

# Strategien bei knappen/leeren Kassen

**Prof. Dr. Georg Kortendieck**  
**Ostfalia**  
**Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel**  
**Fakultät Soziale Arbeit**

Salzgitter

Suderburg

Wolfenbüttel & Braunschweig

Wolfsburg

## Ausgangsfragen

- Welche Strategien können helfen, wenn leere Kassen drohen?
- Wie müssen sich die Einrichtungen in der Sozialwirtschaft verhalten, um auf den Märkten der Leistungserbringung und auf den Ressourcenmärkten „Markt“ bestehen zu können?
- Welche Wirkungen und welche Nebenwirkungen sind zu erwarten?

## Eingrenzung: Sozialwirtschaft

- Deutsche Wohlfahrtsverbände: ca. 1,4 Millionen Menschen hauptamtlich (2014); schätzungsweise 2,5 bis 3 Millionen ehrenamtlich beschäftigt
- Mitarbeitende in Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege:
  - ca. 50% im Gesundheits- und Altenpflegebereich (BAGFW 2014),
  - ca. 40% im Behinderten- und im Kinder- und Jugendhilfebereich
- Sozialwirtschaft: dominant NPO´s, aber auch zahlreiche Profitunternehmen (z.B. Altenpflege; Gesundheitsdienstleistungen)
- Überwiegende Finanzquelle:
  - öffentliche Förderungen (Zuwendungen, Projektmittel, Steuererleichterungen)
  - **Leistungserträge** (öffentliche Kostenträger; Sozialversicherungen)
- Leistungsdreieck: Wettbewerb um staatliche Ressourcen; teilweise monopolistisches Angebot für Klienten

# Leere Kassen

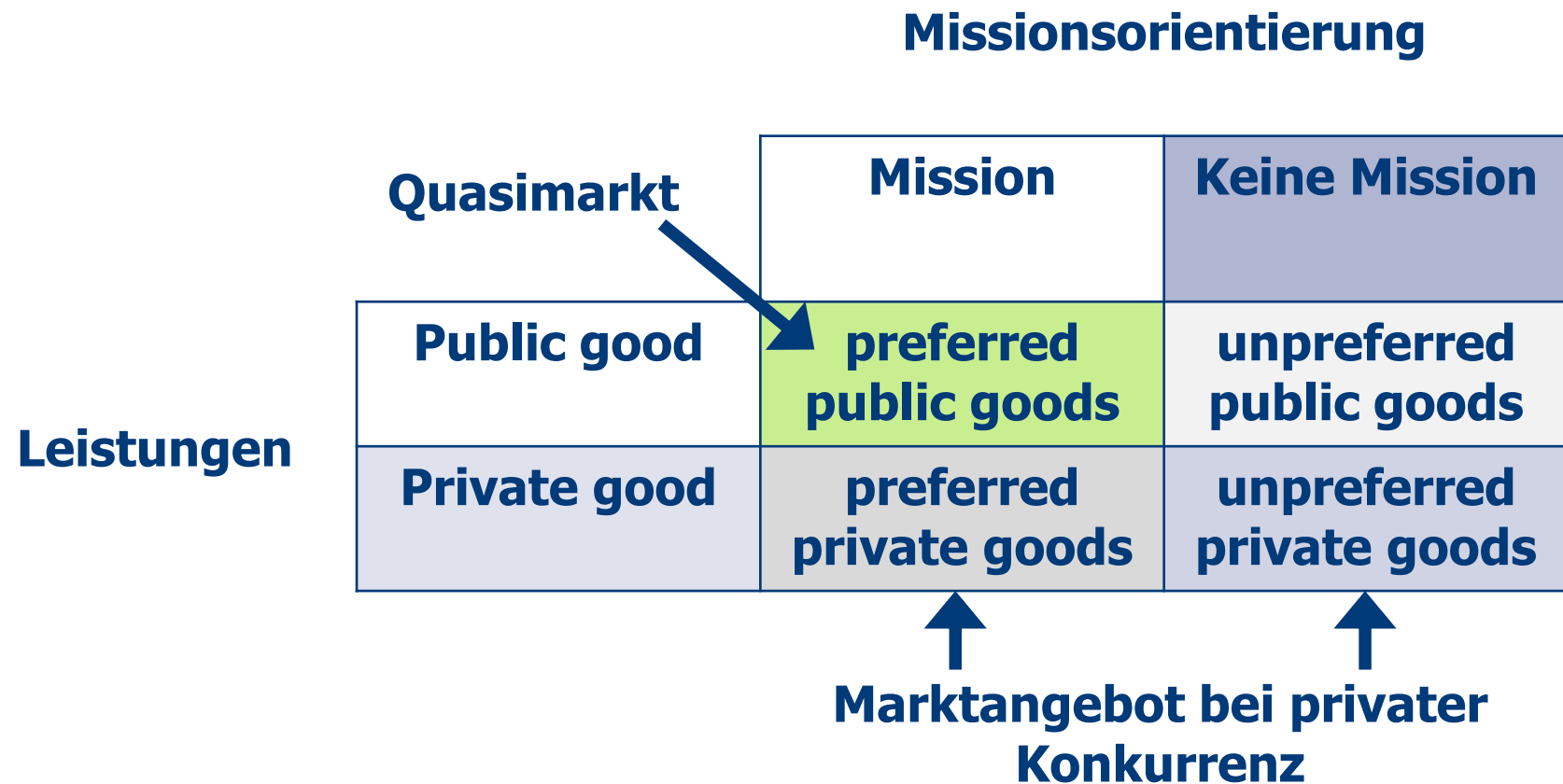
## 1. Leere Kassen bei Kostenträgern/ Kommunen

