



Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb

Inhalt

3	Vorwort
5	Management Summary
6	Hinweis zur Nutzung der Handreichung
7	I. Einleitung
8	II. Notwendigkeit ergänzender Finanzierung für diakonische Unternehmen
8	A. Herausforderungen
8	B. Finanzierungsbedarfe
12	C. Chancen zur Kapitalgewinnung
12	D. Besonderheiten und einschränkende Bedingungen für ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen
13	E. Aufbau der Handreichung
14	III. Ergänzende Finanzierungsinstrumente für Innovationen und Investitionen
15	1. Herkömmliche Instrumente
15	1.1 Kredit
17	1.2 Fördermittel
19	2. Philanthropisches Kapital
19	2.1 Fundraising
21	2.2 Stiftungen
25	3. Soziales Investment
25	3.1 Exkurs Mezzaninkapital
26	3.2 Gesellschaftskapital
30	3.3 Kreditfonds
33	3.4 Social Venture Capital
35	3.5 Social Impact Bonds (SIB)
39	IV. Institutional Readiness: Unternehmerische Voraussetzungen zur Nutzung der Finanzierungsinstrumente
42	V. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
44	Anhang
44	Leitfragen
45	Zusatzinformationen
45	1. Lage am Kapitalmarkt: Anlagemöglichkeiten in der Sozialwirtschaft
46	2. Impact Investing
47	3. Gemeinnützigkeit
49	4. Ethische Beurteilung / Leitfaden für die ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche
51	Literaturverzeichnis
54	Dank
55	Mitglieder der Projektgruppe
59	Impressum

Vorwort

„Die Finanzierungsbedingungen der sozialen Arbeit werden schwieriger“ – so haben wir Anfang 2016 gemeinsam in unserer mittelfristigen Strategie- und Zieleplanung 2016-2020 der Diakonie einen wichtigen allgemeinen Trend formuliert. Dass wir gemeinsam als Verbände auf Bundes- und Landesebene tragfähige Antworten und Strategien finden, um diesem Trend entgegenzutreten und den Wandel weiterhin aktiv mitbestimmen zu können, ist für unsere Mitglieder und Einrichtungen von existenzieller Bedeutung. Heruntergebrochen auf das konkrete Tagesgeschäft stehen hinter dieser ordnungs- und gesellschaftspolitischen Feststellung folgende praktische Fragen:

- Wie schaffen wir es, angesichts von sich rasant verändernden gesellschaftlichen, sozialrechtlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sicherzustellen, dass für unsere Klientinnen und Klienten bestmögliche, bedarfsgerechte und zeitgemäße Angebote erbracht werden?
- Woher bekommen wir Geld für notwendige Investitionen und Umbaumaßnahmen, beispielsweise in der Eingliederungshilfe, wenn wir die Veränderungen bereits jetzt einleiten müssen, die dafür erforderliche Finanzierung jedoch noch nicht hinreichend auf Landesebene verhandelt ist beziehungsweise es noch zahlreiche offene Fragestellungen an den Sozialgesetzgeber gibt?
- Wie halten wir dem Wettstreit mit privaten Anbietern stand, denen mehr freies Kapital für (digitale) Modernisierungsmaßnahmen zur Verfügung steht, damit wir bürokratische (analoge) Abläufe entschlacken, uns mehr auf unsere Arbeit mit den Menschen konzentrieren können und die Menschen sich für diakonische Dienstleistungen entscheiden?

Das alles sind – bereits jeweils für sich gesehen – komplexe Fragen und dicke Bretter, die wir im diakonischen Netzwerk an unterschiedlichen Stellen und Ebenen zugunsten unserer Mitglieder an der Basis bohren. Dabei verfolgen wir in unserer diakonischen Verbandsstrategie ein Zusammenwirken von

- politischer Interessenvertretung im Bereich der SGB-Regelfinanzierung beziehungsweise bedarfsgerechter staatlicher Förderpolitik auf nationaler wie europäischer Ebene, sowie
- ein Angebot von Serviceleistungen des Verbands. Dies können zum Beispiel Impulse für die diakonische Unternehmensführung sein, welche wir in Form von Handreichungen und Projekten gemeinsam mit den Entscheidungs- und Kompetenzträgern aus dem diakonischen Verbund zusammen erarbeiten.



Die Verbreiterung der Finanzierungsstrategie in den diakonischen Einrichtungen und Unternehmen ist sicherlich eine wichtige Maßnahme, um den eingangs beschriebenen Trends wirksam entgegenzutreten zu können. Hier setzt die vorliegende Handreichung „Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen“ an, die ein Produkt des Lenkungsausschusses Zentrum Recht und Wirtschaft (ZRW) der Diakonie Deutschland aus dem Jahr 2018 ist. Der Lenkungsausschuss ZRW beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Grundsatzfragen der Führung von diakonischen Sozialunternehmen, zeigt Trends auf und gibt gebündelte Praxistipps für die diakonischen Mitglieder in Themenfeldern, welche aus unserer Sicht zukunftsweisend sind.

Die bewusst praxisnah ausgestaltete Handreichung

- gibt Ihnen die Gelegenheit, sich mit verschiedenen neuartigen Finanzierungsinstrumenten auseinanderzusetzen, mit denen Sie neben der Regelfinanzierung neue Gestaltungsspielräume insbesondere für Innovationen und Investitionen schaffen können.
- Die Zitate, die wir aus den über 200 Seiten der im Rahmen des Projektes geführten Interviews ausgesucht und in die Handreichung eingebaut haben, vermitteln Ihnen einen Einblick in die Denk- und Sichtweise der potentiellen Investoren und Geldgeber, welche es neben dem Staat gibt.

- Die Handreichung soll Ihnen ferner die Vorauswahl erleichtern, welches Finanzierungsinstrument für Ihre jeweilige Fragestellung geeignet ist.
- Es ist darauf zu achten, dass diese Handreichung keine Einzelfallprüfung ersetzen kann und der steuerrechtlich- und gemeinnützigkeitsunschädliche Einsatz der vorgestellten Finanzierungsinstrumente im Zweifelsfall zusätzlich durch eine Fachperson (Steuerberater/in, Wirtschaftsprüfer/in o.ä.) geprüft werden sollte.

Wir sind gespannt auf Ihr Feedback. Entscheiden Sie selbst, ob die Handreichung dieses Ziel erfüllt, welches

wir uns mit diesem Projekt des Lenkungsausschuss ZRW gesetzt haben.

Ihr



Dr. Jörg Kruttschnitt
Vorstand Finanzen, Personal und Recht

Management Summary

Die im Rahmen des Projekts „Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb“ des Lenkungsausschusses ZRW der Diakonie Deutschland entstandene Handreichung soll diakonische Unternehmen und Landesverbände über ausgewählte Finanzierungsinstrumente informieren, die zur ergänzenden Finanzierung von Innovations- und Investitionsvorhaben genutzt werden können. Der Einsatz dieser – im freigemeinnützigen Sektor größtenteils noch neuartigen – Instrumente erfolgt in der Regel komplementär zur Regelfinanzierung. Vorgestellt werden neben herkömmlichen, bewährten ergänzenden Finanzierungsinstrumenten (Kredite, Fördermittel) Instrumente aus den Kategorien Philanthropie (z.B. Fundraising, Stiftungen) und Soziales Investment (z.B. Genossenschaftskapital, Social Impact Bonds). Die Praxisrelevanz der vorgestellten Möglichkeiten wird durch Erkenntnisse aus Experteninterviews und Praxisbeispielen gestützt.

1. Die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland ist größtenteils staatlich finanziert. Seit einigen Jahrzehnten ist diese Finanzierung in einigen Bereichen immer wettbewerbsorientierter geworden, sodass der finanzielle Gestaltungsspielraum diakonischer Unternehmen jenseits der Regelleistungen eingeschränkt ist.
2. Die Sozialwirtschaft unterliegt einem zunehmenden Konzentrationsprozess, der bereits das Marktgefüge in europäischen Nachbarstaaten wie Belgien und Spanien stark verändert hat. Diese Entwicklungen (Konzentration auf Groß- und Kleinunternehmen) sind auch in Deutschland mittelfristig zu erwarten.¹ Eine vorausschauende Aufstellung diakonischer Unternehmen wird zentral für ihre zukünftige Stellung sein.
3. Insbesondere in zwei Bereichen zeichnen sich Weiterentwicklungsbedarfe ab:

- a. Notwendigkeit, innovativ zu sein. Der Marktanteil privater Pflegeanbieter oder Krankenhäuser ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Die Digitalisierung berührt und verändert viele Bereiche der Gesellschaft, so auch die Dienstleistungserbringung. Das Modernisierungserfordernis, um im Wettbewerb um die Klientel zu bestehen, gilt auch für freigemeinnützige Anbieter. Ein großer Marktanteil und eine langjährige Tradition sind heute kein Zukunftsgarant mehr.
- b. Notwendigkeit von Investitionen. Die gestiegene Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen in neuen und expandierenden Helfefeldern (z.B. Integration Geflüchteter) sowie politische und gesellschaftliche Umbrüche (z.B. demografischer Wandel, Bundesteilhabegesetz) führen zu Aus- und Umbaubebedarfen von Infrastruktur. Die Refinanzierung dieser Maßnahmen wird durch den ordnungspolitischen Wandel von Objekt- zu Subjektförderung erschwert.
4. Neue Gruppen von Kapitalgebern sorgen für Kapitalzuwachs im sozialen Sektor: Einerseits suchen klassische Anleger aufgrund der Niedrigzinsphase nach alternativen Anlagemöglichkeiten. Andererseits suchen soziale beziehungsweise wirkungsorientierte Investoren nach Anlagemöglichkeiten mit einer finanziellen und sozialen Rendite.

Es werden bekannte und neuartige Möglichkeiten der ergänzenden² Finanzierung vorgestellt, die den Gestaltungsspielraum insbesondere für innovative und investive Vorhaben erhöhen sollen. Prämisse für die Auswahl war unter anderem, dass diese grundsätzlich mit den steuerrechtlichen Vorgaben zur Gemeinnützigkeit vereinbar sind.

¹ Vgl. Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-viewer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html, S. 37ff.

² Ergänzend meint dabei, dass zusätzliche Mittel nicht als Ersatz für staatliche Gelder, sondern nur komplementär zu diesen eingesetzt werden.

Hinweis zur Nutzung der Handreichung

Unternehmen – Projekt – Finanzierung

Die vorliegende Handreichung soll Mitarbeitenden dienen, die sich mit den Fragen auseinandersetzen: Wie wollen wir unser Projekt finanzieren? Welche Möglichkeiten bieten sich? Möglicherweise haben Sie schon ein konkretes Projekt vor Augen. Vielleicht dient Ihnen diese Handlungsempfehlung als Inspiration, neue Wege zu beschreiten.

Um im Rahmen der Finanzierungsentscheidung die richtige Wahl zu treffen, empfehlen wir Ihnen, sich das Zusammenspiel in Ihrer Dienstgemeinschaft vor Augen zu führen. Machen Sie sich dazu den „Dreiklang“ zwischen Ihrer individuellen Unternehmenskultur, dem angestrebten Projekt und den Möglichkeiten zu dessen Finanzierung bewusst:

- Welche Unternehmenskultur prägt uns und wie gehen wir mit Entscheidungen um?
 - Dauer der Entscheidungsfindung
 - Fähigkeit zur Anpassung / Umsetzung / Beibehaltung von Entscheidungen
 - Welche „Charaktereigenschaft“ ist förderlich, welche hinderlich?

- Welches Projekt möchten wir umsetzen und wie fügt sich dieses in unsere Arbeit ein?
 - (Ersatz-)Investition oder Innovation oder beides?
 - Wie viel / welche Erfahrung können wir einbringen?
 - Wie viel Unsicherheit steckt eigentlich im Projekt?
- Welche Finanzierung ist dafür am besten geeignet?
 - Wie viel können oder wollen wir selbst aufbringen?
 - Sollen andere „mit ins Boot“ geholt werden, kennen diese sich besser aus?
 - Gemeinschaftsaufgabe oder unabhängige Durchführung effizienter?

Dieser Dreiklang wird Ihnen im Rahmen der Durchführung Ihres Projektes immer wieder begegnen und ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Maßnahme unter Einbeziehung der letztendlich für Ihre Einrichtung passenden Finanzierungswege sein.

Unterlegen Sie Ihre Fähigkeit, die für Sie richtige Wahl zu treffen, mit den Erfahrungen von Experten, lassen Sie sich beraten und unterstützen. Entscheiden werden Sie.

I. Einleitung

Die deutsche Sozialwirtschaft steht vielfältigen Herausforderungen gegenüber – eine kontinuierlich steigende Nachfrage nach Betreuung, Pflege und weiteren sozialen Dienstleistungen in der Gesellschaft trifft dabei auf begrenzte personelle und finanzielle öffentliche Ressourcen und sich verändernde Rahmenbedingungen der Leistungserbringung. Zeitgleich verschärft sich der Wettbewerb durch immer mehr gewerbliche, teils international agierende Anbieter in allen Bereichen sowie Einflüsse einer kompetitiv ausgerichteten europäischen Sozialpolitik.

Um weiterhin vielfältige, zeitgemäße und essentielle Hilfen für Menschen in schwierigen Situationen erbringen zu können und auch in Zukunft eine zentrale Position in der deutschen Sozialwirtschaft aufrechterhalten zu können, sind in der Diakonie an vielen Stellen sowohl Investitionen als auch Innovationen gefragt. Diese Bereiche werden allerdings nur unzureichend durch die öffentliche Finanzierung abgedeckt, weshalb sich diakonische Unternehmen im verschärften Trägerwettbewerb intensiv auch um andere Quellen, das heißt um Möglichkeiten der ergänzenden Finanzierung, bemühen müssen, um neue Gestaltungsspielräume zu schaffen.

