



Leseprobe

Heister

Spezielle Aspekte des Finanzmanagements und der Innenfinanzierung

FINANZIERUNG SOZIALER ORGANISATIONEN

Studienbrief 2-020-0904

1. Auflage 2016



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

Impressum

Verfasser: Prof. Dr. Werner **Heister**
Professor für Betriebswirtschaft im Sozialen Sektor
an der Hochschule Niederrhein

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Finanzierung sozialer Organisationen“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

Fachausschuss für die Berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement,

dem Professoren und Dozenten von HDL-Mitglieds- und kooperierenden Hochschulen als Mitglieder angehören.

1. Auflage 2016

ISBN 978-3-86946-213-4

Redaktionsschluss: Oktober 2016

Studienbrief 2-020-0904

© 2016 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL
(Hochschulverbund Distance Learning)

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 47

E-Mail: vertrieb@aww-brandenburg.de

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Einleitung: Geld kostet (zu) viel.....	7
1 Grundlagen des Finanzmanagements.....	9
1.1 Finanzmanagement im Unternehmen.....	9
1.2 Ziele des Finanzmanagements.....	12
1.3 Spezielle Aspekte des Finanzmanagements.....	13
1.3.1 Cash Pooling.....	13
1.3.2 Cash Management.....	14
1.3.3 Strategische Geschäftsfelder / Quersubvention.....	14
1.3.4 Rechtsformen.....	16
1.3.5 Weitere aktuelle Aspekte.....	16
1.4 Finanzierung als Kreislaufmodell.....	18
1.5 Finanzmathematik.....	19
2 Wichtige Typologien im Finanzmanagement.....	23
2.1 Formen der Finanzierung.....	23
2.2 Anlässe der Finanzierung.....	24
2.3 Differenzierung nach der Herkunft des Kapitals.....	25
2.4 Differenzierung nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers.....	26
3 Innenfinanzierung.....	28
3.1 Selbstfinanzierung aus Gewinnen.....	29
3.1.1 Offene Selbstfinanzierung.....	29
3.1.2 Stille Selbstfinanzierung.....	30
3.2 Finanzierung aus Abschreibungen.....	32
3.2.1 Kapitalfreisetzungseffekt für Ersatzinvestitionen.....	34
3.2.2 Kapitalfreisetzungseffekt für Erweiterungsinvestitionen.....	35
3.3 Finanzierung aus Rückstellungen.....	36
3.4 Finanzierungswirkung durch Verkürzung der Kapitalbindungsdauer.....	36
3.5 Finanzierungswirkung im Bezug auf (nicht) betriebsnotwendiges Vermögen.....	37
3.6 Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Finanzsituation.....	38

4	Finanzkennzahlen und Finanzierungsregeln	43
4.1	Kennzahlen.....	43
4.1.1	Definition und Ziel	43
4.1.2	Produktivität, Wirtschaftlichkeit etc. – Die Klassiker.....	46
4.1.3	Strategische und operative Finanzkennzahlen	47
4.2	Vertikale Finanzierungsregeln	53
4.2.1	Statischer Verschuldungsgrad	54
4.2.2	Dynamischer Verschuldungsgrad.....	54
4.3	Horizontale Finanzierungsregeln	55
4.3.1	Goldene Bankregel.....	55
4.3.2	Goldene Bilanzregel.....	55
4.4	Informationen per Baumstruktur.....	56
4.5	Balanced Scorecard – Ausgewogene Informationen.....	58
5	Effekte.....	61
5.1	Der Lohmann-Rutchi-Effekt	61
5.2	Der Leverage-Effekt	62
6	Fazit.....	65
	Antworten auf Kontrollfragen	66
	Literaturverzeichnis.....	72
	Sachwortverzeichnis.....	73
	Abbildungsverzeichnis.....	75