- Wegfall von Zuwendungen/ freiwilligen Leistungen
- Reduzierung des Umfangs und der Qualität bei Pflichtleistungen
- Verstärkter Kostendruck: Wettbewerb als Mittel zur Kostensenkung

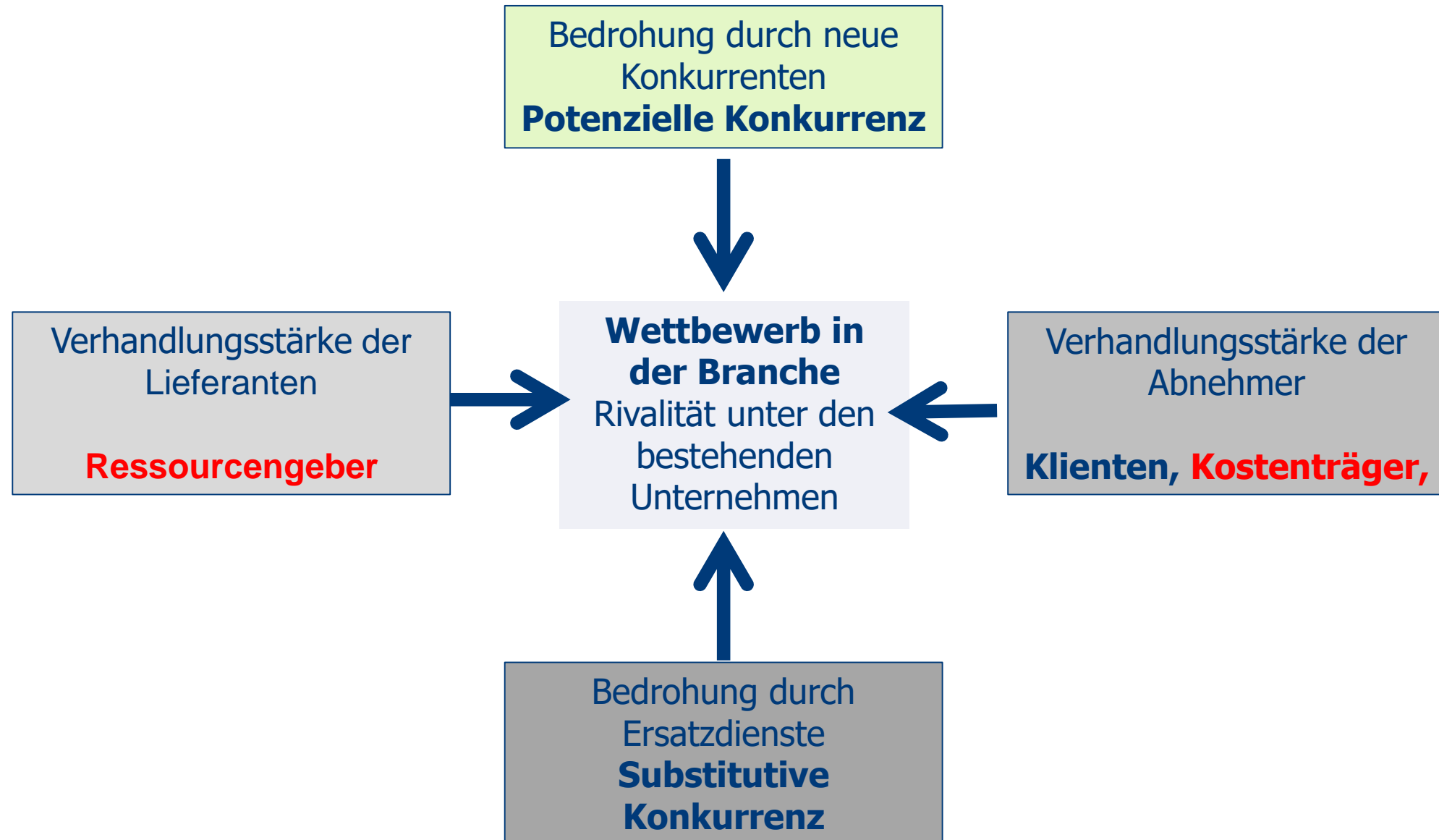
## 2. Leere Kassen bei den Leistungsträgern

- Wegfall liquider Mittel
- schlechte Zahlungsmoral: hoher Forderungsbestand
- Fehlende Reserven für die Abfederung von Geschäftsrisiken
- Fehlende Reserven für Anschaffungen, Investitionsstau
- Gefahr der Insolvenz