In der freien Wohlfahrtspflege sind Berührungspunkte mit der kapitalmarktbasierter Mittelakquise noch immer weit verbreitet. Dabei kann es sich durchaus lohnen, nicht nur die übliche Kreditfinanzierung zu nutzen, zumal diese aufgrund erhöhter regulatorischer Anforderungen perspektivisch voraussichtlich nicht alleine zur Deckung der Investitions- und Innovationsbedarfe ausreichen wird. Im Rahmen der Außenfinanzierung bieten Kapitalmarkt und Philanthropie ein breites Spektrum an alternativen Finanzierungswegen mit und ohne Rückzahlungsverpflichtung etwa bei niedrigem Eigenkapital oder innovativen Projektideen.

Hier möchten wir Ihnen einen Überblick geben und Sie beim verstärkten Einsatz neuer ergänzender Finanzie-

rungsinstrumente für Ihre Innovations- und Investitionsvorhaben und Erschließung von Wachstumsvorhaben unterstützen sowie für Chancen und Besonderheiten in diesem Feld sensibilisieren. Die Auswahl der vorgestellten Finanzierungsinstrumente ist das Resultat einer intensiven innerverbandlichen Projektarbeit. Die interdisziplinär aufgestellte Projektgruppe aus Expertinnen und Experten aus Bundes- und Fachverband, diakonischen Landesverbänden sowie großen und kleinen Unternehmen der Diakonie³ hat dabei die für Sie in Frage kommenden Möglichkeiten ergänzender Finanzierung aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit langjähriger Expertise für die Bedarfe und Besonderheiten der Branche untersucht.

Einige der präsentierten Finanzierungsinstrumente werden in der Praxis bereits vereinzelt von diakonischen Unternehmen zur Ergänzung ihrer Finanzierung genutzt. Die Passgenauigkeit und Relevanz dieser Instrumente wurde, wo geboten, anhand von Experteninterviews geprüft, deren Erkenntnisse im Text wiedergegeben werden. Neben der Innensicht möchten wir auf diesem Weg auch einen Einblick in die Außensicht von Finanzexpertinnen und Investoren auf unsere Branche vermitteln.

Im direkten Wettbewerb mit den investorenfinanzierten, international agierenden Großkonzernen offenbart sich eine über die bloße theoretische Auseinandersetzung hinausgehende Notwendigkeit zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen.

Wir weisen darauf hin, dass diese Handreichung kein Lehrbuch, sondern nur eine Vorarbeit für diejenigen darstellen kann, die sich selbst auf den Weg machen wollen, ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen zu prüfen. Zudem kann sie keine Fachberatung beziehungsweise fallspezifische Prüfung durch eine Fachperson wie eine Wirtschaftsprüferin, Steuerberater oder Rechtsanwalt/Rechtsanwältin ersetzen.⁴

³ Siehe hierzu auch Kurzviten der Projektgruppenmitglieder im Anhang.

⁴ Um die Handreichung für Sie überschaubar zu halten, finden Sie ausgewählte weiterführende Zusatzinformationen im Anhang.

II. Notwendigkeit ergänzender Finanzierung für diakonische Unternehmen

A. Herausforderungen

„Was sich in der öffentlichen Finanzierung geändert hat? Erstens brauchen die Organisationen jetzt Eigenanteile. Zweitens werden keine Personalkosten finanziert. Drittens gibt es häufig nur Anschubfinanzierungen. Das gab es so früher nicht. Da war klar, wenn ich eine Senioreneinrichtung betrieben habe, dass ich die betreibe, bis es keine Senioren mehr gibt.“

(Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH)

Was unser Interviewpartner hier beschreibt, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Logik der öffentlichen Finanzierung der Sozialwirtschaft hat sich fundamental geändert. An vielen Stellen ist der finanzielle Gestaltungsspielraum für die Unternehmen und Träger der Sozialwirtschaft enger geworden. Die öffentliche Finanzierung ist nah an den einzelnen Klienten gebunden und an viele Bedingungen geknüpft, manche Bereiche sind von der Finanzierung völlig ausgenommen und die Planungshorizonte sind kürzer geworden. Weiterentwicklungs- und Investitionsbedarfe werden häufig nur anteilig oder gar nicht finanziert.

Gleichzeitig erhöhen gesellschaftliche Herausforderungen (z.B. Fachkräftemangel, demografischer Wandel), veränderte Anforderungen (z.B. dezentrale Wohnangebote für Menschen mit Behinderungen, Modernisierungsmaßnahmen) sowie veränderte Marktstrukturen mit internationalen und gewerblich orientierten Wettbewerbern sowohl die Nachfrage nach (veränderten) sozialen Dienstleistungen als auch den Druck auf die Leistungserbringer.

Globalisierung, gesellschaftliche Heterogenisierung und Digitalisierung – dies alles sind Prozesse, die unsere Gesellschaft gegenwärtig und in den nächsten Jahrzehnten tiefgreifend verändern und prägen werden. Einerseits wird somit die potenzielle Kundschaft der diakonischen Unternehmen vielfältiger. Aber seit der Marktöffnung und dem Wegfall der Vorrangstellung freigemeinnütziger Anbieter in der Sozialwirtschaft drängen auch mehr Konkurrenten in den Markt. Als einer der größten Akteure der freien Wohlfahrtspflege (s. Kasten) steht auch die Diakonie durch diese Entwicklungen vor Anpassungs- und Weiterentwicklungsdruck.

Die Rolle der Diakonie in der Sozialwirtschaft:

Die Diakonie gehört mit ihren 31.547 Angeboten und einer Kapazität von 1.144.608 Betten/Plätzen bundesweit zu den größten Trägern von Einrichtungen für die Pflege, Betreuung und Begleitung von Menschen. In diesen Einrichtungen engagieren sich etwa 525.700 qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Wohl ihrer Mitmenschen. Nicht nur nach Anzahl der Einrichtungen und Höhe der Kapazität gehört die Diakonie zur Spitze bei den freigemeinnützigen Anbietern, sondern auch nach der Vielfältigkeit ihres Angebotes.⁵ Die Diakonie ist unter anderem in den sozialen Hilfefeldern Krankheit, psychische und Suchterkrankungen, Alter, Behinderung und Familienhilfe tätig.⁶

Inwiefern die Diakonie ihre zentrale Stellung innerhalb der Sozialwirtschaft auch zukünftig aufrechterhalten kann, wird auch von ihrem Umgang mit Weiterentwicklungsbedarfen und den zugehörigen Finanzierungsstrategien abhängen.

B. Finanzierungsbedarfe

Die grundsätzliche Leistungserbringung der sozialen Arbeit ist auf Basis von sozialrechtlichen Ansprüchen größtenteils durch die öffentliche Finanzierung gedeckt. Hierzu zählen die indirekte Finanzierung (Subjektfinanzierung) und die direkte Finanzierung (Objektfinanzierung).

Regelfinanzierung: Die öffentliche Finanzierung der sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen und ihrer Infrastruktur

„Früher gab es vom Staat eine Objektförderung. Beim Bau eines neuen Altenheims habe ich zwischen 50 und 90 Prozent als Zuschuss bekommen und den Rest musste ich über die tagesumgerechnete Refinanzierung hinbekommen. Heute geht es immer mehr in eine Subjektförderung. Das heißt, das Gebäude muss mit Kredit oder freier Liquidität finanziert werden und erst über die Pflegesätze fließt das Geld über einen Zeitraum von bis zu 50 Jahren zurück.“ (Carsten Pierburg,

⁵ Auszug aus Diakonie Deutschland (2017): Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016,

https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Statistiken_PDF/Einrichtungsstatistik_2016_Web.pdf.

⁶ Für ausführliche Informationen zu den Hilfefeldern der Diakonie siehe Diakonie Deutschland (2018): Auf einen Blick – Diakonie Deutschland, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/2018-05_Diakonie_Auf-einen-Blick.pdf.

Betreuer Institutionelle Kunden, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

I. Subjektbezogene Finanzierungen

a. Leistungsentgelte zur Finanzierung der Dienstleistung

Für Dienstleistungen der Diakonie, für die die Kunden einen individualrechtlichen Anspruch entsprechend des sozialrechtlichen Dreiecks haben, werden leistungsbezogene Entgelte mit den öffentlichen Kostenträgern abgerechnet (subjektbezogene Leistungsfinanzierung). Dies gilt zum Beispiel in der Langzeitpflege, der Eingliederungshilfe, der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitswesen (stationäre und teilstationäre Leistungen). Die Entgelte werden teils individuell, teils auf Landesebene ausgehandelt. In der Regel werden diese taggleich abgerechnet.

b. Subjektfinanzierung der Infrastruktur

Sofern die Kosten zur Errichtung, den Erhalt und den Betrieb der notwendigen Infrastruktur nicht vollständig vom öffentlichen Kostenträger direkt übernommen werden oder der Kostenträger die Infrastruktur zur Dienstleistungserbringung bereitstellt, wird regelmäßig die Finanzierung auf die Leistungserbringer übertragen. Es handelt sich dabei um eine Vorfinanzierung durch die diakonischen Unternehmen. Belegungsabhängig rechnet das Unternehmen dann taggleich die „Mietkosten“ beziehungsweise „Struktur- und Technikkosten“ entweder mit dem öffentlichen Kostenträger oder mit dem Kunden ab. Zur Errechnung der Investitionskostensätze hat jedes Bundesland, teilweise auch die Kommunalebene, festgelegte Kalkulationsschemata. Die Kosten der Vorfinanzierung werden in die Investitionskostensätze einkalkuliert. Es findet faktisch eine teilweise oder vollständige Verlagerung der Kosten für Errichtung, Erhaltung und Betrieb der Infrastruktur auf die Kunden statt. Die Unternehmen benötigen projektbezogene Finanzierungen, um die Errichtung der Infrastruktur durchführen zu können. Bisher erfolgt dies in der Regel mittels langfristiger, grundbuchlich abgesicherter Darlehen. Die Stellung von Eigenkapital, oft mittels der Bereitstellung eigener Grundstücke, ist dabei erforderlich.

II. Direkte Finanzierung (Objektfinanzierung): Öffentliche Zuwendungen

Der zweite wichtige Baustein der öffentlichen Finanzierung ist die einzelleistungsunabhängige Finanzierung in Gestalt von Zuwendungen (umgangssprachlich auch Zuschüsse genannt). Diese vergibt die öffentliche Hand

an die sozialen Dienstleister, damit sie bestimmte Angebote vorhalten und finanzieren können. Eine direkte Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der Dienstleistungen besteht nicht. Die Kunden zahlen in diesem Fall keine oder nur geringe eigene Anteile für die Errichtung, den Erhalt und Betrieb der Infrastruktur. Die direkte Bezuschussung kann sich auf die Einrichtung als Ganzes (institutionelle Förderung) oder auf zeitlich und inhaltlich abgrenzbare Vorhaben (Projektförderung) beziehen. Grundsätzlich sind Zuwendungen als Anteils-, Fehlbedarfs-, Festbetrags- und Vollfinanzierung ausgestaltbar. In der Regel sind bei dieser Finanzierungsform Eigenmittel des Unternehmens erforderlich. Diese können beispielsweise über Grundstücke eingebracht werden.

Zuwendungen kommen von der EU, dem Bund, den Ländern, Landkreisen oder der Kommune. Rechtsgrundlage hierfür ist die öffentliche Verpflichtung gemäß dem Subsidiaritätsprinzip, freie Träger angemessen zu fördern und zu unterstützen. Teilweise handelt es sich bei Zuwendungen jedoch auch um freiwillige Leistungen. Wenn es auf Ebene der Gebietskörperschaften, der Länder oder des Bundes eine gesetzliche Investitionsverpflichtung gibt, handelt es sich nicht um freiwillige Leistungen.⁷

Öffentliche Zuwendungen für Investitionen sind seit einigen Jahren stark reduziert worden, sodass Einrichtungen große Investitionssummen häufig über beispielsweise Bankkredite vorfinanzieren müssen und die anteilige Refinanzierung der Investitionssätze über einen längeren Zeitraum anhand der Leistungsentgelte erfolgt. Zuwendungsfinanzierungen im Bereich der Projektförderung sind für viele diakonische Unternehmen weiterhin ein wichtiger Finanzierungsbaustein.

III. Eigenmittel

Die Gesamtkosten bei zuwendungsfinanzierten Projekten/Investitionen werden von der öffentlichen Hand selten in voller Höhe übernommen und es wird in der Regel ein Eigenmittelanteil der Träger vorausgesetzt. Eigenmittel setzen sich meist aus kirchlichen Zuwendungen, Spenden und sonstigen Barmitteln wie zum Beispiel Bußgeldern und Mitgliedsbeiträgen zusammen.⁸ Auch Grundstücke, die meist den größten Teil des Anlagevermögens von sozialen Einrichtungen ausmachen, können als Eigenkapital in die Investitionsfinanzierung eingebracht werden.

Das Finanzierungssystem der sozialen Dienstleistungen in Deutschland ist von einer hohen Abhängigkeitsbeziehung zwischen öffentlicher Hand und sozialen Dienstleis-

⁷ Dabei gibt es sektorenabhängig entweder die Wahl der Objektfinanzierung (wie heute bspw. noch in der Krankenhausfinanzierung bzgl. Gebäude, Technik) oder der Subjektfinanzierung (also belegungs- und leistungsabhängig).