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AV	Anlagevermögen
d. h.	das heißt
E	Einheit (SGE)
EIS	Executive Information System
EKP	Einkaufspreis
f	folgende
ff	fortfolgende
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GKV	gesetzliche Krankenversicherung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KG	Kommanditgesellschaft
kg	Kilogramm
l	Liter
MwSt	Mehrwertsteuer (= Umsatzsteuer)
NPO	Non-Profit-Organisation
OHG	offene Handelsgesellschaft
PartG	Partnergesellschaft
PD	Probability of Default
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	Geschäftsfeld (strategische Geschäftseinheit)

SIB	Social Impact Bonds
T€	Tausend Euro
vgl.	vergleiche
VK	Verkaufspreis
z. B.	zum Beispiel

Einleitung: Geld kostet (zu) viel

Der amerikanische Schauspieler Ross MacDonald hat einmal gesagt: „Geld kostet zu viel“ und sich nicht fachlich darüber ausgelassen, sondern einen Krimi dazu verfasst. Bedenkt man diesen Slogan, Titel (oder wie auch immer wir ihn bezeichnen wollen) näher, so muss man auch aus fachlicher Perspektive sagen: Stimmt.

Das gilt aber nicht nur für die Geldbeschaffung und etwa dabei anfallende Kreditzinsen etc., sondern es gilt auch für die ganze Organisation, die ganzen Prozesse rund um das Kapital, das in Unternehmen benötigt wird, es gilt also für das Finanzmanagement.

In diesem Studienbrief soll in einem ersten Teil der Begriff des Finanzmanagements entschlüsselt und die dahinter liegenden Funktionen erläutert werden.

In einem zweiten Teil wird dann ein sehr interessanter Teil der Finanzierung in Unternehmen behandelt, nämlich der der Innenfinanzierung. Kapital – Geld – kommt nicht immer von außen, sondern entsteht zu wesentlichen Anteilen im Unternehmen bzw. wird dort freigesetzt.

Es ist ein sehr grundlegendes Thema, weil dabei viele betriebswirtschaftliche Zusammenhänge deutlich werden.

Gehen wir zurück zur Belletristik und drücken wir es einmal so aus, wie wir es ausdrücken würden, wenn wir einen Krimi verschenken: Viel Freude bei der Lektüre, spannende Unterhaltung.

Und ergänzen wir: Gutes Gelingen beim Verstehen der nachfolgend dargestellten fachlichen Aspekte und deren Einordnung in die Unternehmenspraxis und viel Erfolg bei der Anwendung in den Unternehmen.

Nach der Absolvierung des Studienbriefes

- haben Sie die Möglichkeit, das Finanzmanagement im Unternehmen zu analysieren, um z. B. Vorschläge zur Optimierung zu erarbeiten,
- sind Sie in der Lage, Entscheidungen zur Kapitalstruktur in NPOs vorzubereiten, da Sie die wesentlichen Unterschiede und Vorteile der einzelnen Formen einschätzen können,
- können Sie finanzwirtschaftliche Entscheidungen fundiert ökonomisch beurteilen, da Sie die relevanten Zusammenhänge und fachlichen Details kennen,
- haben Sie einen Überblick darüber, welche Quellen der Innenfinanzierung relevant sind, um deren Bedeutung für Ihr Unternehmen qualitativ und quantitativ einschätzen zu können,
- kennen Sie wichtige Finanzkennzahlen und Kennzahlensysteme etc., um die relevantesten für Ihr Unternehmen auswählen und anwenden zu können.

Studienziele

Literaturempfehlungen

- BACHERT, R. / DREIZLER, A. (2010): Finanzierung von Sozialunternehmen. Theorie, Praxis, Anwendung. Lambertus, Freiburg im Breisgau.
- BRUHN, M. (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- DÄUMLER, K.-D. / GRABE, J. (2013): Betriebliche Finanzwirtschaft. 10., vollständig überarbeitete Auflage, NWB, Hamm.
- OLFERT, K. / REICHEL, C. (2008): Finanzierung. Kiehl, Ludwigshafen.
- THOMMEN, J.-P. / ACHLEITNER, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- URSELMANN, M. (2014): Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen. 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- WÖHE, G. / BILSTEIN, J. / ERNST, D. / HÄCKER, J. (2009): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Vahlen, München.

