

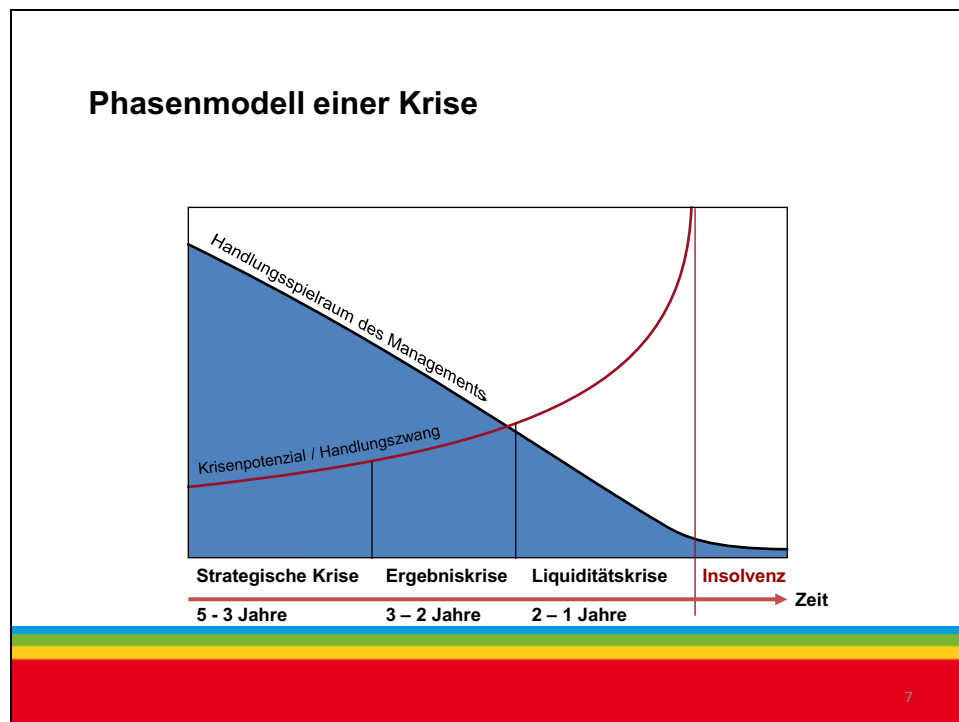
Treasury in der Wohlfahrtspflege

- warum der Blick in den Budgetbericht nicht mehr reicht -

Die Träger und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege professionalisieren sich zusehends. Dies gilt für die pädagogische Arbeit, aber insbesondere auch für die administrativen Prozesse und Instrumente. Mittlerweile diskutiert die Anbieterlandschaft bereits über „Soziale Arbeit 4.0“ oder die Digitalisierung der sozialen Dienstleistungen. Die strategische Bedeutung dieser Themen ist raumgreifend. Oft genug steckt der operative Alltag aber noch in der Entwicklungsstufe „Soziale Arbeit 0.4“.

Mit Blick auf die kaufmännische Steuerung und die Instrumente des kaufmännischen Managements hat sich die Steuerung über Budgets (als Ergebnis einer annahmen- und maßnahmenbasierten Wirtschaftsplanung) sowie monatliche Plan-Ist-Vergleiche (gerne auch als Soll-Ist-Vergleiche mit Prognose aufs Jahresende) mit weiter Verbreitung durchgesetzt. Deutliche weniger stark stehen die Finanzströme im Focus, die zum Teil selbst in großen Sozialunternehmen nicht mittels eines systematischen Instrumentariums einer durchgängigen Steuerung zugänglich gemacht werden.

Die nachfolgende Abbildung¹ zeigt noch einmal das Phasenmodell einer Krise, um die Relevanz der Finanzströme zu unterstreichen. Die weiterhin deutliche Zahl an Unternehmensinsolvenzen in der Sozialwirtschaft belegt, dass hier großer Handlungsbedarf besteht.