⁸ Vgl. ausführlicher Kolhoff, Ludger (2017): Finanzierung der Sozialwirtschaft – Eine Einführung.

tern geprägt, die teilweise nur „äußerst unflexibel auf Nachfrageänderungen reagieren kann.“⁹ Vor allem in zwei Bereichen werden allerdings Bedarfe offenkundig, die von den zuvor genannten Nachfrageveränderungen stark betroffen sind und in denen sich große Finanzierungslücken zeigen, die nicht durch die Regelfinanzierung gedeckt werden (s. Abb. 1).¹⁰

Bedarf Innovationsfinanzierung:

Einerseits betreffen sie die erweiterte Dienstleistungsfinanzierung. Finanzierungslücken bestehen diesseitig vor allem bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle (Innovationen), und bei Bereichen, die nicht voll auskömmlich aus dem System heraus finanziert werden.¹¹

„Starke Marken wie die Diakonie – haben die ihren Zenit schon erreicht oder haben sie die Kraft, sich zu erneuern und jüngere Zielgruppen anzusprechen?“ (Tom Neukirchen, FUNDgiver GmbH)

„Letztendlich entscheidet heute der Patient, der Kunde, der Bewohner über die Einrichtung seiner Wahl. Wir haben ein Pflichtprogramm und ein Kürprogramm. Grundsätzlich werden die hoheitlichen Aufgaben weiter vom Staat übernommen und die Refinanzierung der

zusätzlichen Leistungen ist in der Verantwortung der Anbieter.“ (Dr. Ekkehard Thiesler, Vorstandsvorsitzender, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

Neue soziale Herausforderungen (wie z.B. neue oder wachsende Hilfebezugsgruppen durch Migration und eine alternde Gesellschaft) in Verbindung mit einem steigenden Fachkräftemangel und Wandel durch Digitalisierung fordern neuartige Problemlösungen.¹² Für die Diakonie ist dabei stets der Dienst am Menschen unter Beachtung der christlichen Werte richtungsleitend.

Soziale Dienstleistungen werden üblicherweise nur entlang des sozialrechtlich normierten Leistungskatalogs aus öffentlichen Geldern refinanziert. Für Innovationen und für Bereiche, die mit Wegfall des Kostendeckungsprinzips und Veränderungen in den Finanzierungsstrukturen nicht vollständig aus dem Regelleistungssystem heraus gedeckt werden können, bestehen somit Finanzierungslücken.

„Unser Projekt wäre ohne neuartige, ergänzende Finanzierung überhaupt nicht möglich gewesen. Im Leistungsentgelt der Kostenträger ist ja kein Forschungs- und Entwicklungs-Budget eingepreist. Zum Glück haben wir Vertrauen bei unterschiedlichen Sta-

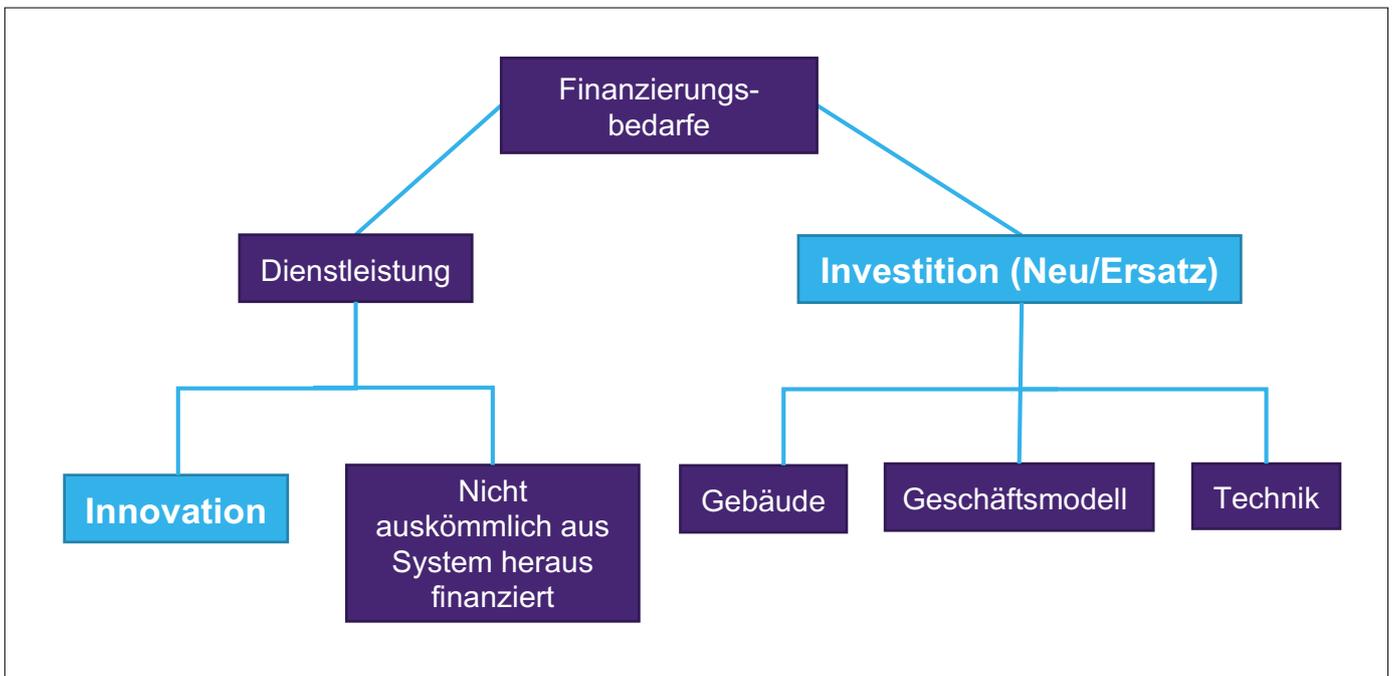


Abb. 1: Finanzierungsbedarfe von diakonischen Trägern, eigene Erstellung.

9 Von Münchhausen, Moritz (2007): Die Finanzierung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland, S. 49.

10 Siehe auch Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-vierer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html, S. 54.

11 Unterfinanzierte Bereiche sind bspw. die Wohnungslosenhilfe, Bahnmissionsmission oder Flüchtlingshilfe. Für diese Bereiche ist häufig die Projektförderung im Rahmen der indirekten Finanzierung (s.o.) eine entscheidende Finanzierungsquelle. Der Fokus dieser Handreichung liegt auf der Innovations- und Investitionsfinanzierung. Nicht auskömmlich finanzierte Regelleistungen können hier nicht ausführlicher behandelt werden.

12 Vgl. FASE, Ashoka, and McKinsey & Company (2016): Achieving impact for impact investing – A road map for developed countries, <http://gsgii.org/reports/achieving-impact-for-impact-investing/>, S. 8.

keholdern außerhalb der Wohlfahrtspflege schaffen können, so dass wir nun in die Skalierungsphase eingetreten sind.“ (Kurt-Ulrich Wiggers, Geschäftsführer, PIKSL – In der Gemeinde leben gGmbH)

Innovationen sind im Trägerwettbewerb heutzutage ein entscheidender Wettbewerbs- und Imagevorteil. Sie beeinflussen, wie die Anbieter in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und können im Extremfall auch entscheidend für das Fortbestehen im Markt sein. Schauen wir auf den gewerblichen Markt: Nokia hat den Umstieg auf Smartphones verpasst, Kodak stieg nicht auf Digitalkameras um.¹³ Allerdings sind für diakonische Unternehmen solche Innovationen, bei denen keine langfristige Refinanzierung oder eigene wirtschaftliche Tragfähigkeit absehbar ist, über die herkömmlichen Finanzierungswege kaum darstellbar.

Bei den vorgestellten Finanzierungsinstrumenten für Innovationen wurde besonders auf die Zielgruppenpassgenauigkeit und die Möglichkeit der Refinanzierung aus dem laufenden Betrieb geachtet. Zudem sind dort kleinere Losgrößen und ein kürzerer Zeithorizont üblich.

Bedarf Investitionsfinanzierung:

Zusätzlich steht in vielen Bereichen erheblicher Investitionsbedarf an. Dieser bezieht sich in Verbindung mit der Dezentralisierung der Leistungserbringung und dem Grundsatz der Ambulantisierung („möglichst lange in den eigenen vier Wänden wohnen“; inklusives Wohnen) auf den generellen Ausbau von bezahlbarem Wohnraum oder die Umgestaltung vorhandener Wohnangebote und Anpassung an neue Technologien. Diese Probleme können nicht alleine, sondern nur zusammen mit der Bau- und Wohnungswirtschaft beziehungsweise der kommunalen Stadtplanung angegangen werden.

Die Finanzierung von Investitionen gestaltet sich vor allem dann schwierig, wenn kein ausreichendes Eigenkapital eingebracht werden kann. Private Unternehmen können dieses hingegen durch die Einwerbung von Finanzinvestoren/Gesellschaftern über den Kapitalmarkt relativ einfach einwerben.

„Aktuell kommt es zum Beispiel durch das Bundesteilhabegesetz zu einem tiefgreifenden Wandel sowohl in der Leistungserbringung als auch in der Form und Ausgestaltung von Wohnangeboten für Menschen mit Behinderungen. Die sich berechtigterweise verändernden Anforderungen der Leistungsberechtigten und deren Angehörigen erfordern einen zunehmenden Ausbau kleiner, inklusiver Wohnangebote in den Quartie-

ren. Mit diesem Umbau der Unterstützungslandschaft ist ein erheblicher Investitionsbedarf verbunden. Hier sind innovative Lösungen, sowohl im Bereich der Finanzierung als auch bei der Refinanzierung gefordert.“ (Rolf Wacker, Referent der Geschäftsführung im Stiftungsbereich Bethel.regional der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel)

In vielen sozialen Helfefeldern ist ein Investitionsrückstand im Bereich sozialer Infrastruktur zu beobachten.¹⁴ Im Wettbewerb um die Nutzer und Nutzerinnen kann eine moderne Ausstattung ausschlaggebend sein.¹⁵ In Sektoren wie der Eingliederungs- oder Altenhilfe entstehen teils ganz neue Bedarfe. Es wird in großem Umfang ein Aus- oder Umbau der Infrastruktur benötigt und auch bei technischer Infrastruktur werden die Investitionszyklen immer kürzer. Der Zugang zu Kapital für Investitionen in Gebäude und deren Sanierung wird durch die veränderte Schwerpunktsetzung in der Refinanzierungsstruktur der öffentlichen Hand erschwert, wie etwa die Umstellung von Objekt- zu Subjektfinanzierung. Dazu gehören insbesondere die steigenden regulatorischen Anforderungen auf der Finanzierungsseite einerseits und die erhöhten Regulationen bei der Anerkennung der Investitionskosten andererseits.

Investitionen müssen, auch wenn sie teils staatlich refinanziert werden, aufgrund ihrer sehr langen Abschreibungszeiten und tageweisen Investitionskostenätze in der personenbezogenen Einzelfallvergütung auf anderen Wegen vorfinanziert werden. Hier sind privatgewerbliche Konkurrenten im Vorteil, die sich frei am Kapitalmarkt bedienen können und keine Einschränkungen hinsichtlich der Höhe der Zinszahlungen oder Renditebeteiligungen durch das Gemeinnützigkeitsrecht erfahren.

Insbesondere in Anbetracht der Unsicherheit, was die Stetigkeit zukünftiger staatlicher Finanzierung von Investitionen betrifft, ist auch für gemeinnützige Sozialunternehmen eine langfristige Strategie nötig, die alternative und komplementäre Finanzierungswege berücksichtigt. In Frage kommen hier vor allem eigenkapitalerhöhende Finanzierungsinstrumente, Beteiligungsinstrumente sowie philanthropische Mittel.

Im Angesicht der vielfältigen Herausforderungen für soziale Dienstleistungen werden gerade Innovationen und Investitionen ein zentraler Baustein sein, um im Wettbewerb zu bestehen und den Nutzerinnen und Nutzern weiterhin qualitativ hochwertige Versorgung durch diakonische Einrichtungen anbieten zu können. Diese stehen nicht zuletzt für die praktische Umsetzung christlicher Werte

¹³ Vgl. Colt Technology Services (2017): Digitale Transformation nicht verschlafen, <https://www.colt.net/de/resources/digitale-transformation-nicht-verschlafen/>

¹⁴ Vgl. Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) (2010): Infrastruktur sozial gestalten, https://www.nrwbank.de/export/sites/nrwbank/de/corporate/downloads/presse/publikationen/foerdern-und-finanzieren/Ausgabe_4_-_Infrastruktur_sozial_gestalten.pdf, S. 5.

¹⁵ Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-viewer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html, S. 8f.

vor Ort ein. Auf der Suche nach zusätzlichen Finanzierungswegen, um diese Vorhaben umzusetzen, sind im diakonischen Kontext gewisse Besonderheiten zu beachten.

C. Chancen zur Kapitalgewinnung

Es besteht gegenwärtig eine gute Chance, neue Kapitalgeber in der Sozialwirtschaft zu gewinnen. Die Bereitschaft in der Gesellschaft, sozial zu investieren, wächst stetig. Auch aufgrund der Niedrigzinsphase werden aktuell geringere Renditen akzeptiert und die Anforderungen an die Zusammensetzung von Renditen haben sich generell verändert.

Einerseits suchen klassische Investoren aufgrund der Niedrigzinsphase aktuell nach alternativen Anlagemöglichkeiten. Diesbezüglich stellen beispielsweise Sozialimmobilien ein attraktives Anlageziel mit sicheren Renditen dar. Die Zusammenarbeit privater Investoren mit der Sozialwirtschaft ist etwa im Bereich Pflege bereits immer häufiger gelebte Praxis.¹⁶

Andererseits sind auch immer mehr finanzkräftige Privatpersonen auf der Suche nach „sozialen Investitionen“, bei denen neben einer finanziellen Rendite auch eine soziale Rendite im Vordergrund steht.