Studienbrief**PLUS**

Ergänzend zu dem vorliegenden Studientext werden weiterführende aktuelle Zusatzmaterialien für Sie auf der Lernplattform der AWW e. V. unter <https://www.fernstudienserver.de/> bereitgestellt.

Die Zugangsdaten erhalten Sie nach dem Kauf des Studienbriefes per Mail. Sie haben damit einen zeitlich unbegrenzten Zugang zu der Lernplattform und den zusätzlichen Studienmaterialien.

Auf der Lernplattform besteht zudem die Möglichkeit, über ein Forum mit anderen Teilnehmern zu kommunizieren und sich über die bereitgestellten Inhalte auszutauschen. Sie können sich bei Aktualisierungen der Zusatzmaterialien auch per E-Mail benachrichtigen lassen.

1 Grundlagen des Finanzmanagements

Nach der Absolvierung des Kapitels

- sind Sie in der Lage, das Finanzmanagement als Funktion im Rahmen der Unternehmensführung einzuordnen, um bei entsprechenden Strategien und Maßnahmen strukturelle Aspekte passend zu berücksichtigen,
- kennen Sie Ziele des Finanzmanagements und sind in der Lage, diese konkret zu formulieren, um sie dann auch konsequent zu verfolgen,
- sind Sie mit Cash Pooling, Cash Management und strategischen Geschäftsfeldern vertraut, um diese in Unternehmen einzuführen bzw. dabei zu unterstützen,
- verstehen Sie Finanzierung als Kreislaufmodell, um den darin dargestellten Prozess in NPOs konsequent unterstützen zu können,
- sind Sie mit Methoden der Finanzmathematik vertraut, um diese korrekt anzuwenden.

Im nachfolgenden Kapitel werden spezielle Aspekte des Finanzmanagements behandelt. Vieles wird neben der rein theoretischen Erläuterung durch unser Praxisbeispiel illustriert, DIE RESIDENZ.

Studienziele

B 1.1 DIE RESIDENZ

Die RESIDENZ KÖLN gGMBH (gemeinnützige GmbH; kurz RESIDENZ KÖLN) ist ein Seniorenheim der Spitzenklasse, das von Herrn H. geleitet wird. Die Einrichtung befindet sich im Konzernkreis der RESIDENZ DEUTSCHLAND GAG (gemeinnützige Aktiengesellschaft; kurz RESIDENZ DEUTSCHLAND). Herr H. ist Mitglied im erweiterten Vorstand der gAG.

Letztere ist alleiniger Gesellschafter der RESIDENZ KÖLN. Die Aktien der RESIDENZ DEUTSCHLAND werden zu 40 % von der Caritas, 40 % der Diakonie und 20 % der Lebenshilfe in Nordrhein-Westfalen gehalten: Damit handelt es sich ganz innovativ um gelebte Ökumene aus ökonomischen Gründen.

Die RESIDENZ KÖLN entspricht rundherum (Finanzkraft, Qualität etc.) dem Durchschnitt der Einrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland.

Die RESIDENZ will und muss wachsen, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Geplant sind Einrichtungsübernahmen und Neugründungen im Inland und im nahen Ausland. Und deshalb ist Finanzierung Chefsache.

Beispiel

1.1 Finanzmanagement im Unternehmen

Gegenstand, Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das **Wirtschaften** in und von Unternehmen / Betrieben / Organisationen / Einrichtungen. Dies umfasst im Wesentlichen die Entscheidung über knappe Res-

sources angesichts unendlicher Bedürfnisse. Vergleiche allgemein und weiterführend PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG, 2012.

Eine in diesem Rahmen wichtige **Entscheidung ist die über die Beschaffung und Verwendung finanzieller Mittel**. Sie wird im Rahmen des Finanzmanagements getroffen und sollte den Kriterien der Effektivität und Effizienz entsprechen:

- Effektives Finanzmanagement meint, Finanzmanagement zielorientiert durchzuführen und damit die richtigen Dinge zu tun.
- Effizientes Finanzmanagement meint, Finanzmanagement handlungsorientiert auszurichten und somit die Dinge richtig zu tun.