¹ Dr. Bernd Schubert: Eine Krisenlage erkennen - den Weg zur Bewältigung finden, Vortrag bei der Bank für Sozialwirtschaft, 2009

Mit dem vorliegenden Beitrag soll ein kurzer Aufriss zum Handlungsfeld „Treasury in der Wohlfahrtspflege“ gegeben werden. Die Veröffentlichung eines umfassenden Fachbuches zu dem Thema ist in Vorbereitung² und das Thema wurde auch auf der diesjährigen ConSozial vorgestellt.

Was versteht man unter Treasury?

Treasury umfasst alle Aufgaben, die sich mit der

- Sicherstellung heutiger und zukünftiger Zahlungsfähigkeit,
- Finanzierung der Wertschöpfungskette und des Anlagevermögens sowie
- der Steuerung finanzieller Risiken

eines Unternehmens befassen.

In den überwiegend gemeinnützigen Unternehmen der Wohlfahrtspflege kommen noch Anforderungen aus dem Steuerrecht hinzu, so dass Einschränkungen bei der Ergebniserzielung von einzelnen Leistungsangeboten zu beachten sind. Quersubventionierungen sind mit der AEAO auch innerhalb eines Unternehmens nur eingeschränkt möglich und am Ende des Tages muss auch die zeitnahe und zweckgerechte Mittelverwendung dargestellt werden können.

Die weiteren Ausführungen geben nun einen Überblick über

- kurzfristige Instrumente des Treasury
- langfristige Instrumente des Treasury
- steuerliche Aspekte des Treasury
- Risikomanagement im Treasury

Kurzfristige Instrumente des Treasury

Mit Hilfe der kurzfristigen Instrumente des Treasury soll die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden. Dazu gehört aber auch, den Liquiditätseinsatz wirtschaftlich zu optimieren und die operative kaufmännische Steuerung von der Kundengewinnung bis zum Zahlungseingang auszudehnen.

Betriebsmittelkreditlinien können die kurzfristige Liquidität sicherstellen. Der Umfang dieser Kreditlinien ist aber auf den tatsächlich erwarteten Liquiditätsbedarf zuzuschneiden, da auch die nicht in Anspruch genommenen Teile eines Kontokorrentkredites Geld kosten.

Mittels **Cash-Pooling** kann dann etwa vermieden werden, dass ich teure Zinsen auf ein Konto mit negativem Saldo zahle, während ich auf anderen Konten meines Unternehmens positive Salden habe.

Working-Capital-Management beschreibt Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, dass ich das Geld für die erbrachten Leistungen auch bald erhalte, z.B. durch eine zeitnahe Rechnungsstellung und ein kurzes Zahlungsziel mit anschließendem Mahnverfahren; schließt aber auch ein, dass ich Verbindlichkeiten erst mit deren

² Schubert/Clausen (Hrsg.): Treasury in der Wohlfahrtspflege, Veröffentlichung in Vorbereitung

Fälligkeit begleiche. In diesem Kontext ist auch das **Factoring** zu sehen, bei dem die Ausgangsrechnungen verkauft und damit schneller zu Geld gemacht werden.

In der operativen kaufmännischen Steuerung ist festzustellen, dass die Budgetverantwortlichen Leitungskräfte mit der Buchung der Rechnung das Ende ihrer Verantwortlichkeit sehen, da die Umsatzerlöse dann ja auch auf dem Budgetbericht ausgewiesen werden. Hier ist durch geeignete **Finanzberichte** in einem integrierten Berichtswesen das Verständnis dahin zu entwickeln, dass das Ende der Wertschöpfungskette erst erreicht ist, wenn das Geld für die erbrachte Leistung auch auf dem Konto eingegangen ist. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass dies eine große Herausforderung darstellt.

Langfristige Instrumente des Treasury

Mit Hilfe der langfristigen Instrumente des Treasury werden die Kapitalbedarfe und Kapitalstrukturen abgebildet und optimiert.

Mit Blick auf das **Eigenkapital** des Unternehmens zählen hierzu Maßnahmen der Kapitalerhöhung, entweder als Erhöhung der Gesellschaftereinlage oder auch unbefristete, unverzinsliche Gesellschafterdarlehen. Weitere Maßnahmen können eigenkapitalersetzende Darlehen sein (durch Rangrücktritt oder Patronatserklärung oder Mezzanine Finanzierungsinstrumente) langfristige Zustiftungen, Zuwendungen oder Fördermittel sowie ein sogenannter Debt-Equity-Swap, wenn Fremdkapital in Eigenkapital bzw. Unternehmensanteile umgewandelt wird.

