochschulen abgeleitet.<sup>2</sup>

---

2 Zepplin Universität Friedrichshafen, CSI Universität Heidelberg, Technische Universität München.

## Aktueller Fachbeitrag

	POLITIK	PRIVATE KAPITALGEBER	GRÜNDER & MANAGEMENT („ENTREPRENEURE“)	WOHLFAHRTLICHE TRÄGER („INTRAPRENEURE“)	HOCHSCHULEN	
organisationsbezogen	Finanzierung & Ressourcen	(P1) Wirkungsbasierte staatliche Mittelvergabe (z.B. Social Impact Bonds)  (P2) Anpassung Steuer-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrecht (hybride Ziele und Finanzierungsinstrumente)	(F1) Anpassung Finanzierungsangebote an Lebenszyklus (vgl. G1)  (F2) Beachtung Exit-Strategien bei Förderungen	(G1) Anpassung der Ressourcenstrategie an Lebenszyklus (vgl. F1)	(W1) Agieren als Sozialinvestoren (Corporate Social Venturing)	(H1) Etablierung „Nationales Kompetenzzentrum Sozialorganisationen“ (Orchestrierung der Forschungsfelder)
	Governance & Stakeholder-Beziehungen	(P3) Entwicklung eines Sozialunternehmerkodex (vgl. G2)	(F3) Entbürokratisierung der Fördermittelvergabe  (F4) Angebote von problemorientierten Coachings  (F5) Gestaltung einer transparenten und wirkungsbasierenden Förderung (vgl. G4)	(G2) Stärkung der Governance Strukturen (Aufsichtsgremien) (vgl. P3)  (G3) Systematisierung der Wachstums- u. Skalierungspläne  (G4) Systematisierung der Wirkungsmessung und Reporting (vgl. F5)	(W2) Stärkung der internen Innovationskulturen („Intrapreneurship“)	(H2) Hochschulen als zivilgesellschaftliche Akteure (Volunteering, Praktika)  (H3) Unterstützung Sozialunternehmerkodex (Governance-Leitfaden) (vgl. P3; G2)
innovationsbezogen	Entstehung & Etablierung	(P4) Ausbau Engagementstrategie und Aufbau Fonds (Lokale Bündnisse / Länder- bzw. Bundesagentur mit Fonds für Soziale Innovation)	(F6) Komplementäre, spezialisierte und riskantere Förderungsstrategien (redundanzfreie Fellowships)	(G5) Intensivierung Ressourcen-Mobilisierung/Kooperationen (z.B. ein Social Entrepreneur-Verband)	vgl. (W1 / W 2)	(H4) Gründungsunterstützung & Beratung (Intrapreneure)
	Selektion & Verbreitung	(P5) Schaffung von Öffentlichen Innovationsschnittstellen (Kommune /Land/ Bund, themenübergreifend) (vgl. W3)  (P6) Förderung der Innovationen in einzelnen Politikfeldern (Gesundheit, Migration, Bildung)	(F7) Aufbau Transferagentur zur Vernetzung Social Entrepreneurs und Intermediäre  (F8) Finanzierung weiterer Forschung	(G6) Kommunikationsstrategien  vgl. (G3)	(W3) Schaffung von Innovationsschnittstellen (inkl. Kooperationsangebote und Übernahmen) (vgl. P5)	(H5) Lehre & Weiterbildung (Service Learning, Outreach, Community based Research)  (H6) Berücksichtigung Bildungsabhängigkeit der Gründer (Engagementstrategien)

Thematisch lassen sich die Empfehlungen folgendermaßen zusammenfassen:

### 1. Vernetzung

Damit sich soziale Innovationen verbreiten, ist eine gute Vernetzung von Sozialunternehmen, Staat, Investoren, Wohlfahrtsverbänden und Unternehmen notwendig. Dies kann z. B. durch Transferagenturen, gezielte themen- und regionenbezogene Vernetzungstreffen oder Förderprogramme für Kooperationen erreicht werden.

### 2. Förderung

Fördermaßnahmen sollten stärker die jeweilige Entwick-

lungsphase der geförderten Organisationen berücksichtigen. Zudem sollten sie ausreichende Flexibilität für abweichende Projektverläufe und längere Entwicklungszeiträume aufweisen sowie für regionale Initiativen präsent und gut erreichbar sein.