Zur Erläuterung des Begriffs „**Finanzmanagement**“ kann die gebräuchliche und verbreitete Definition des Begriffes Management als „zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens“ herangezogen und speziell auf den Bereich der Finanzen angewendet werden.

Definition

Management meint somit die zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens.

Insofern unterliegt das Handeln im Finanzmanagement einem **Managementprozess**, also dem standardisierten Ablauf zur Erledigung von Managementaufgaben. Dieser besteht aus den Schritten:



Abb. 1.1 Der Prozess des Finanzmanagements

Entsprechende Aufgaben des Finanzmanagements sind auf allen **Management-Ebenen** vom Topmanagement (oberste Leitung; z. B. Geschäftsführer) über das Middle Management (mittlere Leitung; z. B. Abteilungs-/Referatsleiter) bis hin zum Lower Management (untere Leitung; z. B. Sachgebiets-/Gruppenleiter) angesiedelt.

Im Rahmen des Finanzmanagements und insbesondere des Finanzcontrollings (Steuerung der Finanzen, also Planung, Informationsversorgung und Kontrol-

le) sind **strategische (langfristige) und operative (kurzfristige)**, das Tagesgeschäft betreffende Aufgaben zu erfüllen.

Überwiegend handelt es sich um Aufgaben quantitativer, also mengenmäßiger Art. Aber auch qualitative Aufgaben, also solche, die auf Wertmäßigkeit, auf Güte, Beschaffenheit, Eignung etc. beruhen, sind zu erledigen.

Die **Schwerpunkte im Finanzmanagement** liegen in den Aufgaben:

- Akquise / Generierung / Beschaffung finanzieller Mittel
- Planung der Finanzen
- Optimierung der Struktur des Kapitals
- Finanzcontrolling

Erweiternd können wesentliche Funktionen des Finanzmanagements wie folgt strukturiert werden (vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG, 2012, S. 14):

- kapitalbedarfsrelevante Entscheidungen: Investition, Finanzlage
- kapitalfondsrelevante Entscheidungen: Innenfinanzierung, Außenfinanzierung
- finanzdispositionsrelevante Entscheidungen: optimale Kassenhaltung / Cash Management, Zahlungsverkehr, Optimierung der Zusammenarbeit mit Banken, kurzfristige Finanzplanung
- finanzstrukturelevante Entscheidungen: optimale Finanz- und Kapitalstruktur, langfristige Finanzplanung, Finanzanalyse
- finanzrisikorelevante Entscheidungen: Liquiditätsrisiko, Adressenausfallrisiko, Marktpreisrisiko, Betriebsrisiko, Rechtsrisiko
- finanzorganisationsrelevante Entscheidungen: Finanzaufbauorganisation, Finanzablauforganisation, In-House-Banking

B 1.2 DIE RESIDENZ

Herr H. hat vom Vorstand den Auftrag erhalten, einen Finanzmanager einzustellen. In einer gemeinsamen Besprechung wird festgehalten, welche Aspekte ihm dabei wichtig sind:

- Der Finanzmanager muss den Kapitalbedarf des Konzerns im Blick haben und die Wege, wie der Kapitalbedarf gedeckt wird.
- Er muss die Finanzplanung durchführen und erkennen, wo finanzielle Mittel übrig sind und angelegt werden müssen, und wo Bedarf besteht.
- Er muss insbesondere die Liquidität im Blick haben, dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen nicht illiquide wird.
- Er ist im Berichtswesen dafür verantwortlich, die richtigen Informationen zu den Finanzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzuhalten.

Beispiel

- Er muss sich mit den zur Steuerung des Konzerns vereinbarten Finanzkennzahlen gut auskennen und mit diesen arbeiten können.

1.2 Ziele des Finanzmanagements

Das **Hauptziel des Finanzmanagements** besteht darin, Einnahmen und Ausgaben so zu planen, dass auf Kapital aus der Hand Dritter (Kredite, Schulden, Fremdkapital) verzichtet werden kann.