„Der klassische Philanthrop, der ehemalige Mäzen, stirbt gerade aus. Die Nachfolger, also die jüngeren Vermögenden und die Erbengeneration, wollen sozial investieren. Sie wollen mit größeren Beiträgen gesellschaftliche Prozesse nachhaltig verändern.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH)

Die Idee, soziales Engagement in Gestalt von meist rückzuzahlenden Investments zu tätigen, nennt sich Impact Investment oder Wirkungsorientiertes Investieren, stammt ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum und ist inzwischen auch auf dem deutschen Markt zu finden.¹⁷ Wirkungsorientierte Investitionen fokussieren sich vor allem auf neue beziehungsweise innovative Angebote, für die es (zumindest in der Form) noch keine Regelfinanzierung gibt.¹⁸ Auch im Rahmen der 2010 von der Europäischen Union (EU) ins Leben gerufenen „Social Business Initiative“ (SBI), einem Maßnahmenplan zur Förderung von Sozialunternehmen als Schlüsselakteuren der Sozial-

wirtschaft und der sozialen Innovation, wird die Rolle privaten Kapitals und wirkungsorientierter Investitionen in der europäischen Sozialwirtschaft gestärkt (über den Europäischen Fonds für Strategisches Investment (EFSI), ab 2021 InvestEU).¹⁹

Hinweis:

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit „sozialen Investor*innen“ ist unter anderem eine wirkungsorientierte Berichterstattung über die eigenen Tätigkeiten besonders wichtig, sodass diese die Auswirkungen ihres eingesetzten Geldes nachvollziehen können.²⁰

D. Besonderheiten und einschränkende Bedingungen für ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen

Der Status der Gemeinnützigkeit spielt eine wichtige Rolle für diakonische Unternehmen, sodass Finanzierungsinstrumente besonders aufmerksam hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem Gemeinnützigkeitsrecht geprüft werden müssen. Nur solche, bei denen diese grundsätzlich gegeben ist, werden hier vorgestellt. Um die bei Verstoß teilweise gravierenden Sanktionen bis hin zum Verlust der Gemeinnützigkeit zu vermeiden, ist insbesondere darauf zu achten, dass ein Kapital- oder Finanzmittelgeber keine Ansprüche auf Gewinnausschüttungen erwirbt und etwaige Aufwendungen zur Verwendung der Finanzierung nicht den satzungsgemäßen Zielen widersprechen. Alle im Zusammenhang mit der ergänzenden Finanzierung für die gemeinnützige Körperschaft entstehenden Aufwendungen müssen angemessen sein und einem marktüblichen Vergleich mit alternativen Finanzierungsformen standhalten. In der Betrachtung der Finanzierungskosten sind alle Bestandteile der Finanzierung zu berücksichtigen. Dies kann zur Folge haben, dass etwa ein höherer Zinssatz von Mezzaninkapital (Kap. 3.1) beispielsweise auch gemeinnützigkeitsrechtlich unproblematisch sein kann – wenn dadurch die Gesamtfinanzierung erst möglich wird – oder gegebenenfalls sogar günstiger als bei einer Blankofinanzierung durch die Bank.

Für die gemeinnützigkeitsrechtliche Beurteilung der Nutzbarkeit von Finanzierungsinstrumenten ist zudem von

¹⁶ Für ausführlichere Informationen siehe Beitrag „1. Lage am Kapitalmarkt: Anlagemöglichkeiten in der Sozialwirtschaft“ im Anhang.

¹⁷ Siehe auch National Advisory Board Deutschland (Hrsg.) (2014): Wirkungsorientiertes Investieren – Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Abschlussbericht des National Advisory Board Deutschland, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/wirkungsorientiertes-investieren-neue-finanzierungsquellen-zur-losung-gesellschaftlicher-herausforder/>.

¹⁸ Burmester, Monika/ Wohlfahrt, Norbert (2018): Der Social Impact Bond – Konzept und Implementierung. Ein neuer Weg der Finanzierung sozialer Dienste, S. 43, https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_089_2018.pdf.

¹⁹ Für ausführlichere Informationen siehe Beitrag „2. Impact Investing“ im Anhang sowie Beyond Philanthropy (2013): On the Rise – The Emerging Impact Investing Market. Zur konkreten Bedeutung der SBI für die Diakonie siehe auch Diakonie Deutschland (2015): Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie – Trends und Impulse, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/P160209_Broschuere_SozialesUnternehmertum_160523_final_einzelseiten.pdf.

²⁰ Für ausführlichere Informationen siehe Kap. IV dieser Handreichung.

großer Relevanz, in welcher unternehmerischen Sphäre die Gelder eingesetzt werden. Dennoch ist stets eine Einzelfallprüfung und Rücksprache mit dem Steuerberater anzuraten.²¹

Es sollte bei der Zusammenarbeit mit externen Investoren zudem grundsätzlich beachtet werden, dass das Sozialunternehmen auch in eine gewisse Abhängigkeitsbeziehung zu den Geldgebern gerät, die nicht nur mit den Gemeinnützigkeitsregeln, sondern auch mit dem jeweiligen Leitbild und Wertekanon der Diakonie vereinbar sein muss.

Bezogen auf ethische Kriterien ist vor allem auf eine Verträglichkeit der Finanzierung mit der Achtung der Würde aller betroffenen Personengruppen zu achten. Leitlinien sind hierbei das diakonische Profil beziehungsweise die Beachtung diakonischer Werte. Diese finden zum Beispiel im Leitbild der Diakonie²² oder im Ethik-Kodex für Partner von Brot für die Welt Niederschlag.²³ Auch die Kriterien aus dem Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlagen für kirchliche Investoren können als Orientierung dienen.²⁴ Ethische Kriterien schließen beispielsweise aus, dass Rüstungsfirmen an der Finanzierung diakonischer Unternehmen beteiligt werden und – im Extremfall – sogar noch damit werben. Finanzierungsmöglichkeiten auf einer solchen Ausgangsbasis scheiden für die Diakonie von vornherein aus.²⁵

E. Aufbau der Handreichung

Die nach Betrachtung der Innen- und Außensicht geeigneten ergänzenden Finanzierungsinstrumente für Innovations- und Investitionsvorhaben von diakonischen Unternehmen werden in Kapitel III vorgestellt. Sie gliedern sich in herkömmliche, das heißt gängige Arten der ergänzenden Finanzierung, philanthropisches Kapital und soziales Investment (vgl. Abb. 3).

In Kapitel IV werden die wichtigsten Voraussetzungen („Institutional Readiness“) zur erfolgreichen Nutzung ergänzender Finanzierungsinstrumente vorgestellt.

In Kapitel V werden schließlich Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen gegeben.

Achtung:

Bitte beachten Sie, dass diese Handreichung keine Einzelfallprüfung ersetzen kann. Es wird geraten, im Zweifelsfall vor der Nutzung des jeweiligen Finanzierungsinstrumentes weitere Fachpersonen insbesondere hinsichtlich gemeinnützigkeitsrechtlicher Vorgaben zu konsultieren, um Sanktionen bei Verstößen von vornherein zu vermeiden.

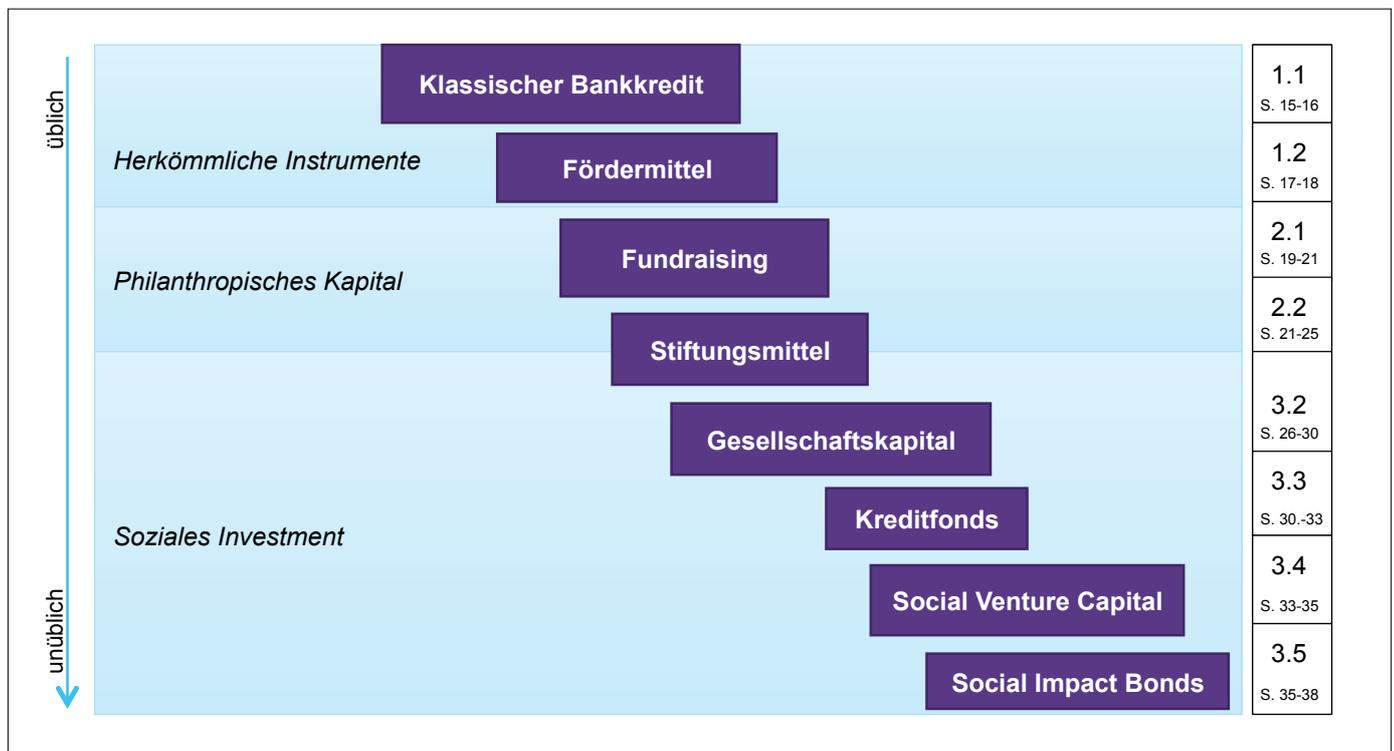


Abb. 3: Zusätzliche Finanzierungsinstrumente, die in der Handreichung vorgestellt werden (von „üblich“ zu „unüblich“). Eigene Erstellung.

21 Für ausführlichere Informationen siehe Beitrag „3. Gemeinnützigkeit“ im Anhang.

22 Diakonische Konferenz (1997): Leitbild Diakonie, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Leitbild.pdf

23 Brot für die Welt (2007): Ethikodex, https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/So_helfen_Sie/Ethik-Kodex_fuer_Unternehmen.pdf

24 EKD (2016): Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche, 3. Auflage, https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_texte_113_2016.pdf

25 Für ausführlichere Informationen siehe Beitrag „4. Ethische Beurteilung / Leitfaden für die ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche“ im Anhang.

III. Ergänzende Finanzierungsinstrumente für Innovationen und Investitionen

„In den Organisationen der Wohlfahrtsverbände gibt es mittlerweile eine hohe Sensibilität im Bereich Fundraising, aber es gibt eine relativ eingeschränkte Sensibilität zu diesen innovativeren Finanzierungsmethoden.“
(Michael Alberg-Seberich, Managing Director, WIDER SENSE GmbH)

Nach den bisherigen Ausführungen zeigt sich, dass aus Sicht der diakonischen Unternehmen und Träger Bedarfe insbesondere im Bereich der Finanzierung von Investitionen und Innovationen bestehen. Dafür werden bisher – im Rahmen eines Finanzierungsmixes – hauptsächlich der klassische Bankkredit (Kap. 1.1), Fördermittel (Kap. 1.2) und vereinzelt auch Fundraising (Kap. 2.1) genutzt.

Bankkredite werden voraussichtlich (neben den öffentlichen Finanzierungssystemen als Hauptquelle) auch in Zukunft als wichtig(st)er ergänzender Finanzierungsbau- stein bestehen bleiben. Die Veränderungen in der Förder- politik führen jedoch immer mehr dazu, dass soziale Ein- richtungen ihre Finanzierungsmodelle weiter anpassen müssen. Gleiches gilt für die Auswirkungen der Banken- regulationen durch die EZB und die nationalen Gesetzge- bungen. Und dies bedeutet, dass neue Finanzierungsin- strumente aus der Privatwirtschaft in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen können und damit strategisch gestaltete Finanzierungsmixe entstehen und gesteuert werden müssen. Bisher werden in der freien Wohlfahrt noch recht selten innovative Finanzierungsstrukturen ein- gesetzt.

Einer unserer Interviewpartner sieht in der am Markt gegebenen Wettbewerbssituation eine Erklärung dafür, dass in der Leitungsebene der freien Wohlfahrtspflege häufig noch Vorbehalte gegenüber neuen Finanzierungs- instrumenten bestehen – insbesondere, wenn zu deren Etablierung Investitionen erforderlich sind:

„Ich denke, der immense Kostendruck, dem die Träger ausgesetzt sind, verschiebt den Fokus auf ‚Wir müs- sen sparen und günstiger werden, um konkurrenzfähig zu bleiben gegenüber den neu gegründeten schlanken Kleinunternehmen, die billiger anbieten können‘, sodass man eher in Richtung Sparen denkt und zusätzliche Investitionen in (...) Stabsstellen daher eher scheut.“ (Tom Neukirchen, Geschäftsführer, FUNDgiver Social Marketing GmbH)

Auch wenn die Erschließung neuer Finanzierungsformen in der Regel zunächst einen finanziellen und zeitlichen Aufwand bedeutet: Neben den bekannten Finanzierungs- instrumenten gibt es noch diverse weitere relevante Finanzierungsstrukturen, die zumeist unter Beteili-

gung privater Investor*innen Kapital zur Verfügung stellen und die von sozialwirtschaftlichen Unternehmen ebenfalls genutzt werden können.

Vor allem die auf Vergrößerung ihrer Reichweite ausge- richteten Träger werden sich über die projektorientierte Kreditfinanzierung hinaus mit dem Thema Unternehmens- finanzierung auseinandersetzen müssen. Hier stellt sich die Frage, ob die Eigenkapitalquote und die liquiden Mit- tel für die geplanten Vorhaben ausreichen, beziehungs- weise mit welchen Maßnahmen das Eigenkapital entlastet oder erhöht werden kann. Denn je höher die Eigenkapital- quote, desto besser die Möglichkeit, sich durch Fremd- mittel zu finanzieren. Letztlich geht es darum, Wege der Außenfinanzierung (Kreditfinanzierung und Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung) und Möglichkeiten der Innen- finanzierung zu einer individuell passenden Form der Unternehmensfinanzierung zusammenzuführen.