Als Instrument der langfristigen Finanzierung hat sich **Fundraising** in der Wohlfahrtspflege als Zugang zu „billigem“ Kapital etabliert. Dabei ist aber auch darauf zu achten, dass die Erwartungen der Geldgeber und das Selbstverständnis der Einrichtung oder des Trägers zusammen passen. Gerade Träger mit klarem Werteprofil können nicht mit jedem Geldgeber zusammen arbeiten.

Mit einer starken Eigenkapital-Basis verbessert sich auch die Möglichkeit der **Fremdkapital-Finanzierung**, wenn z.B. große bauliche Investitionen anstehen. In diesem Kontext blickt das Treasury auch auf die besonderen Eigenarten der Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Hier kann z.B. eine annuitätische Finanzierung über die Laufzeit zu Liquiditätsproblemen führen, weil der positive Cash Flow aus der Abschreibung die Tilgungsleistungen zum Ende der Laufzeit nicht mehr deckt und dadurch eine Liquiditätslücke aufreißt.

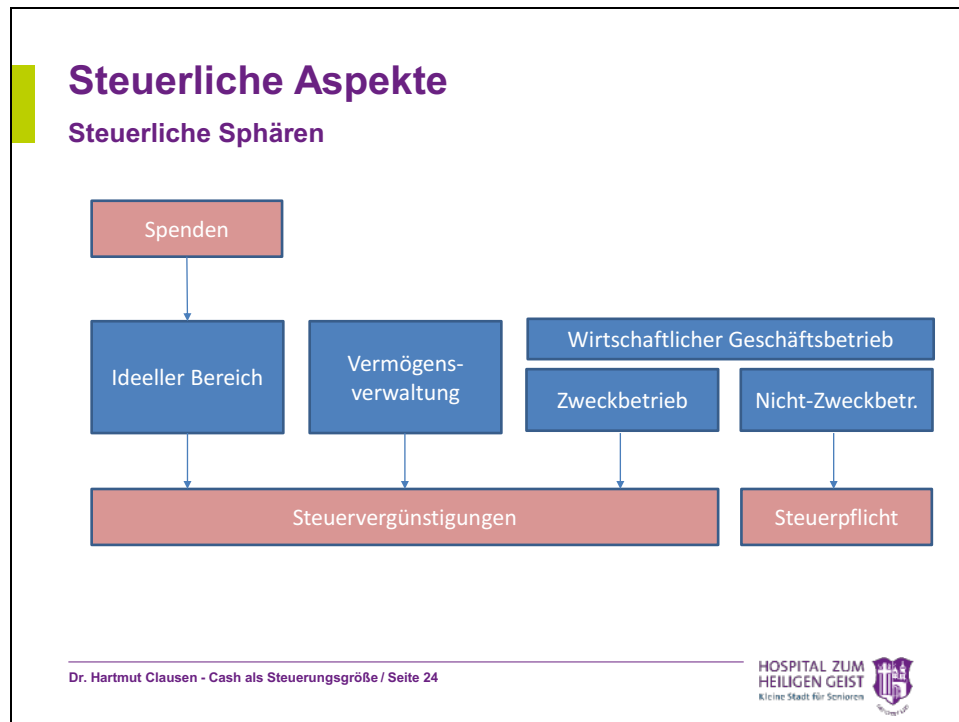
Neben **Leasing** und Mietkauf zur Schonung der vorhandenen Investitionsmittel kann z.B. auch durch ein sogenanntes **Sale-and-Lease-Back** Kapital für Finanzierungsbedarfe frei gesetzt werden. Alle denkbaren Finanzierungsinstrumente sind durch das Treasury aber sorgsam gegeneinander abzuwägen, welche Bindungsdauer eingegangen werden kann und welche Auswirkungen auf die Rentabilität bestehen.