### 3. Innovationsanreize

In gesetzlich geregelten Quasi-Märkten (z. B. Soziales oder Energieversorgung) sollten Fördermaßnahmen durch innovationsfördernde strukturelle Anreize ergänzt werden. Große Handlungsfelder sind beispielsweise Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe. Angesichts jährlicher Umsätze in Höhe von 51 Mrd. Euro in diesen Feldern (allein im Dritten

Sektor) dürfte das deutlich wirksamer sein als eine individuelle Sonderförderung von Sozialunternehmen. Große Hebelwirkung hätte z. B. ein im Allgemeinen Teil des Sozialgesetzbuches zu ergänzendes Gebot, dass die Verbreitung von Innovationen in der sozialen Arbeit unterstützt und gefördert werden solle (in § 17 Abs. 3 SGB I).

#### 4. Wirkungsmessung und Transparenz

Die Wirkung sozialunternehmerischen Handelns sollte stärker überprüft werden. Das hilft nach innen bei der Steuerung der Organisation und nach außen bei der Akquise von Fördermitteln. Die Transparenz würde durch einen einheitlich angewandten „Social Reporting Standard“ für die inhaltliche und finanzielle Berichterstattung gefördert.

#### 5. Kompetenzförderung

Bürgerschaftliches Engagement und unternehmerisches Denken als Grundkompetenzen für Sozialunternehmertum sollten bereits in Aus- und Weiterbildung gefördert werden. Für Sozialunternehmer wäre ein „Sozialunternehmerkodex“ sinnvoll, der Standards der Personalführung, Fördermittelverwendung und Aufsichtsgremienbesetzung enthält.

#### Fazit

Soziale Unternehmer engagieren sich überall da, wo „die Gesellschaft“ zu wenig leistet, und sind auch medial präsent. Sie haben jedoch ein Nachhaltigkeitsproblem: Angesichts ihres schwachen Wachstums, ihrer geringen Kooperationsaktivitäten und der Praxis der Mittelvergabe der öffentlichen Hand können sie nicht zu den etablierten Wohlfahrtsverbänden und staatlichen Angeboten aufschließen. Das Wohlfahrtssystem hat demgegenüber ein Innovationsproblem: Staatliche Regulierung und Finanzierung führen zur Bewahrung des Status Quo und enthalten zu wenig Anreize für Innovationen. Hier können Sozialunternehmen wichtige Impulse in das System hinein geben. Doch dabei zeigt sich, dass es leicht ist, Sozialunternehmer zu werden,

aber ungleich schwerer, Sozialunternehmer zu bleiben. Nicht die Gründungsphase, sondern die anschließende Wachstumsphase ist die entscheidende Hürde für soziale Initiativen und Innovationen. Das ist nicht nur ein Nischenproblem von Sozialunternehmern. Es geht auch darum, welche Chancen die deutsche Gesellschaft innovativem Engagement einräumt.

Hier kann viel verbessert werden: auf Seiten des Staates, auf Seiten der einzelnen Sozialunternehmer, die sich in vielen Bereichen professionalisieren können, und auf Seiten der etablierten Wohlfahrtsverbände, die sich gegenüber Sozialunternehmern aufgeschlossener zeigen könnten. Nicht nur die Entrepreneure, sondern auch die Intrapreneure verdienen mehr Aufmerksamkeit und Förderung. Die etablierten Wohlfahrtsinstitutionen sind gefragt, hierfür geeignete interne Anreizstrukturen zu setzen. Einige Institutionen sind da bereits auf einem guten Weg, aber eben noch nicht alle.

---

#### Literaturhinweise

Stiftung Mercator GmbH (Hg.), Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft und Sozialunternehmer, Juni 2012

Stiftung Mercator GmbH (Hg.), Sozialunternehmer – Chancen für soziale Innovationen in Deutschland, Möglichkeiten der Förderung, September 2012 (beide abrufbar unter <http://www.stiftung-mercator.de/se>)

Stephan A. Jansen, Rolf G. Heinze, Markus Beckmann (Hg.), Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, Juli 2013

*Autor: Dr. Felix Streiter, LL.M., Stiftung Mercator, Stv. Leiter Kompetenzzentrum Wissenschaft und Leiter Recht & Strategische Philanthropie,  
Kontakt: [felix.streiter@stiftung-mercator.de](mailto:felix.streiter@stiftung-mercator.de)*