Im Rahmen des Finanzmanagements sind meistens eine Reihe unterschiedlicher spezieller Ziele zu berücksichtigen, nämlich insbesondere:

- Liquidität
- Unabhängigkeit
- Rentabilität
- Sicherheit (d. h. Verringerung des Risikos)

Beispiel

B 1.3 DIE RESIDENZ

Das gilt auch für die RESIDENZ.

- Oberstes, gesetzlich verankertes Ziel ist die Erhaltung der Liquidität. Wenn die RESIDENZ nicht mehr liquide ist, so muss sie Konkurs anmelden. Das ist keinesfalls beabsichtigt.
- An zweiter Stelle steht die Unabhängigkeit, nämlich von Banken und von Investoren. Zu gut kennt Herr H. insbesondere einen privaten Träger, bei dem sich beides negativ vereint: Die Abhängigkeit von der Bank, wenn es um Kreditprolongation (-verlängerung) geht und die Abhängigkeit von Investoren, die eine hohe Rendite erzielen möchten.
- An dritter Stelle steht Sicherheit. Und hier ist für ihn bedeutend, dass die Vermögensgegenstände, die im Unternehmen sind und langfristig benötigt werden, auch langfristig finanziert werden.
- Rentabilität steht für die RESIDENZ an der letzten Stelle der Ziele. Sie ist nicht unwichtig, aber unbedeutender als andere.

Zwischen diesen Zielsetzungen bestehen ggf. **Zielkonflikte**: Beispielsweise ist die Zielsetzung einer hohen Rentabilität i. d. R. mit einem höheren Risiko, d. h. weniger Sicherheit verbunden.

Deshalb müssen die Ziele im Rahmen der Unternehmensfinanzierung von jedem Unternehmen individuell gewichtet werden.

Achten Sie besonders darauf, dass die Ziele im Finanzmanagement

- ausgewählt sind, also mit den Unternehmensressourcen erreichbar sind,
- operational konzipiert sind, also klar verständlich und umsetzbar sind,
- konsistent sind, sich also nicht widersprechen,
- geordnet sind, also bestimmten Prioritäten (d. h. einer Zielhierarchie) folgen.

Mehrere Ziele stehen in einer **Zielbeziehung** zueinander, die wie folgt sein kann:

- komplementär: Zielerreichungen ergänzen sich gegenseitig.
- konfliktionär: Die Steigerung der Zielerreichung bei Ziel 1 führt zu einer Verringerung der Zielerreichung von Ziel 2.
- antinomistisch: Die Ziele schließen sich gegenseitig aus.
- indifferent: Die Ziele stehen in keiner Zielbeziehung zueinander.

1.3 Spezielle Aspekte des Finanzmanagements

Zahlreiche **spezielle Aufgaben** sind im Rahmen des Finanzmanagements zu berücksichtigen oder erledigen.

1.3.1 Cash Pooling

Der Begriff **Cash Pooling** setzt sich aus den Teilbegriffen Cash = Liquidität und Pooling = Vereinigung, Zusammenschluss zusammen und meint: Liquiditätsbündelung. Ziel des Cash Poolings ist die Liquiditätssteuerung über mehrere organisatorische Einheiten, z. B. mehrere Einrichtungen eines Trägers.

Es geht darum, z. B. in einem Konzern alle Organisationseinheiten mit ausreichender Liquidität zu versorgen, und andererseits aber auch die Optimierung der dabei anfallenden Kosten (z. B. Zinskosten) zu bewerkstelligen.

B 1.4 DIE RESIDENZ

Der Konzern verfügt über viele Einrichtungen, die jeder wieder für sich über ein oder mehrere Bankkonten verfügen. Mal ist ein Konto im Minus, mal ein Konto im Plus. Ziel des Cash Poolings ist es, hier einen Ausgleich zu schaffen und den Einrichtungen, die Liquiditätsengpässe haben, Mittel zur Verfügung zu stellen von Einrichtungen, die Liquiditätsüberschüsse haben.

Recherche: [cash pooling] / [cash concentration] / [Liquiditätssteuerung]

Definition

Beispiel