

Themen:

- **Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuen Geschäftsmodellen**
Attila Nagy, Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung
- **Insolvenzen als neue Herausforderung für soziale Unternehmen – Ablauf und Konsequenzen**
Dr. Thomas Drove, Solidaris
- **Möglichkeiten einer erfolgreichen Finanzierung in Zeiten der Finanzmarktkrise**
Ralf Unterbusch, Bank für Sozialwirtschaft AG

Veränderte Rahmenbedingungen führen zu neuen Geschäftsmodellen – Wie sich Organisationen anpassen müssen

Stetig ist nur der Wandel. Wohl in kaum einer anderen Branche hat dieses Sprichwort mehr Gültigkeit, als im Sozial- und Gesundheitswesen. Dies führt häufig zu drastischen Anpassungsnotwendigkeiten für die Anbieter.

Die wichtigsten Taktgeber der Veränderungen sind Kosten- und Haushaltsdruck, zunehmende Liberalisierungen durch EU-Recht, die demografische Entwicklung, aber auch zunehmende Marktsättigungstendenzen und erhöhte Qualitätsanforderungen. Die Aufzählung macht deutlich, dass auch weiterhin mit einer Verschärfung des Marktumfeldes im Sinne von mehr Wettbewerb zu rechnen ist. Die Träger von Einrichtungen und Diensten müssen ihre zentralen Managementprozesse sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich umstellen, wenn sie nicht in existenzielle Not geraten wollen.

Veränderte Geschäftsmodelle bieten Risiken, aber auch Chancen.

Die Veränderungen werden häufig nur unter dem Aspekt einer verschlechterten Refinanzierungsbasis diskutiert und daher zumeist beklagt. So richtig und wichtig der Hinweis auf den Einsparwillen der Kostenträger auch ist, kann diese negative Einschätzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht pauschal bestätigt werden. Vielmehr geht es in den meisten Fällen um eine grundlegende Veränderung der bisherigen Geschäftsmodelle (u.a. Einführung der Fallpauschalen („DRGs“) im Krankenhaus, des Persönlichen Budgets in der Behindertenhilfe, von Pro-Kopf-Pauschalen im Kindergarten etc.). Die neuen Geschäftsmodelle sind dabei oftmals geprägt von einem Trend hin zu mehr Wettbewerb bzw. zu einer Stärkung der Endkunden. Es ist zu beobachten, dass die bisher vorherrschende Form der Finanzierung einer Angebotsinfrastruktur mehr und mehr von einer Vergütung einzelner Leistungen im Sinne einer Subjektfinanzierung abgelöst wird.

Ohne eine konsequente, z.T. auch radikale Anpassung der Strukturen und Abläufe stellen diese grundlegenden Veränderungen ein erhebliches Risiko dar. Bei einer entsprechenden Neuausrichtung der Organisation weisen sie aber auch Chancen auf, die den jeweiligen Trägern mehr Freiheiten bei der Auspielung der individuellen Stärken eröffnen.

Die organisatorischen Herausforderungen steigen.

Die notwendigen Umstellungen können jedoch im Extremfall sogar am Selbstverständnis und den Grundwerten von ideell getragenen Non-Profit-Organisationen rütteln. Insbesondere kollidieren die

betriebswirtschaftlichen Anforderungen ggf. mit den bei karitativen Trägern vorhandenen „anwaltschaftlichen“ Funktionen.

Aus unserer Sicht sollten bei solchen Fragestellungen die politische und die betriebswirtschaftliche Ebene sauber getrennt werden, damit es nicht zu inneren Blockaden kommt. Insbesondere sollte bei den internen Diskussionen eine „wohlwollende“ Auseinandersetzung mit den Veränderungen auch unter dem Aspekt der Chancen erfolgen.

Dabei müssen auch die eigene Rolle hinterfragt und die Kundenorientierung gesteigert werden, denn dies bildet die Basis einer erfolgreichen Neuausrichtung in einem veränderten Umfeld.

Anpassungsnotwendigkeiten betreffen sowohl strategische als auch operative Fragen.

In den Bereichen „Strategie“ und „Marketing“ müssen teilweise Angebotsprofil und -positionierung neu bestimmt werden (Soll/ Kann man noch Qualitätsführer sein? Müssen neue Angebotsformen entwickelt werden? Welche Preise sollten erhoben werden? etc.). Zum Teil müssen die Akquisitionskanäle und -strategien neu aufgebaut oder zumindest justiert, gegebenenfalls der gesamte kommunikative Auftritt überarbeitet werden. Auch der Aufbau von Kooperationen mit anderen Anbietern kann erforderlich werden.

Im operativen Bereich müssen mindestens die zentralen erfolgsrelevanten Prozesse, teilweise aber auch die Strukturen angepasst werden. Grundlage hierfür ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren und die Neudefinition von Zielgrößen, auf die die Prozesse ausgerichtet werden. Ferner müssen die neuen Regelungen, Planungs- und Steuerungsgrößen den (mittleren) Führungskräften sowie den Mitarbeitenden in angemessener Form kommuniziert werden.