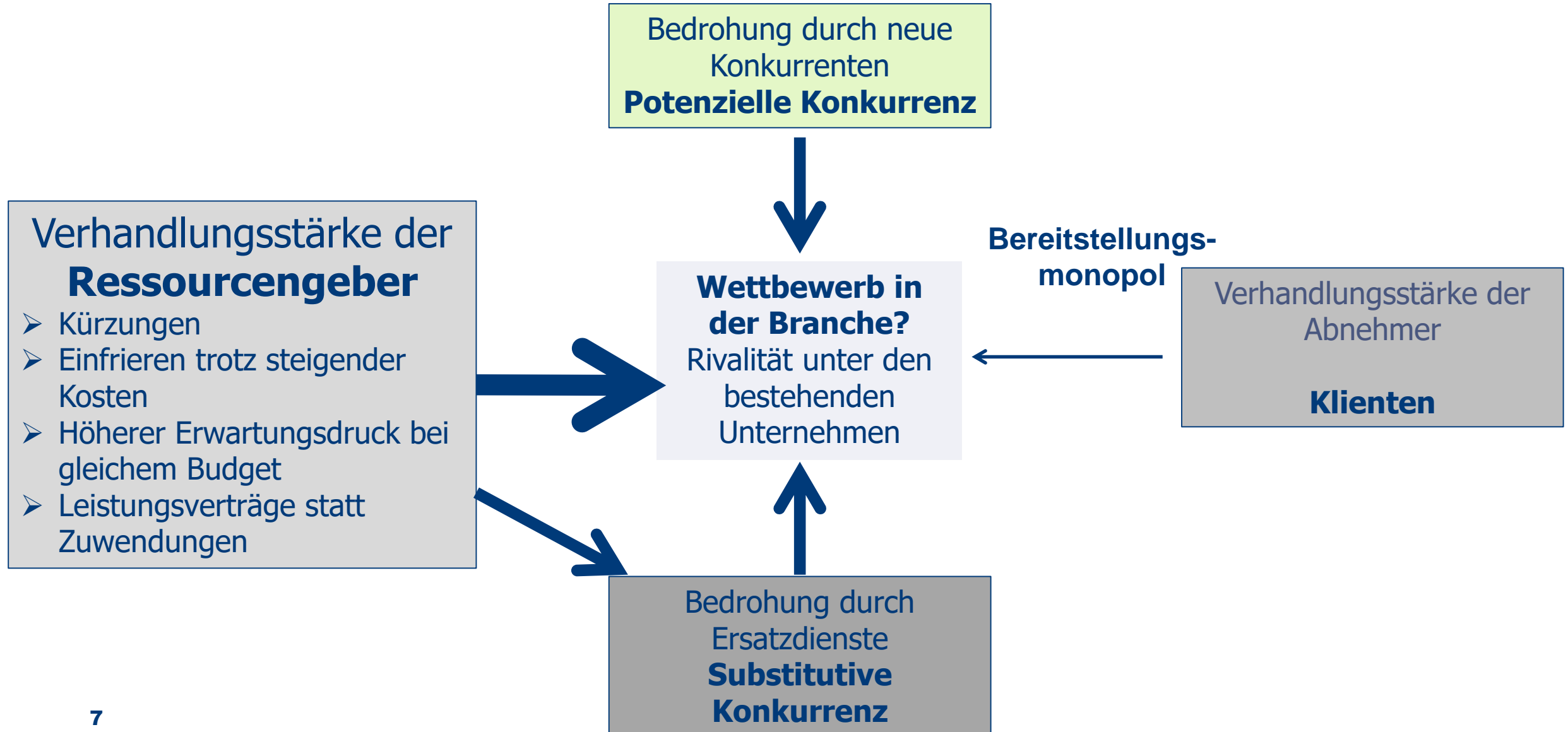
# NPO's als Multileistungsbündelanbieter (nach Anheier 2014)