Die im Folgenden vorgestellten Finanzierungsinstrumente stellen eine konkrete Auswahl von praktikablen, für den gemeinnützigen Sektor und die speziellen Gegebenheiten des diakonischen Unternehmertums geeigneten Finanze- rungsinstrumenten dar. Es handelt sich dabei insbeson- dere um Instrumente aus den Bereichen des Sozialmarke- tings und der Kapitalwirtschaft. Eine Vielzahl an weiteren Finanzierungsinstrumenten kommt generell in Frage. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, wird hier nur ein Ausschnitt vorgestellt. Sie werden dabei in der Reihenfolge von üblich zu unüblich, beziehungsweise von bekannt und flächende- ckend genutzt zu noch weitestgehend unbekannt oder von der Sozialwirtschaft noch unerschlossen vorgestellt.

Grundsätzlich sind viele der vorgestellten Finanzierungs- instrumente für mehrere Zwecke einsetzbar (s. Abb. 4).

Für die Investitionsfinanzierung sind vor allem eigenkapi- talähnliche oder -erhöhende Instrumente relevant (z.B. Kreditfonds oder Gesellschaftskapital).

Für die Innovationsfinanzierung werden hingegen Mittel benötigt, die eine hohe Flexibilität in der Verwendung erlauben und deren Einwerbung nicht auf etablierten Geschäftsmodellen und vielen Sicherheiten beruht (z.B. Fundraising, Social Venture Capital, Social Impact Bonds). Hier spielt die wirkungsorientierte Berichterstat- tung im Gegenzug eine wichtige Rolle. Finanzierungsmöglichkeiten über Stiftungen zu betrachten lohnt sich zudem – und dies aus verschiedenen Blickwinkeln und für unterschiedliche Zwecke.

Zum Teil werden die ausgewählten Finanzierungsinstru- mente bereits vereinzelt von diakonischen Unternehmen

in der Praxis genutzt, andere sind noch völlig unerschlossen und befinden sich in der Erprobungsphase.

„Die Berliner Stadtmission hat zur Finanzierung ihrer vielen Projekte bereits allerhand ergänzende Finanzierungen genutzt – von Stiftungsmitteln, über Fundraising, bis hin zu Kreditfonds und Gesellschaftskapital. Mit ein wenig Engagement lässt sich dies bewältigen und wir konnten dadurch innovative Projekte wie z.B. gemeinsames Wohnen für Geflüchtete und Deutsche realisieren. Unsere Arbeit in den Bereichen Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Altenhilfe sowie Hilfen für wohnungslose Menschen finanzieren wir natürlich weiter über Leistungsentgelte. Was wir noch nicht in die Hand genommen haben, sind Social Impact Bonds.“
(Madeleine Osho-Ogun, Abteilungsleiterin Finanzen, Berliner Stadtmission)

Es ist zu beachten, dass die genauen Konditionen (Laufzeiten, Losgrößen, Zinsen, Sicherheiten usw.) immer individuell und einzelfallbezogen mit dem jeweiligen Unternehmen ausgehandelt werden und daher keine verlässlichen Richtwerte genannt werden können.

1. Herkömmliche Instrumente

Bevor wir neuartige Finanzierungsinstrumente vorstellen, dürfen die zwei gängigsten praktizierten Formen ergänzender Finanzierung nicht außer Acht gelassen werden: Kredite und Fördermittel. Da diese bei den wohl meisten diakonischen Unternehmen bereits regulärer Bestandteil des Finanzierungsmixes sind, werden sie hier nur kurz einführend skizziert und eingeordnet.

1.1 Kredit

- Fremdkapital, rückzahlungspflichtig mit Zinsen, Ausgabe über Banken
- Geeignet v.a. für Investitions-, aber auch vereinzelt für Innovationsfinanzierung
- Rückzahlungspflichtig
- Eigenkapitalunterlegung erforderlich
- Konditionen in Abhängigkeit von jeweiligem Rating
- Gängiges ergänzendes Finanzierungsinstrument, voraussichtlich auch zukünftig zentraler Baustein im Finanzierungsmix

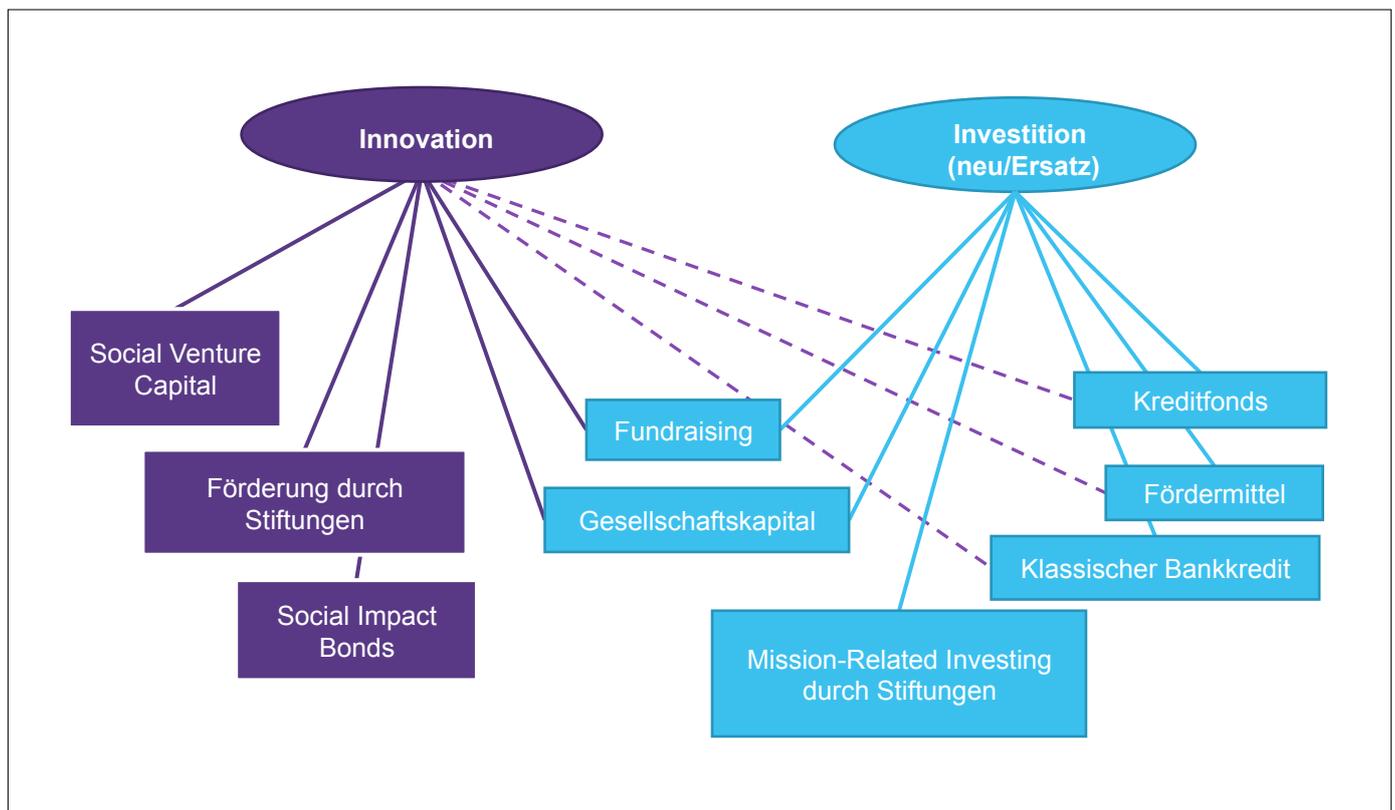


Abb. 4: Ergänzende Finanzierungsinstrumente nach Zwecken, eigene Erstellung.

Beschreibung:

Kredite oder auch Bankdarlehen sind die gängigste Form der Außenfinanzierung in der Sozialwirtschaft. Ein Kredit ist ein Oberbegriff für eine Geldanleihe und die Beschaffung von Fremdkapital und beinhaltet sowohl die kurz- als auch die langfristige Aufnahme von Fremdkapital mit Rückzahlungsverpflichtung. Die üblichste Form hierbei ist der Kontokorrentkredit. Dazu ist ein Kreditantrag bei der jeweiligen Bank nötig. In Form einer konventionellen Kreditfinanzierung wird ein Kredit über eine vereinbarte Summe aufgenommen, der innerhalb eines festgelegten Zeitraumes zu einem festgelegten Zinssatz an das Kreditinstitut zurückzuzahlen ist.

Zu welchen Konditionen einem Unternehmen ein Bankdarlehen zur Verfügung gestellt wird, ist unter anderem von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, der Höhe des Eigenkapitals, dem Rating des Unternehmens und insbesondere der Tilgungsfähigkeit sowie der Sicherung des zu finanzierenden Vorhabens abhängig. Daher handelt es sich regelmäßig um Einzelfallbetrachtungen beziehungsweise -entscheidungen. Bisher werden nur selten umfassende Finanzierungsstrategien in den diakonischen Unternehmen eingesetzt, die eine langfristige Steuerung der Finanzierungsbedarfe vereinfacht.

Gemeinnützige Kreditnehmer weisen bei der Finanzierung ihrer Aufgaben entscheidende Besonderheiten auf: Sie haben nur eingeschränkte Möglichkeiten der Bildung von Kapitalrücklagen aufgrund der Abgabenordnung (AO) und sind in ihrem Kerngeschäft nicht auf die Erzielung von Gewinnen ausgerichtet. Bei den Kirchenbanken (z.B. Evangelische Bank, Bank für Kirche und Diakonie) und auf gemeinnützige Körperschaften spezialisierten Banken wie zum Beispiel der Bank für Sozialwirtschaft (BFS) gibt es daher speziell auf die Gegebenheiten der Diakonie beziehungsweise freien Wohlfahrtspflege zugeschnittene Ratingssysteme, die ein segmentspezifisches Rating durchführen und dementsprechend für die sozialwirtschaftliche Kundschaft passendere Konditionen anbieten können.

Für die Kreditgewährung ist eine Sicherheitenstellung durch das kreditsuchende Unternehmen erforderlich. Im Bereich der Immobilienfinanzierung geschieht dies über eine grundbuchliche Absicherung, in anderen Bereichen durch Sicherungsübereignung und Forderungszessionen. Allerdings unterliegt die Bankkreditvergabe seit Reformen nach der Finanzmarktkrise immer strengeren Vergabekriterien (z.B. hohe Eigenkapitalvorschriften).²⁶

Expertenmeinung:

„Generell ist der Kredit momentan sicherlich der Weg schlechthin in der Fremdfinanzierung.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor der Dissertation „Diakonie und soziale Investitionen“)

„Zur Deckung der zukünftigen Finanzierungsbedarfe werden die Mittel des Kreditmarkts allein wahrscheinlich [...] nicht ausreichen. Zudem bestehen bereits heute Finanzierungsengpässe bei der Akquisitions- und Innovationsfinanzierung sowie bei großvolumigen Investitionsprojekten. Die Erhöhung der regulatorischen Anforderungen [...] hat bei Banken zu einer restriktiveren Kreditvergabepraxis und zu einer höheren Risikoaversion geführt. Wenn sich diese Entwicklung fortsetzt, könnten die Finanzierungsstrategien der Unternehmen mit einem ausschließlichen Fokus auf den Kreditmarkt an ihre Grenzen stoßen. Hiervon betroffen wären aktuell insbesondere die freigemeinnützigen Träger.“²⁷

Empfehlung:

Kredite sind neben Fördermitteln und Eigenkapital das mit Abstand wichtigste Finanzierungsinstrument der gemeinnützigen Unternehmen und werden auch in Zukunft im Finanzierungsmix eine zentrale Stellung behalten. In manchen Fällen können allerdings kein ausreichendes Eigenkapital oder genug anderweitige Sicherheiten gestellt werden. Es ist auch fraglich, ob der Kreditmarkt sämtliche großen Finanzierungsbedarfe in der Sozialwirtschaft alleine decken kann, insbesondere vor dem Hintergrund einer rigideren Kreditvergabepraxis durch die Banken.

Für eine günstige Kreditbeschaffung ist die Erweiterung der Eigenkapitalbasis sinnvoll, weshalb einige der im Folgenden vorgestellten Finanzierungsinstrumente auf eben diese Funktion abzielen. Welche neuen und bewährten Finanzierungsinstrumente in diesem Fall einen Blick wert sein könnten, wird im Folgenden gezeigt.

Weitere Informationen zu Krediten erhalten Sie zum Beispiel bei Ihrer Hausbank oder allen anderen Banken und Sparkassen in Ihrer Region.

²⁶ Seit den veränderten Eigenkapitalrichtlinien nach den Basel-Reformen ist bspw. die Anerkennung von Immobilien als Realkreditausweis ausgeschlossen und Banken müssen mehr Eigenkapital vorhalten (vgl. Kersting, Silke (2011): Kreditvergabe – Basel III lähmt den deutschen Mittelstand, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/kreditvergabe-basel-iii-laehmt-den-deutschen-mittelstand/4413244.html> sowie Finance Scout 24 (2018): Basel I, II, III: Bankenregulierung durch höhere Eigenkapitalquoten, <https://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/basel-1-2-3>.
²⁷ Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-viewer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html, S. 61.

1.2 Fördermittel

- Zweckgebundenes Kapital von EU-, nationaler und lokaler Ebene, von öffentlichen und privaten Stiftungen sowie Soziallotterien zur Förderung bestimmter Zwecke
- Rückzahlbar und als Zuschuss möglich
- Geeignet für Innovations- und Investitionsfinanzierung
- Aufwändiges Beantragungsverfahren, Zweckbindung an Förderzweck
- Häufig Eigenmittelunterlegung erforderlich

Beschreibung:

Fördermittel werden häufig von freigemeinnützigen Trägern in der Mischfinanzierung insbesondere zur Immobilienfinanzierung genutzt. Sie werden entweder als zinsgünstiges Darlehen, als Zuschuss oder als eine Kombination von beidem gewährt. Jedes Jahr stehen in Deutschland insgesamt bis zu 30 Milliarden Euro an Fördermitteln für gemeinnützige Aktivitäten zur Verfügung.²⁸ Fördermittelgeber sind dabei die Europäische Union, der Bund, die Länder, Soziallotterien sowie öffentliche und private Stiftungen.