Durch die wachsende Bedeutung der Endkunden bzw. durch den Trend zur Subjektfinanzierung rückt in vielen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft verstärkt die Notwendigkeit in den Vordergrund, eine gezielte Kundenakquisition aktiv zu betreiben und den Personaleinsatz differenziert zu steuern. Um mögliche auslastungsbedingte Defizite zu vermeiden, müssen daher die Schaffung und Vermarktung eines überzeugenden pädagogischen Profils forciert und neue, flexible Angebote entwickelt werden. Zugleich muss eine ausreichende Flexibilität beim Personaleinsatz gewährleistet sein, die eine zeitnahe Steuerung ermöglicht (bspw. durch Verträge mit einer angemessenen variablen Teilzeitkomponente). Hierfür wiederum sind ein zeitnahes und leistungsfähiges Controlling mit klaren Ziel- und Interventionsgrößen und – vor allem – seine konsequente Anwendung durch die mittlere Führungsebene erforderlich.

Wie setzt man die notwendigen Veränderungen in der Organisation um?

Chancen ergeben sich aus den Veränderungen vor allem für solche Anbieter, die es verstehen, ihren Kunden einen spürbaren Mehrwert zu bieten, und die zugleich ihre Prozesse und damit ihre Kosten im Griff haben.

In Anbetracht der abzusehenden Veränderungen sollten sozialwirtschaftliche Organisationen rechtzeitig und proaktiv agieren. Dafür eignen sich bspw. strukturierte Szenariobetrachtungen (z.B. in Form von Klausurtagungen der Führungsebene), da diese einerseits das Verständnis und die Sichtweisen aller Ebenen der Organisation in den Veränderungsprozess integrieren können und andererseits eine unmittelbare Festlegung der strategischen Stoßrichtung und der zu ihrer Umsetzung notwendigen Maßnahmen ermöglichen. So können bereits frühzeitig die Weichen für eine Anpassung der Steuerungsinstrumente oder der vertraglichen Regelungen mit Mitarbeitenden oder anderen Vertragspartnern gestellt werden. Es kann zudem auch erforderlich werden, Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen, um die veränderte Rolle im Verhältnis zu den Kunden besser bei den jeweiligen Mitarbeitenden zu verankern.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser geschäftsführender Partner Herr Attila Nagy. Telefon: 0221/57777-50 oder E-Mail: nagy@rosenbaum-nagy.de.

Insolvenzen als neue Herausforderung für soziale Unternehmen – Ablauf und Konsequenzen

Auch als Folge der Finanzmarktkrise werden sich die Zahlen der Unternehmensinsolvenzen in den Jahren 2009 ff. deutlich erhöhen. Bisher wurde „Insolvenz“ überwiegend nicht als ein Thema für soziale Unternehmen gesehen. Unternehmensinsolvenzen im gemeinnützigen Bereich waren selten. Dies wird sich nach unserer Einschätzung aufgrund der chronischen Unterfinanzierung in vielen sozialen Bereichen voraussichtlich leider ändern.

Entscheidungsträger in sozialen Unternehmen sind nach unserer Erfahrung aufgrund der bisher vergleichsweise „ruhigen Zeiten“ für Insolvenzproblematiken wenig sensibilisiert. Über die Frage, wann insolvenzrechtlich relevante Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegen, herrscht vielfach Unkenntnis. Dabei können die zivil- und strafrechtlichen Risiken erheblich sein. Zivilrechtlich besteht z.B. die Möglichkeit, von GmbH-Geschäftsführern die Erstattung von Zahlungen zu fordern, die nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit geleistet wurden. Die Unterlassung der Insolvenzantragsstellung oder die verspätete Stellung eines Insolvenzantrags kann mit einer Haftstrafe bis zu drei Jahren geahndet werden. Daneben gibt es im Umfeld von Insolvenzen vielfältige Straftatbestände (z.B. Bankrott, Verletzung der Buchführungspflichten, Schuldnerbegünstigung, Gläubigerbegünstigung, Veruntreuen von Arbeitsentgelt), deren Begehung empfindliche Strafen nach sich ziehen kann.

Damit Insolvenzrisiken nicht zur Vernichtung der wirtschaftlichen Existenz und ggfs. zu Haftstrafen führen, müssen Entscheidungsträger in Unternehmen sich zu jeder Zeit – spätestens aber bei sich abzeichnender Krise - Kenntnisse über den Schuldenstand und die Liquidität ihres Unternehmens anhand einer integrierten Vermögens-, Finanz- und Erfolgsplanung verschaffen und „dokumentieren, dokumentieren, dokumentieren“. Dies gilt in der Krise auch für jedes einzelne Mitglied eines arbeitsteiligen Geschäftsführungsorgans und nach neuerer Rechtsprechung eventuell auch für Mitglieder von Aufsichtsorganen.