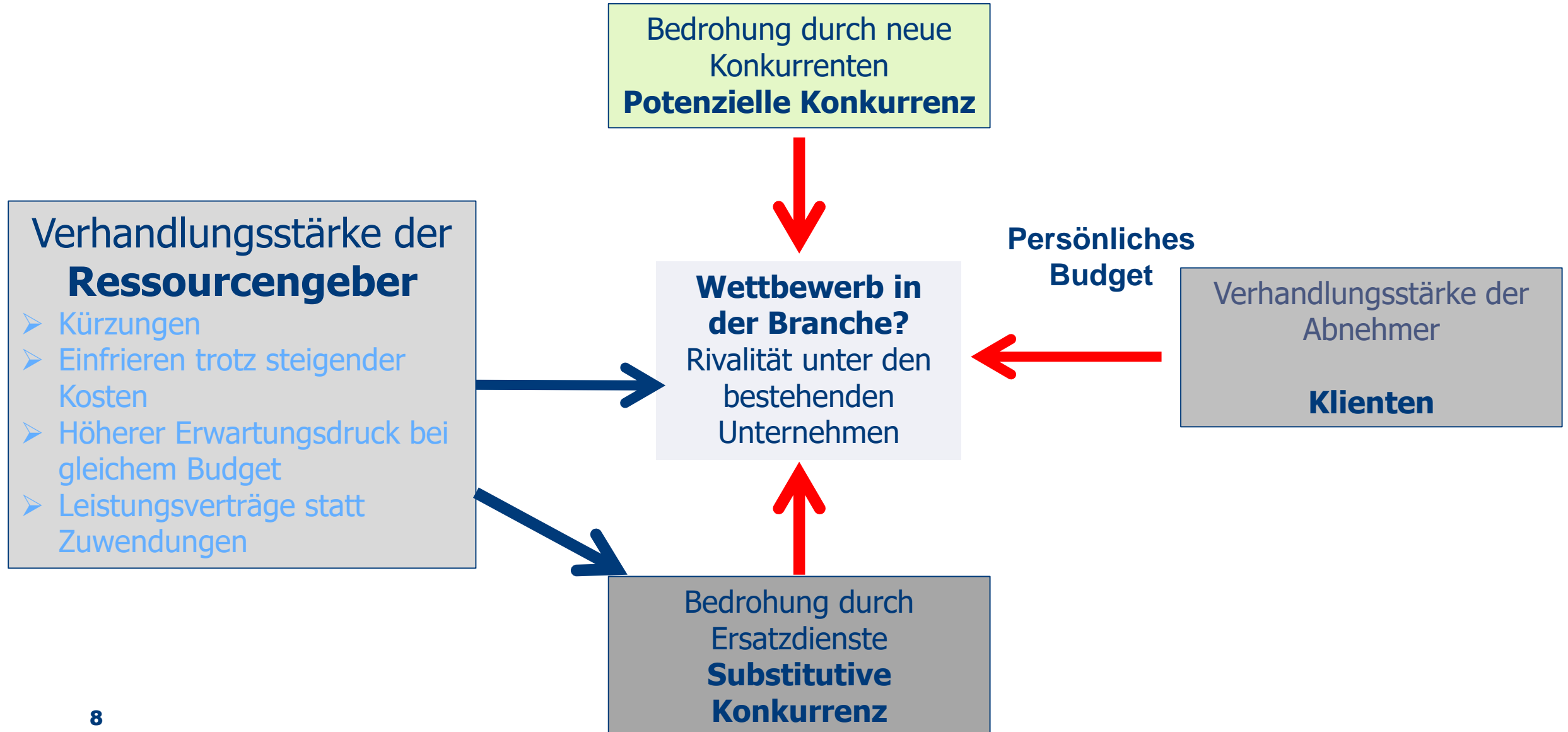
# Branchen/Wettbewerbsanalyse



# Branchen/Wettbewerbsanalyse im Quasimarkt



# Branchen/Wettbewerbsanalyse im Quasimarkt





# Strategien bei leeren Kassen

- **Kapitalstrategien: Aufnahme zusätzlichen Kapitals**
- **Vermögensstrategien: Liquidierung von Anlagevermögen und Verflüssigung von Forderungen**
- **Kostenstrategien**
  - Kostensenkungen durch Mengen- wie Wertpolitik? Sinkende Einnahmen? Hauptsache billig?
  - Trennung von defizitären Aufgabenbereichen
  - Flexibilisierung der Kosten (Befristungen, Teilzeit, Honorar, Leiharbeitskräfte)
  - Reduzierung der Gemeinkosten: Gegenargument: Starvation Cycle (Schubert/Boenigk 2019)
- **Erlösstrategien**
  - Ausweitung ertragsstarker Aufgaben und Ausschöpfung von Wertschöpfungspotenzialen
  - Nachverhandlung Entgeltsätze
  - Festbetrags- statt Anteilfinanzierung
  - Forderungsmanagement ausbauen
  - Neue Finanzierungsquellen: Fundraising?
  - Wachstumsstrategien

# ABC-Analyse der Ressourcengeberstruktur

Kumulierter  
Einnahmenanteil (%)