Im Bereich der Investitionsfinanzierung fördert der Bund beispielsweise altersgerechte Umbauten und Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz durch zinsgünstige Darlehen. Darlehensgeber sind hier in der Regel die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder die Europäische Investitionsbank (EIB). Auf Landesebene werden Investitionen je nach Bundesland durch die Landesbanken mit zinsgünstigen Darlehen, gegebenenfalls in Kombination mit Tilgungsnachlässen gefördert. Investitionen, wie zum Beispiel An- und Umbaumaßnahmen werden unter bestimmten Umständen auch von Soziallotterien²⁹ wie der Aktion Mensch e.V. sowie von öffentlichen und privaten Stiftungen, wie beispielsweise der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW, bezuschusst.

Innovationen und Projekte können sowohl durch die öffentliche Hand, als auch von öffentlichen und privaten Stiftungen und Soziallotterien bezuschusst werden. Viele Fördermittelinstitutionen, insbesondere Stiftungen, fokussieren sich mit ihrer Förderung konkret auf einzelne sozialgesetzgeberische Bereiche oder Personengruppen.

Zudem gibt es auch auf europäischer Ebene diverse Fördermöglichkeiten. Diese dienen in der Regel der Projektförderung.³⁰ Grundsätzlich sind mit Blick auf die Verwaltungsstruktur und Antragstellung direkte und indirekte Förderungen zu unterscheiden. Direkte Fördermittel werden zentral von der Europäischen Kommission verwaltet und müssen direkt dort beantragt werden. Bei indirekt verwalteten Programmen wird die Verwaltung der Gelder an die Mitgliedsstaaten übertragen („geteilte Mittelverwaltung“). Die Antragsstellung für Projekte erfolgt in diesem Fall bei den zuständigen Verwaltungsbehörden (Bund: z.B. BMAS, BMFSJ, Länder: z.B. Hessisches Ministerium für Soziales und Integration).

Der wichtigste EU-Fonds mit indirekten Fördermitteln ist der Europäische Sozialfonds (ESF). Zu seinen Zielen gehören die Förderung von Beschäftigung und Mobilität von Arbeitskräften sowie die Unterstützung der sozialen Eingliederung und Bekämpfung der Armut. Der ESF wird auf Bundes- und Länderebene verwaltet, die Mittel sind bei den jeweiligen Stellen zu beantragen. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) verantwortet in Kooperation mit dem BMAS ein gemeinsames Förderprogramm „rückenwind+ – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ im ESF. Es dient der Sicherung des Fachkräftebedarfes in sozialen Berufsfeldern.³¹ Ebenfalls erwähnenswert ist das Programm INTERREG im Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), durch das in der Diakonie auch schon innovative soziale Projekte gefördert worden sind.³²

Tipp:

Ohne qualifiziertes Projektmanagement im eigenen Hause, langen Atem und motivierte Planer*innen sind Fördermaßnahmen oft nicht erfolgreich einzuwerben und umzusetzen. Dabei kann es beispielsweise passieren, dass eine vormals geförderte, als Altenpflegeheim genutzte Liegenschaft, die nun mit neuen Fördermitteln umgebaut werden soll, nicht dem neuen Bestimmungszweck, zum Beispiel einer inklusiven Wohnanlage, entsprechend genutzt werden darf. Damit dies keine gemeinnützigkeitsschädlichen Konsequenzen nach sich zieht, ist von vornherein darauf zu achten, dass der Förderzweck des Kapitalgebers und der Satzungszweck des jeweiligen Trägers übereinstimmen.

Expertenmeinung:

Nach Einschätzung unserer Interviewpartner stellen Fördermittel für die Diakonie eine sehr wichtige Quelle zur

28 Schmotz, Torsten (2017): Fördermittel – 30 Milliarden Euro zu vergeben, in: Sozialwirtschaft, Nr. 3/2017, S. 28-29.

29 Siehe für eine Übersicht der Soziallotterien auch <https://www.diakonie.de/lotterien/>

30 I.d.R. erfolgen hier keine investiven Förderungen.

31 BAGFW (o.J.): rückenwind+, <https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/>

32 Beispiele für erfolgreiche EU-Projekte aus Kirche und Diakonie finden Sie hier: EKD (2018): Europa konkret erleben – Erfolgreiche EU-Projekte aus Kirche und Diakonie, https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/2018-05_Europa%20konkret%20erleben.pdf.

ergänzenden Finanzierung dar, die bisher noch nicht voll ausgeschöpft wird:

„Fördermittel gibt es ja eine ganze Menge und erstaunlicherweise sind die wenig ausgeschöpft. Da gibt es sehr viele Töpfe national und vor allem auch europäisch, die nicht ausgenutzt werden. Ich glaube, das liegt daran, dass die Diakonie national orientiert ist und die Fördermittel heute sehr stark europäisch aufgestellt sind.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor der Dissertation „Diakonie und soziale Investitionen“)

„Für den diakonischen Träger kann es sehr spannend sein, Fördermittel oder auch Förderkredite des Bundes und der Länder anzunehmen. Als Förderprogramme gibt es z.B. KfW-Programme für den sozialen Wohnungsbau, die soziale Infrastruktur oder die energetische Sanierung. Neben zinsgünstigen Krediten sehen die Förderprogramme in vielen Fällen auch Zuschüsse vor, d.h. Teile der Kredite werden erlassen.“ (Christian Müller, Direktor Vorstandsstab/Marketing, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

Allerdings sind die Voraussetzungen zur Förderung teilweise sehr hoch und gerade für kleinere Träger schwer zu bewältigen.

„Insbesondere für kleine Träger ist es schwer, den hohen Eigenanteil aufzubringen. Im Bereich der investiven Maßnahmen stellen die in den Merkblättern kodifizierten Voraussetzungen zur Förderung (z. B. Barrierefreiheit, Mehr-Milieu-Prinzip, 15m² Mindestgröße pro Einzelzimmer) in Summe oft eine fast unüberwindbare Hürde dar. Mit einer weicheren Auslegung der Förder Voraussetzungen (ggf. auch Einzelfallentscheidungen) wäre unseren Trägern schon sehr geholfen und es würden auch wieder mehr Anträge gestellt werden können.“ (Andrea Schulz, Referentin Fachbereich Zuwendungswesen, Stiftungen, Spenden; Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern e.V.)

Empfehlung:

Die Einbeziehung öffentlicher Förderungen und Zuschüsse in die Finanzierungsplanung insbesondere von Bauvorhaben gehört für die Diakonie zum Standard. Sowohl bei der Förderung durch zinsgünstige Darlehen als auch bei

der Förderung durch Zuschüsse ist zu beachten, dass diese jeweils mit einem sehr hohen Verwaltungsaufwand (Beantragung, Vorhabenbeschreibungen, Verwendungsnachweise) verbunden sein können. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass mit einer Förderung Auflagen verbunden sind, die viele Jahre lang wirksam sein können. Bei der „Anpassung“ von Zielbeschreibungen von Innovationen und Projekten an die Auflagen des potentiellen Zuwendungsgebers ist zu beachten, dass die beabsichtigten Ziele auch über viele Jahre erhalten bleiben.

Der administrative und finanzielle Aufwand ist nicht zu unterschätzen. Erforderlich sind sowohl Eigenmittel als auch Zeit für die Beantragung, die Prozessbegleitung und die Nachweiserbringung. Eine gut ausgewogene Kosten-Nutzen-Analyse zur Auswahl der Fördermaßnahmen ist unerlässlich, um erfolgreich für das geplante Projekt die richtigen Fördermittel zu gewinnen und umzusetzen.

Es ist festzustellen, dass in letzter Zeit Investivmaßnahmen in der Förderung zunehmend zurückgehen³³ und stattdessen ein Schwerpunkt auf soziale Maßnahmen und Quartiersentwicklung gesetzt wird. Gesetzliche Grundlagen und Förderbestimmungen sind einem stetigen Wandel unterworfen. Daher kann hier keine umfassende und abschließende Darstellung erfolgen. In jedem Fall empfiehlt sich eine frühzeitige Recherche zu Fördermöglichkeiten, da der Zeitraum bis zum geförderten Beginn der Maßnahme einige Monate in Anspruch nehmen kann.

Weitere Informationen zu Fördermitteln erhalten Sie bei Ihrem zuständigen Landesverband sowie:

Zentrum für Drittmittelförderung der Diakonie Deutschland: www.foerderdatenbank.de

EU-Fördermittelberatung durch die gemeinsame Servicestelle mit der EKD: www.ekd.de/Bevollmaechtigter-EKD-Foerderservice-25140.htm

Weitere:

www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html

www.aktion-mensch.de/

www.bagfw-esf.de/

www.esf.de

³³ Siehe auch Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-vierer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html, S. 19.

2. Philanthropisches Kapital

Der Begriff Philanthropie bedeutet zunächst einmal „menschfreundliches Verhalten“. Im Zusammenhang mit Finanzierung lässt sich dies auch als die Bereitstellung privater finanzieller Mittel für gemeinnützige Zwecke auslegen. Die diesbezüglich wesentlichen Finanzierungsinstrumente sind Spenden und Stiftungsmittel. Gemeinnützige Körperschaften haben unter Einhaltung bestimmter gesetzlicher Voraussetzungen die Möglichkeit, Privatpersonen und Unternehmen im Gegenzug für ihre finanzielle Unterstützung eine steuermindernde Spendenbescheinigung auszustellen. In den Bereichen des Dritten Sektors spielen philanthropische Zuwendungen eine große Rolle. Allerdings ist festzustellen, dass die systematische Einwerbung von Spenden in der freien Wohlfahrtspflege noch stark ausbaufähig ist.

2.1 Fundraising

- Systematische Ressourceneinwerbung, i.d.R. ohne Rückzahlungsverpflichtung
- Geeignet für Innovations- und Investitionsfinanzierung
- Keine materielle Gegenleistung erforderlich, aber hohe Bedeutung der Spenderkommunikation (Berichtspflichten)
- Erfordert Anfangsinvestition und Vorlaufzeit, kann hohen Return on Investment erzielen
- Zweckbindung der Spende & zeitnahe Mittelverwendung beachten

Beschreibung:

Für den Begriff Fundraising gibt es diverse Umschreibungen, je nachdem, wie umfassend es verstanden und realisiert wird. Fundraising kann eine einfache Spendenaktion sein, um eine zeitlich begrenzte Maßnahme zu ermöglichen; es kann aber auch die bewusst gelegte strategische Ausrichtung eines diakonischen Trägers bedeuten.

Nach Michael Urselmann umfasst Fundraising „die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen)

durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen“.³⁴

Neben der Einwerbung finanzieller Ressourcen geht es beim Fundraising auch um die Einwerbung von Sachleistungen oder zeitlichen Ressourcen (z.B. freiwilliges Engagement). In einem umfassenden Verständnis ist Fundraising nicht nur die Beschaffung von Ressourcen, sondern auch eine übergreifende Kommunikations- und Managementstrategie, die neben der Mitteleinwerbung Transparenz und Rechtfertigung im Blick hat und die Wirkung des Handelns kommuniziert. Dies erfordert eine professionelle Aufstellung und einen strategischen Weitblick auf allen Ebenen des Unternehmens.

Fundraisingmittel sind, je nach Zweckbindung der Mittelgabe, sowohl für die Innovations- als auch die Investitionsfinanzierung einsetzbar. Sie helfen zudem, die Eigenmittelbasis und damit die Liquidität des Trägers zu verbessern.

Neben der klassischen Spender*innenwerbung zählen auch zum Beispiel Sponsoring, Crowdfunding, Erbschaftsfundraising, Anlassfundraising und Stiftungsfundraising zu weiteren möglichen Ausprägungen einer Fundraisingstrategie. Dazu kann auch der Aufbau einer eigenen Stiftung zählen (s. Beispiel S. 20).

Exkurs Crowdfunding

Gegenüber dem tradierten Fundraising gibt es auch eine digitale Variante, das Crowdfunding. Es gibt vier verschiedene Varianten von Crowdfunding:

1. Spenden-Crowdfunding
2. Reward-based Crowdfunding
3. Lending Crowdfunding
4. Equity-based Crowdfunding

Die Idee des Crowdfunding ist es, durch viele kleine Förderer ein Projekt realisieren zu können, ohne einen großen Fremdkapitalgeber suchen zu müssen. Beim Crowdfunding bittet der Initiator eines Projekts oder einer Organisation die Besucher einer öffentlichen Crowdfunding-Plattform um Investitionen. Die Grundidee ist dabei immer gleich: Menschen können ortsunabhängig über eine Online-Plattform ein Projekt (mit) finanzieren.

³⁴ Urselmann, Michael (o.J.): Fundraising, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fundraising.html>.

In der Regel findet Crowdfunding (Variante 2, 3 und 4) im Vergleich zu Fundraising nicht vollständig ohne Gegenleistung statt und ähnelt eher einer stillen Beteiligung. Wenn es sich nicht um reines Spenden-Crowdfunding (Variante 1) handelt, ist die Vereinbarkeit mit dem Gemeinnützigkeitsrecht im Einzelfall zu prüfen.