Steuerliche Aspekte des Treasury

Spenden und Sponsoring nehmen für die Wohlfahrtspflege an Bedeutung zu. Das Spendenvolumen für nicht-politische Organisationen lag z.B. im Jahre 2016 bei 5,3

Mrd. Euro. Das Volumen des Sponsoring stieg von 100 Mio. Euro im Jahre 1985 auf 5,5 Mrd. Euro im Jahre 2016.

Die steuerlichen Aspekte des Treasury können an dieser Stelle nicht einmal als Überblick ausreichend dargestellt werden. Wir weisen daher nur auf ausgewählte Aspekte hin. Die notwendige Unterscheidung **steuerlicher Sphären** in gemeinnützigen Unternehmen der Wohlfahrtspflege wird mit der nachfolgenden Abbildung³ als Übersicht gezeigt. Gerade bei großen Trägern ist die differenzierte steuerliche Abbildung des gesamten Geschäftsbetriebes eine komplexe Herausforderung an das Buchwerk.



Daneben bestehen weitere Anforderungen an das Treasury, wie die zeitnahe und zweckgerechte Verwendung der finanziellen Mittel, die in einer eigenen **Mittelverwendungsrechnung** nachzuweisen ist. In diesem Zusammenhang sind auch bilanzielle Ausweispflichten zu beachten, wenn etwa der Jahresüberschuss in entsprechende Rücklagen eingestellt werden muss, um aus diesen Rücklagen dann das Kapital für Investitionen in Immobilien oder Gesellschaften darstellen zu können.

Eine Vernachlässigung der steuerlichen Aspekte des Treasury kann erhebliche wirtschaftliche Folgen haben und führt uns damit zum letzten thematischen Baustein.

Risikomanagement im Treasury

Wir haben bereits zu Beginn des Beitrages auf die Bedeutung der Finanzmittel im Zusammenhang mit Krisenverläufen hingewiesen. Illiquidität ist immer noch der sicherste Tod für ein Unternehmen der Wohlfahrtspflege.

³ Dr. Hartmut Clausen: Cash als Steuerungsgröße, Vortrag ConSozial 2017

Das Risikomanagement legt sich wie eine Querschnittsfunktion über die vorangehend beschriebenen instrumentellen Ebenen und richtet diese auf die Zwecke der Risikofrüherkennung, Risikobewertung und Risikosteuerung aus.

So gilt es beispielsweise die Verantwortlichkeiten für die Liquiditätssteuerung verbindlich und dokumentiert zu regeln. Es ist ein regelmäßiges, zeitnahes und valides Berichtswesen erforderlich, um auffällige Entwicklungen in den Finanzströmen zu identifizieren und darüber drohende Risiken zu erkennen. Dabei muss den Berichtsempfängern natürlich auch klar sein, wann Handlungsbedarfe bestehen und wer sich darum zu kümmern hat.

Daneben sind kurz- und langfristige Steuerungsinstrumente und –maßnahmen miteinander zu verzahnen, so dass z.B. kurzfristige Liquiditätsengpässe erkannt werden und durch die Verantwortlichen in Maßnahmen zur Steuerung der Zahlungszeitpunkte oder die Anpassung von Betriebsmittelkreditlinien umgesetzt werden. Für Zwecke der langfristigen Steuerung sind z.B. ein formales Projektmanagement erforderlich, das Großprojekte in Businessplänen abbildet, die dann in eine integrierte Mittelfristplanung umgesetzt werden.

Ausblick

Viele der vorangehend dargestellten Instrumente sind bei erfolgreichen Unternehmen der Wohlfahrtspflege bereits im Einsatz. Es gibt aber immer noch und in viel zu vielen Fällen gravierende Lücken im kaufmännischen Management sozialer Organisationen. Dabei ist das kaufmännische Management nicht allein in der Person des kaufmännischen Leiters zu sehen, sondern ist als Managementfunktion durch alle Leitungskräfte wahrzunehmen.

Mit der Bündelung dieser vielfältigen Anforderungen unter der Überschrift des Treasury, soll ein systematischer Rahmen gegeben werden für die Alltagsanforderungen von Vorständen, Geschäftsführungen und verantwortlichen Leitungskräften und ein Impuls gesetzt werden für die Ausbildung und Personalentwicklung.

Dr. Bernd Schubert
Dr. Hartmut Clausen
Dezember 2017