100%  
95%  
85%

**B-Geldgeber**

**C-Geldgeber**  
**Fundraising?**

**A-Geldgeber**

- **Staatliche Geldgeber**
- **Private Kapitalgeber**

15

50

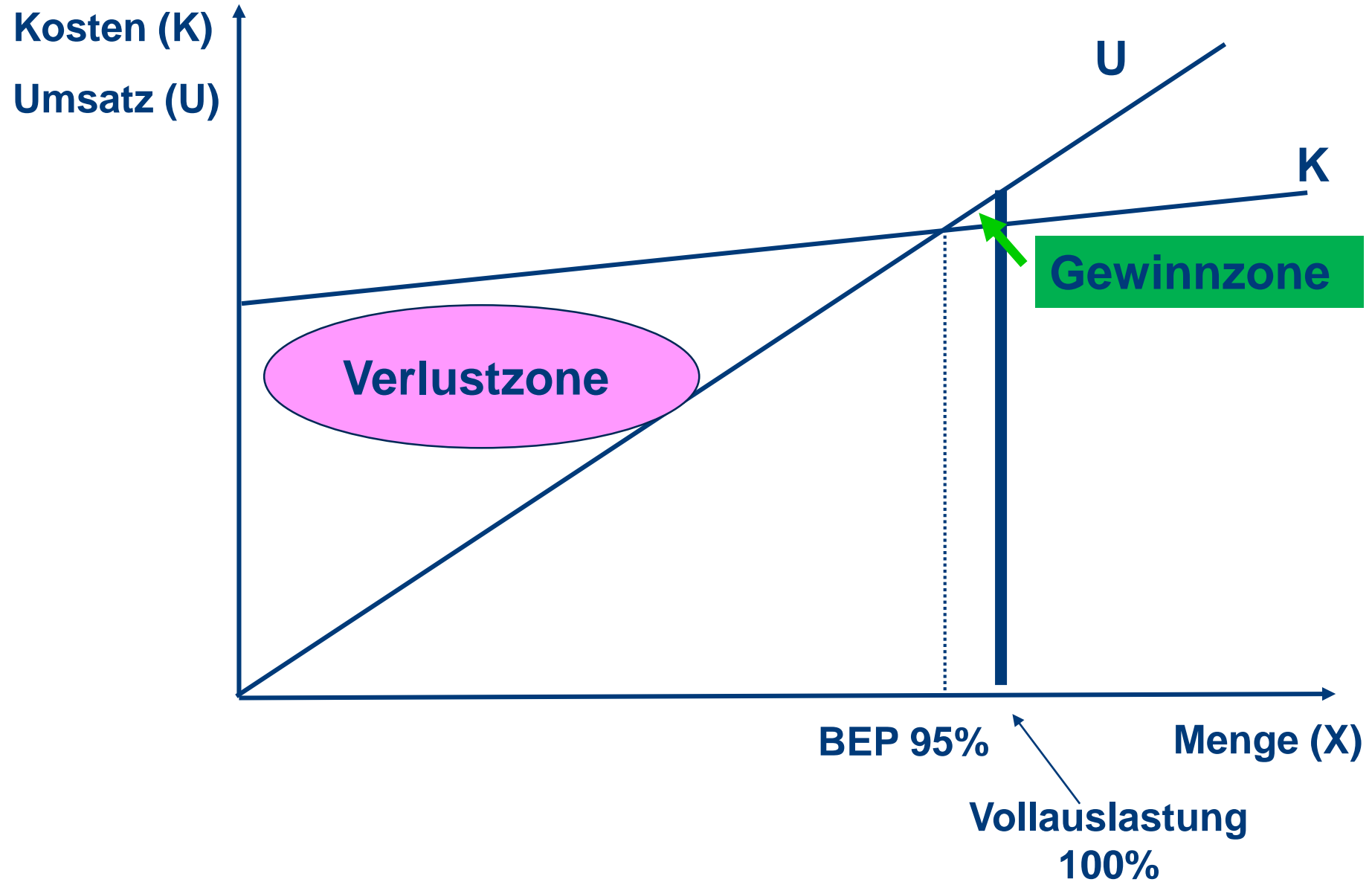
100

Kumulierter Anteil am  
Kundenbestand (%)