Die Bedeutung von Crowdfunding in der freien Wohlfahrtspflege ist – anders als bei Startups – noch nicht groß, allerdings knüpfen zum Beispiel manche Stiftungen die Vergabe ihrer Förderungen an erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen.³⁵

Um Crowdfunding erfolgreich zu nutzen, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

- Klares und realistisches Projekt: Wie beim Fundraising (s.u.) ist eine klare fokussierte Kommunikation eines „griffigen“ Projektinhaltes nötig, um Menschen zur Beteiligung zu überzeugen.
- Kurze Laufzeit des Vorhabens
- Beliebtheit/Massentauglichkeit des Projekts

Weitere Informationen z.B. unter:

<https://www.startplatz.de/startup-wiki/crowdfunding/>

<https://www.startnext.com/>

Expertenmeinung:

„Nehmen wir mal an, es gibt zwei Krankenhäuser vor Ort. Das eine macht Fundraising und das andere nicht. Das Krankenhaus, das Fundraising macht, kann dem Blinddarmpatienten noch Kaffee und Kuchen extra geben. Dann werden immer mehr Leute in das Krankenhaus gehen, wo es Kaffee und Kuchen auch umsonst gibt.“ (Tom Neukirchen, Geschäftsführer, FUNDgiver Social Marketing GmbH)

„Spenden als solches, das ist ein stabiler Markt über die Jahre. Allerdings stellen wir fest, dass die wenigsten Organisationen bereit sind, in diesen Bereich auch genügend Kapazitäten und Know-How zu transportieren. Dabei könnte man nach den Zahlen eigentlich alle gesellschaftlichen Herausforderungen, alle diakonischen Werke in Deutschland komplett über freie Spenden finanzieren, wenn man es will.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH)

„Insbesondere im Erbschafts-Fundraising sollten Sie aktiv werden. Da ist viel Potenzial vorhanden und das ist bisher von ganz, ganz wenigen aktiv angegangen worden. Und wenn man sieht, wie viele Milliarden da freigesetzt werden, insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass viele keine Kinder haben und keine Erbfolge mehr da ist – da würde ich sehr empfehlen, das aktiver anzugehen mit Selbstsicherheit und zu sagen: Wir sind die Diakonie, wir tun was Gutes.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Die Diakonie weist viele Eigenschaften auf, die sie für Spender*innen grundsätzlich attraktiv macht, dazu zählen beispielsweise Bekanntheit der Marke, Gemeinnützigkeit, regionale Aufstellung, Vertrautheit, Beständigkeit und eine eindeutig erkennbare soziale Ausrichtung der Tätigkeiten.

„Der normale Spender möchte sein Geld gerne im Inland, regional einsetzen. Diakonische Werke sind regional.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH).

Entscheidet sich eine Organisation, Fundraising einzusetzen, ist zuerst eine klare Kommunikationsstrategie nötig. Dies gelingt am ehesten, wenn konkrete, möglichst leicht zu vermittelnde Projekte benannt werden (z.B. die Tafel, Einsatz für Obdachlose) und Visualisierungen genutzt werden. Durch die Bezifferung von Spendenbeiträgen etwa in Gestalt von Schulstühlen oder Ziegelsteinen in Verbindung mit den dafür jeweils erforderlichen Beträgen pro Person, wird für den potentiellen Kapitalgeber sein Beitrag haptischer gemacht.

„Im Fundraising muss alles in einer sehr kurzen Zeit verstanden sein. Viele Menschen sind es gewohnt, ihre Dinge in zwei Stunden zu sagen. Hier müssen Sie Ihre Dinge in zwischen 20 Sekunden und zwei Minuten gesagt haben und den Menschen gegenüber klar fokussieren. Das ist die erste Chance, klar zu werden.“ (Dieter Pool, Abteilungsleiter Kommunikation und Fundraising, EWDE – Brot für die Welt; war 25 Jahre im Fundraising für UNICEF tätig)

„Sie müssen das ganz konkret machen: Für junge Mütter mit ihren Kindern brauchen wir hier ein Wohnheim.“ (Dieter Pool, EWDE – Brot für die Welt)

Auch wenn unsere Interviewpartner im Fundraising, in der Einwerbung von Privatspenden ein enormes Potential für die Diakonie sehen – im Jahr 2017 gab es in Deutschland Spendeneinnahmen von rund 3,7 Milliarden Euro³⁶ –, beste-

35 Theil, Anna (2012): Cofunding-Modelle: Stiftungen treffen auf Crowdfunding, <https://www.startnext.com/blog/Blog-Detailseite/cofunding-modelle-stiftungen-treffen-auf-crowdfunding~ba408.html>.

36 Vgl. Kantar TNS (2017): Deutscher Spendenmonitor 2017, <https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/12/Deutscher-Spendenmonitor-2017-KANTAR-Presscharts.pdf>

hen in der Diakonie an vielen Stellen immer noch erhebliche Vorbehalte gegenüber diesem Finanzierungsweg.

„Einzelne Diakonien machen das [Fundraising] regional schon erfolgreich in gewissem Umfang. Aber generell ist die freie Wohlfahrt da noch sehr wenig aktiv. Dies liegt vielleicht zum einen daran, dass es [den diakonischen Unternehmen] noch zu gut geht und zum anderen, weil keine Mittel zur Verfügung stehen, in Fundraising zu investieren. Oder weil die Leitung nicht die Weitsicht hat, das Thema zu forcieren. Denn ohne Leitung, ohne Leadership wird Fundraising in keiner Organisation etwas werden.“ (Tom Neukirchen, Geschäftsführer der Fundgiver Social GmbH)

Ein Grund kann sein, dass Fundraising erstmal eine Investition erfordert, für die in einem Unternehmen bis in die Vorstandsetagen hinein ein Bewusstsein und die Bereitschaft vorhanden sein müssen. Bevor erste Ergebnisse sichtbar werden, vergehen in der Regel drei bis fünf Jahre. Es ist auch zu beachten, dass keineswegs jedes Spendengesuch zum Erfolg führt. Neben den materiellen Ressourcen ist auch die Kommunikation der diakonischen Arbeit ein elementarer Aspekt, der als Werbeinstrument nicht zu unterschätzen ist. In jedem Fall sollte bewusst sein, dass mit systematischer Ressourceneinwerbung Renditen im Verhältnis zum Kapitaleinsatz (Return on Investment) wie mit kaum einer anderen Methode zu verwirklichen sind.

Beispiel: Fundraising-Strategie der Diakonie-Stiftung Schleswig-Holstein

Das Diakonische Werk Schleswig-Holstein hat mit der Unterstützung von Prof. Dr. Michael Urselmann ab 2003 ein systematisches Fundraising aufgebaut und parallel für die angeschlossenen Mitgliedseinrichtungen eine Dienstleistung in diesem Arbeitsfeld etabliert, um den interessierten diakonischen Trägern den Einstieg in das Fundraising zu erleichtern. Die seither durchgeführten Fundraising-Bemühungen sind eine Basis für die Kommunikation mit Spenderinnen, Spendern und Interessierten.

Aus dem jahrelangen Fundraising sind mittlerweile erhebliche Mittelzuflüsse entstanden und das Fundraising beziehungsweise die aufgebauten Kontakte sind eine unverzichtbare Basis für die 2006 errichtete selbstständige Diakonie-Stiftung (s. Kap. 2.2).

Über das Fundraising konnte der Vermögensaufbau für die Stiftung nachhaltig unterstützt werden und ein Hilfsfonds für mildtätige Hilfen und für Projekte in Not etabliert werden, der seit 2010 Hilfen in besonderen Lebenslagen ermöglicht.

Empfehlung:

Erfolgreiches Fundraising erfordert institutionelle Bereitschaft, Zeit und Geld. Aber unsere Interviewpartner*innen sind überzeugt: Im Fundraising liegt ein riesiges Potential, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Spenderinnen und Spender ihre Gelder gerne regional einsetzen und die Diakonie als beständige, traditionsreiche Institution grundsätzlich große Bekanntheit und Vertrauen genießt – zugleich aber in der Bevölkerung größtenteils für „ausfinanziert“ gehalten wird. Um den Bedarf an ergänzender Finanzierung und privater Unterstützung zu vermitteln, ist die Ansprache der Menschen unumgänglich. Gemeinnützige Organisationen genießen dabei den Vorteil, steuermindernde Spendenbescheinigungen ausstellen zu können und damit höhere Anreize für Unterstützer*innen zu schaffen.

Auch wenn es noch beträchtliche Widerstände innerhalb der Diakonie geben mag, ist es nicht mehr die Frage ob, sondern wie Fundraising heute gestaltet und genutzt wird.

Weitere Informationen zu Fundraising erhalten Sie auch bei Ihrem zuständigen Landesverband sowie:

Frau Dr. Stephanie Neumann, Zentrum für Drittmittelförderung, EWDE – Diakonie Deutschland: <https://www.diakonie.de/zentrum-fuer-drittmittelfoerderung/>

Deutscher Fundraising Verband: <https://www.dfrv.de/>

2.2 Stiftungen

Eine Stiftung ist eine (gestiftete) Vermögensmasse, die in der Regel gemeinnützigen Zwecken gewidmet ist und diesen mit den Erträgen aus dem Vermögen dienen soll. Dabei soll das Vermögen (Stiftungskapital) auf Dauer erhalten werden und nur die Überschüsse aus der Vermögensverwaltung (Stiftungserträge) werden für die zweckentsprechende Förderung von Projekten oder Organisationen verwendet. Die Grundlagen einer rechtsfähigen Stiftung sind in der Satzung und im Stiftungsgeschäft verankert; hier sind alle wesentlichen Aspekte festgehalten.

Es gibt verschiedene Stiftungsformen; in dieser Handreichung wird vor allem auf die Rechtsfähige Stiftung Bezug genommen. Bundesweit gibt es mehr als 22.000 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts, von denen 95 Prozent gemeinnützige Zwecke verfolgen.³⁷ Es gibt darüber hinaus eine beträchtliche Anzahl unselbstständiger Stiftungen, die auch über erhebliche Vermögen verfügen. Die unselbstständigen Stiftungen werden aber bisher nicht systematisch erfasst und so gibt es nur vage Angaben zu deren Umfang. Neben der überwiegenden Anzahl an priva-

37 Bundesverband Deutscher Stiftungen (o.J.): Was ist eine Stiftung?, <https://www.stiftungen.org/stiftungen/basiswissen-stiftungen/was-ist-eine-stiftung.html>

ten Stiftungen gibt es auch öffentlich-rechtliche Stiftungen, die öffentlich-rechtliche Aufgaben übernehmen.³⁸

Das Grundkapital von Stiftungen darf meist nur in fest umrissenen Regeln angetastet werden. Die Erträge aus dem Kapital stehen als Fördermittel zur Verfügung und werden entsprechend der Stiftungs-Satzung vergeben. Ausgangspunkt für eine Förderung ist zunächst eine möglichst hohe Übereinstimmung der Ziele. Denn auch Stiftungen formulieren in der Regel ein Ziel für ihre Fördermaßnahmen und suchen ihre Kooperationspartner entsprechend ihres Zwecks aus.

Es gibt unterschiedliche Formen, wie Stiftungen ihren Förderzweck bedienen können:

- als Förderstiftung – durch die Förderung von Maßnahmen aus den Erträgen der Vermögensverwaltung (s. Kapitel A, S. 21)
- die Stiftung als Investor – zum Beispiel, um für wohnungslose Menschen ein Wohnhaus zur Vermietung zur Verfügung zu stellen. Die Investition – etwa im Sinne von Mission Related Investing (MRI) – erfolgt aus dem Vermögen als Maßnahme der Vermögensverwaltung (s. Kapitel B, S. 22)
- als operative Stiftung, die selbst etwas operativ durchführt, zum Beispiel Betrieb einer Klinik, eines Seniorenheims und so weiter.³⁹

In erster Linie wird sich hier auf externe Stiftungen bezogen, für die die Diakonie als Kapitalempfänger in Betracht kommt. Die vorgestellten Möglichkeiten lassen sich allerdings auch auf diakonieeigene Stiftungen übertragen. Ein Weg, das Grundkapital von diakonieeigenen Stiftungen zu erhöhen, kann übrigens das Fundraising (vgl. Kap. 2.1) sein. Die Diakonie Stiftung Schleswig-Holstein (s. Kasten) bietet ein anschauliches Beispiel für eine diakonieeigene Stiftung, die im Rahmen des Fundraising Kapital generiert und neuartige Wege der Anlagepolitik (MRI) verfolgt.

Beispiel verschiedener Finanzierungswege durch Stiftungen: Diakonie-Stiftung Schleswig-Holstein

Im Rahmen der strategischen Fundraising-Ausrichtung des Diakonischen Werkes Schleswig-Holstein (s. Kapitel 2.1) war von Beginn an auch der Aufbau einer selbstständigen Dachstiftung vorgesehen. Die 2006 entstandene Diakonie Stiftung Schleswig-Holstein verfügte über ein Startkapital von 100.000 Euro. Nach zehn Jahren Entwicklungsarbeit, als fester Bestandteil der Fundraisingaktivitäten, verwaltet die Diakonie-Stiftung heute ein Gesamtvermögen von circa 6 Millionen

Euro. Sie betreut mittlerweile 12 Treuhandstiftungen unter ihrem Dach und ist weiter auf Wachstumskurs. Aus dem Stiftungsvermögen sind bis heute circa 700.000 Euro aus den Überschüssen der Vermögensverwaltung ausgeschüttet worden. Gefördert werden Projekte kirchlich-diakonischer Arbeit in Schleswig-Holstein in der Regel mit überregionaler Bedeutung; dies sind vor allem Projekte des Landesverbandes zur Förderung seiner Ziele und Aufgaben.

Eine der von der Diakonie Stiftung verwalteten Treuhandstiftungen hat im Rahmen ihrer Vermögensverwaltung zwei Immobilien mit insgesamt zwölf Wohnungen erworben. Alle Wohnungen waren zum Zeitpunkt des Erwerbs vermietet, so dass eine kalkulierbare Ertragslage gegeben war. Mithilfe der Vermietung jeder frei werdenden Wohnung an ehemals wohnungslose Menschen oder vergleichbare Zielgruppen trägt die Stiftung auch über den direkten Einsatz ihres Grundkapitals zur Erfüllung ihres Stiftungszwecks bei, indem sie auf diese Art Zugang zu bezahlbarem Wohnraum für die genannte Zielgruppe ermöglicht. Die Stiftung arbeitet mit einem sozialen Träger zusammen, der über große Erfahrung in der Wohnungslosenhilfe verfügt und die Begleitung dieses sozialen Vorhabens übernommen hat. Diese Maßnahme ist eine Herausforderung für alle Beteiligten, sie ist aber auch ein gutes Beispiel, was von dem Umgang mit Vermögen erwartet werden könnte; also nicht allein in der klassischen Vermögensverwaltung zu verharren, sondern sich der besonderen sozialen Verantwortung im Einsatz von Vermögen bewusst zu sein.