Seit 2005 existieren für die Überprüfung, ob der Insolvenzantragsgrund der Zahlungsunfähigkeit vorliegt, relativ detaillierte Rechtsprechungsregeln des Bundesgerichtshofs, die das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland im PS 800 noch weiter präzisiert hat. Hinsichtlich des Insolvenzantragsgrundes der Überschuldung gibt es eine bis zum 31. Dezember 2010 geltende „Entschärfung“ durch den Gesetzgeber des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes: Bei positiver Fortbestehensprognose liegt bis zum 31. Dezember 2010 keinesfalls Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinne vor.

Kommen die Entscheidungsträger zur Auffassung, dass ein Insolvenzantragsgrund vorliegt, so haben sie unverzüglich, spätestens drei Wochen nach Eintritt des Insolvenzantragsgrundes, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Als mögliche Verfahren stehen einem Unternehmen das bis ins Detail in der Insolvenzordnung geregelte „Regelinsolvenzverfahren“ oder das zunehmend relevante „Planinsolvenzverfahren“ zur Verfügung. Das Planinsolvenzverfahren zeichnet sich dadurch aus, dass nur seine Grundstrukturen in der Insolvenzordnung geregelt sind und es inhaltlich sehr frei gestaltbar ist. Außerdem besteht noch die Möglichkeit, das Planinsolvenzverfahren in Form der sog. Eigenverwaltung zu betreiben. Dem Insolvenzverwalter kommt dann nicht mehr die zentrale Position zu, die er im Regelinsolvenzverfahren darstellt, sondern er hat überwiegend Überwachungsaufgaben.

Köln, 24. September 2009
Dr. Thomas Drove
Wirtschaftsprüfer, Solidaris

Möglichkeiten einer erfolgreichen Finanzierung in Zeiten der Finanzmarktkrise

Die „Finanz- und Wirtschaftskrise“ ist derzeit das alles beherrschende Thema. Natürlich hat die derzeitige Krise direkte und indirekte Auswirkungen auf die Sozial- und Gesundheitswirtschaft und hier insbesondere in Bezug auf die Investitions- und Finanzierungstätigkeit.

Wirtschaftskrisen haben bekanntlich zu einem Großteil psychologische Hintergründe, denen man nur rational begegnen kann.

Daher gilt es, die Lage sachlich zu analysieren, geeignete Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen, die trotz relativ unsicherer Zeiten Planungs- und Finanzierungssicherheit gewähren.

Im Vortrag „Möglichkeiten einer erfolgreichen Finanzierung in Zeiten der Finanzmarktkrise“ wurden die Ursachen unserer aktuellen Krise kurz analysiert, Konsequenzen für die Sozialwirtschaft abgeleitet und geeignete Methoden vorgestellt, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kunde und Hausbank ermöglichen.

Als Spezialinstitut für Einrichtungen und Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen fühlen wir uns unseren Kunden, die letztlich auch Anteilseigner unseres Hauses sind, verpflichtet. Unsere Kernkompetenz ist das Geschäft mit dem Kunden. Das Kreditgeschäft ist eine der tragenden Säulen unseres Geschäftsmodells.

Daher war auch ein Aspekt im Vortrag aufzuzeigen, warum und wie das Kreditgeschäft auch in bewegten Zeiten am Beispiel der Bank für Sozialwirtschaft AG funktioniert.

Das Wort Kredit ist abgeleitet vom lateinischen credere „glauben“ und creditum, „das auf Treu und Glauben Anvertraute“.

Somit hat das Vertrauen, auf dem Bankgeschäfte beruhen, eine besondere Bedeutung.

Auch die Maßnahmen zur Vertrauensbildung sind uns wohlbekannt. Sie heißen

Kommunikation und Transparenz.

Insofern sollten wir uns auf traditionelle Tugenden der Zusammenarbeit wieder konzentrieren.

Wesentliche Säule des Erfolges ist das Hausbankprinzip, bei dem sich Kunde und Bank durch eine langfristig angelegte, partnerschaftliche Zusammenarbeit kennen. Dieses ist die Basis für Vertrauen, so dass auch zukünftige schwierige Situationen partnerschaftlich gemeistert werden können.

Der Kreditentscheidungsprozess und einzelne Instrumente wurden vorgestellt, ebenso das Anforderungsprofil, welches an Investoren, Betreiber und das Investitionsobjekt gestellt wird.

Beispielhaft wurden außerdem einzelne Alternativen zur klassischen Bankfinanzierung erläutert.

Zwar wurden im Vortrag unterschiedliche Segmente der Sozialwirtschaft beleuchtet, die Kernaussagen sollten jedoch auf alle Bereiche der Sozialwirtschaft übertragbar sein.