## Strategien bei leeren Kassen

- **Kapitalstrategien: Aufnahme zusätzlichen Kapitals**
- **Vermögensstrategien: Liquidierung von Anlagevermögen und Verflüssigung von Forderungen**
- **Kostenstrategien**
  - Kostensenkungen durch Mengen- wie Wertpolitik? Sinkende Einnahmen? Hauptsache billig?
  - Trennung von defizitären Aufgabenbereichen
  - Flexibilisierung der Kosten (Befristungen, Teilzeit, Honorar, Leiharbeitskräfte)
  - Reduzierung der Gemeinkosten
- **Erlösstrategien**
  - Ausweitung ertragsstarker Aufgaben und Ausschöpfung von Wertschöpfungspotenzialen
  - Nachverhandlung Entgeltsätze
  - Festbetrags- statt Anteilfinanzierung
  - Forderungsmanagement ausbauen
  - Neue Finanzierungsquellen: Fundraising?
  - Wachstumsstrategien


# Kosten zu hoch oder Erlöse zu niedrig?



# Leistungsportfolio als Entscheidungsgrundlage

(Anheier 2014 S. 361)

<b>Beitrag</b>	<b>Refinanzierbarkeit</b>	
	<b>Positiv</b>	<b>negativ</b>
<b>Missions- erfüllung</b>	Bevorzugt Leistungen aufbauen und fördern	<b>Prüfstein</b> Engagieren Quersubventionieren
<b>Keine Missions- erfüllung</b>	Ressourcenattraktiv Beibehalten Erträge abschöpfen	Problematisch Leistung eliminieren



## Strategien bei leeren Kassen

- **Kapitalstrategien: Aufnahme zusätzlichen Kapitals**
- **Vermögensstrategien: Liquidierung von Anlagevermögen und Verflüssigung von Forderungen**
- **Kostenstrategien**
  - Kostensenkungen durch Mengen- wie Wertpolitik? Sinkende Einnahmen? Hauptsache billig?
  - Trennung von defizitären Aufgabenbereichen
  - Flexibilisierung der Kosten (Befristungen, Teilzeit, Honorar, Leiharbeitskräfte)
  - Reduzierung der Gemeinkosten
- **Erlösstrategien**
  - Ausweitung ertragsstarker Aufgaben und Ausschöpfung von Wertschöpfungspotenzialen
  - Nachverhandlung Entgeltsätze
  - Festbetrags- statt Anteilfinanzierung
  - Forderungsmanagement ausbauen
  - Neue Finanzierungsquellen: Fundraising?
  - Wachstumsstrategien



## Ausblick: Marktdesign für faire Kassenlage?

- Marktdesign: Marktregeln werden so ausgestaltet, dass rationale Akteure trotz ihrer Gewinnabsichten gesellschaftlich erwünschte Ergebnisse herstellen: Probleme: fehlender Markt; Principal-Agent-Problem
- Welche Rolle sollen Nonprofit-Vorteile und Vertrauen innehaben?
- Anreize für faire Marktergebnisse:
  - „Gewinnverteilungsverbot“ für NPO´s ist nicht Gewinnverbot: welche Liquiditätsreserven werden akzeptiert?
  - Kostendeckungsprinzip: Risikomargen zulassen
  - Bevorzugung von Nonprofit-Einrichtungen: Erbringung von öffentlichen Gütern (Gemeinschaftsbildung; Lobby für das Klientel, bessere als ausreichende Dienstleistungen?)
  - Verhinderung von Kostenwettbewerb durch Tarifpflicht: Besser- wie Schlechterstellungsverbot
  - Vergabe an Anbieter durch Betriebserlaubnis (AZWV)
  - Ausweitung der Transparenzregeln (Buchführungs-, Veröffentlichungspflicht)