Mehr Infos finden Sie unter: <http://www.diakoniestiftung-sh.de/>

A. Förderung durch Stiftungen

- Zweckgebundene Projektmittel, die von Stiftungen zur Förderung des Stiftungszwecks ausgegeben werden
- I.d.R. ohne Rückzahlungsverpflichtung
- Geeignet für Projekt- oder Innovationsfinanzierung
- Zurzeit wegen Niedrigzinsphase geringe Zinserträge

Beschreibung:

Förderung durch Stiftungen meint die Finanzierung von Projekten oder Organisationen durch Stiftungserträge, die sich aus der Anlage des Grundkapitals ergeben. Dies ist der herkömmliche Weg, auf dem Stiftungen ihren Stiftungszweck erfüllen. Stiftungen achten bei der Vergabe

³⁸ Vgl. ausführlicher Kolhoff, Ludger (2017): Finanzierung der Sozialwirtschaft, S. 113-117.

³⁹ Diese Möglichkeit wird im Rahmen dieser Handreichung nicht weiter ausgeführt.

ihrer Förderungen auf eine Reihe von Vergabekriterien, auf die in einem Förderungsantrag eingegangen werden sollte, darunter das Projekt-Thema, die Zielgruppe und Zielsetzung, eine detaillierte Projektbeschreibung und einen Kosten- und Finanzierungsplan.

Stiftungen sind in der Regel dazu angehalten, regionale Projekte zu fördern. Mit ihrer regionalen und sozialen Ausrichtung kommt die Diakonie für viele Stiftungen grundsätzlich als Fördersubjekt infrage und kann so vor allem Projekt- oder Innovationsfinanzierung umsetzen. Allerdings bereitet die aktuelle Niedrigzinslage vielen Stiftungen im Rahmen ihrer traditionellen Vermögensanlage-Strategie Schwierigkeiten, sodass aktuell nur vergleichsweise geringe Stiftungserträge zur Verfügung stehen.

Expertenmeinung:

„Stiftungen werden ja in aller Regel gegründet von Menschen mit einem Vermögen, um dieses dauerhaft für die Gesellschaft zu erhalten. Die wollen mit dem Geld etwas für die Gesellschaft tun, zum Beispiel weil sie das Thema Altersarmut oder Bildung wichtig finden. Und deshalb legen sie Geld zur Seite und wollen damit dauerhaft solche Prozesse unterstützen, insbesondere da, wo es keine staatliche Regelförderung gibt.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus GmbH)

Generell bieten nach Ansicht unserer Interviewpartner Fördergelder von Stiftungen eine gute Möglichkeit, Angebote jenseits der Regelfinanzierung zu realisieren und sind auch in der Diakonie ein sehr häufig genutzter Weg der Projektfinanzierung.

Die durch unsere Interviews eingeholte Außensicht zu den Finanzierungsmöglichkeiten durch Stiftungserträge sieht derzeit allerdings ein eher niedriges Potential dieser Finanzierungsform, da die Erträge am Kapitalmarkt aktuell zu niedrig seien.

„In der Vergangenheit gab es viele private Stiftungen, die die Diakonie finanziell unterstützt haben. Dieser Beitrag hat nach meiner Einschätzung seit der Finanzkrise stark abgenommen, weil viele private Stiftungen plötzlich entweder viel Geld verloren haben oder danach nur noch einen sehr niedrigen Zinsertrag bekommen haben. Deshalb sind die Möglichkeiten aus diesen Stiftungen heraus auch deutlich eingeschränkter gewesen“ (Dr. Ekkehard Thiesler, Vorstandsvorsitzender, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

Auch innerhalb der Diakonie gibt es viele eigene Stiftungen. Laut Dr. Frank Gutzmann sind viele der deutschen Förderstiftungen schlecht kapitalisiert:

„Rund 25 Prozent aller Stiftungen haben ein Kapital unter 100.000 Euro. Damit ist die Erfüllung des Stif-

tungszwecks häufig kaum mehr zu bewerkstelligen“. (Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Dies führe dazu, dass sie nur geringe Zinserträge abwerfen, die als Fördermittel ausgegeben werden könnten. Als Lösungsmöglichkeit schlägt Gutzmann hier einerseits die Umwandlung dieser diakonieeigenen niedrig kapitalisierten Stiftungen in (Teil-) Verbrauchsstiftungen oder auch die Aufstockung durch Zustiftungen vor. Hier ist allerdings eine enge Abstimmung und Prüfung mit der zuständigen Stiftungsaufsicht erforderlich. Zustiftungen sind seit 2007 mit der Neugründung einer Stiftung steuerrechtlich gleichgestellt.

„Das Thema Stiftungen ist sicherlich auch ein Thema mit hoher Bedeutung und wurde bereits schon häufig genutzt. Allerdings wenig mit dem Fokus Verbrauchsstiftung. Sie haben so viel Kapital über Förderstiftungen im Markt der Diakonie, dass Sie das wirklich nutzen könnten.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Eine weitere Möglichkeit für die Diakonie, mit Stiftungen im Rahmen ergänzender Finanzierung zusammenzukommen, bietet darüber hinaus eine neue Anlagestrategie von Stiftungen, das sogenannte Mission related Investing (s. Kapitel 2.2.B.)

B. „Mission related Investing“ im Rahmen der Vermögensverwaltung von Stiftungen

- Zweckorientierte Investitionen (Fremdkapitalfinanzierungen) aus Stiftungsvermögen, Ausgestaltung als Mezzaninkapital oder Fremdkapital möglich
- Vorrangig zur Investitionsfinanzierung geeignet

Beschreibung:

Es gibt zwei zentrale Ziele in der Geschäftsführung von Stiftungen, die durchaus als gleichrangig zu betrachten sind: Der Grundsatz des Vermögenserhalts (Ausnahme Verbrauchsstiftung) und die Verwirklichung der Satzungszwecke. Die nachhaltige Verwirklichung der Zwecke setzt entsprechende Erträge aus der Vermögensverwaltung und gegebenenfalls sonstiger Ertragsquellen voraus. Die Situation am Finanzmarkt und die immer noch weit verbreitete risikoaverse Anlagepolitik führen dazu, dass Stiftungen ihrem Zweckverwirklichungsauftrag durch Stiftungserträge (s. Kap. 2.2.A) teilweise nur ungenügend nachkommen können.

Einige Stiftungen setzen daher auf eine Diversifizierung ihrer Anlagestrategie, indem sie neben Anleihen noch weitere Anlageformen wie offene Immobilienfonds, Mischfonds und auch das direkte Engagement im Immobiliensektor nutzen. Eine besondere Anlagestrategie

betrifft das sogenannte Mission related Investing (MRI) oder zweckbezogene Investieren, bei dem es, grob gesagt, neben finanzieller Rendite auch um die gleichzeitige Erfüllung des Stiftungszweckes geht.

Bei zweckbezogenem Investieren von Stiftungen sind zwei Formen zu unterscheiden: zweckkonforme Geldanlagen einerseits (Investitionen laufen dem Förderzweck nicht zuwider) und zweckfördernde Geldanlagen andererseits (gezielte Investition in „Unternehmen oder Organisationen [...], deren Ziele mit dem Stiftungszweck übereinstimmen oder ihn aktiv fördern“⁴⁰). Zweckbezogenes Investieren als Anlagestrategie von Stiftungen wird durch nachhaltige Geldanlagen und/oder Impact Investments umgesetzt. Dies kann etwa in Gestalt von Beteiligungen, Direktinvestitionen, Darlehensvergaben oder über Intermediäre (z.B. Fonds) geschehen.⁴¹

Dem Gebot des Kapitalerhalts folgend bestehen in vielen Stiftungen eindeutige und einengende Anlagerichtlinien: In aller Regel sind Stiftungsvermögen bisher zum überwiegenden Teil in langlaufenden, fest verzinslichen Rentenanleihen anzulegen. Anlagen in Aktien oder Unternehmensanleihen dürfen maximal zu 30 bis 40 Prozent des Kapitals erfolgen. Eine Investition einer gemeinnützigen Stiftung in Venture Capital oder alternative Anlageformen ist in der Regel nicht erlaubt.

Mit diesen engen Anlagerichtlinien sind gegenwärtig nur geringe Verzinsungen des Stiftungskapitals dauerhaft erreichbar. Deshalb öffnen sich Stiftungsorgane immer häufiger für die Investition in Sachanlagen, insbesondere in sozial relevante Liegenschaften, so zum Beispiel „den Kauf und die anschließende Vermietung einer Immobilie, in der soziale Dienste angeboten werden“.⁴² Dabei ist stets eine Orientierung an den Anlagerichtlinien zu beachten.

Sobald die Investition eine höhere Rendite als die gegenwärtig begrenzten Ertragsmöglichkeiten erlaubt, ist es für Stiftungen attraktiv, ihr Kapital in Liegenschaften für soziale Zwecke anzulegen, zumal zur erwarteten Langfristigkeit des Investments auch die soziale Rendite im wohlfahrtsnahen Anlageuniversum eine große Rolle spielen kann und damit entsprechende Überschüsse zur Erfüllung des Stiftungszwecks zur Verfügung stehen.

Expertenmeinung:

„Die Idee des Mission Related Investments ist eigentlich simpel: aktuell finanzieren Stiftungen ihre Stiftungsarbeit meist aus den Renditen der Vermögensverwaltung des Stiftungsvermögens. Wieso legen Stiftungen aber nicht direkt ihr Stiftungsvermögen in

Projekte an, die dem Stiftungszweck entsprechen und erzielen damit quasi eine doppelte Rendite? Auf der einen Seite über den Gewinn eines sozialunternehmerischen Projekts und auf der anderen Seite die soziale Rendite, d.h. soziale Wirkung, die das Projekt erzeugt. Und die Gewinne können die Stiftungen ja dann wieder verwenden, um ihre Stiftungsarbeit durchzuführen. Also finanzielle Rendite bei doppeltem Impact. Mit dem Bundesverband der Stiftungen und sieben deutschen Stiftungen testen wir dieses Konzept auch erstmalig in einem MRI-Pilotfonds seit 2016.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

„Mission Investing – das hieße z.B., wenn eine Stiftung einen Bildungszweck hat, dass sie dann ihr Kapital in Bildungsinstituten anlegt, z.B. in Studentenwohnheimen, daraus Rendite kriegt und damit Studenten fördert.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus)

„Wenn nur 5 Prozent des Stiftungskapitals in Deutschland in den Dritten Sektor gelotst werden könnte, wären das gleich 2 Milliarden Euro.“ (Michael Alberg-Seberich, Managing Director, WIDER SENSE GmbH)

Teilweise wird die Möglichkeit dieser Anlagestrategie allerdings eher kritisch eingeschätzt, da Stiftungen in Deutschland allgemein eine eher konservative Anlagepolitik verfolgen.

„Dieses Thema hat aber aus meiner Sicht noch keine große Relevanz. Weil Stiftungen sich immer noch in ihrem Anlageverhalten recht konservativ verhalten, da müssten wir erst die Stiftungsrechtsgebung nachhaltig ändern. Stiftungen sind per se darauf ausgerichtet, ihr Kapital dauerhaft und auch noch inflationsausgleichend zu erhalten. D.h. alles, was ein Risiko für das Kapital dieser Stiftung hat, müssen Stiftungen vermeiden.“ (Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus)

„Dass Stiftungen im Rahmen ihrer Vermögensverwaltung Eigentum im Immobiliensektor erwerben, ist mittlerweile gängige Praxis – auch im Zuge der nun schon länger andauernden Situation am Kapitalmarkt und der damit notwendigen Diversifizierung zur Optimierung der Ertragssituation. Im Rahmen der Vermögensverwaltung aber Impulse zu setzen, die über die rein renditegesteuerte Anlage hinausgehen, ist bei weitem noch nicht die Regel. Gerade für Vermögen im Bereich von Kirche und Diakonie sollten aber andere Ansprüche an die Wirkung des Stiftungshandelns gelten.“ (Bernd Hannemann, Finanzierungsberatung, Diakonie Schleswig-Holstein)

40 Bundesverband Deutscher Stiftungen (2012): Mission Investing im Deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, S. 17.

41 Bundesverband Deutscher Stiftungen (2012), S. 25.

42 Bundesverband Dt. Stiftungen / STB Web (2017): Stiftungen suchen neue Anlageformen, <https://www.stb-web.de/news/article.php/id/12081> und Bundesverband Deutscher Stiftungen (2012), S. 26.

Empfehlung zu Stiftungen:

Stiftungen können auf verschiedenen Wegen zur ergänzenden Finanzierung der Diakonie herangezogen werden:

- Fördermittel aus Stiftungserträgen weiter wichtig. Grundsätzlich ist die Finanzierung diakonischer Arbeit durch Förderungen von Stiftungen eine recht verbreitete Methode ergänzender Finanzierung.⁴³ Die Ausschüttung von Überschüssen aus der Vermögensverwaltung ist trotz einer Phase niedriger Zinsen weiterhin ein wichtiger Baustein ergänzender Finanzierung für die Förderung diakonischer Arbeit. Da Stiftungen oftmals angehalten sind, regional zu arbeiten, ist es häufig eine Herausforderung für sie, zu ihrem Stiftungszweck passende regionale Förderprojekte zu finden. Wichtig für die Passgenauigkeit der Finanzierung durch Förderungen von Stiftungen ist allerdings für diakonische Unternehmen, dass der jeweilige Stiftungszweck zum eigenen Tätigkeitsfeld passt, denn nur dann hat das Unternehmen eine Chance, als Empfänger von Stiftungsmitteln in Betracht zu kommen.
- Mission-Related Investing beziehungsweise zweckbezogenes Investieren von Stiftungen insbesondere für Investor-Betreiber-Modelle interessant. Auch die seit einiger Zeit verstärkt diskutierte Möglichkeit von Stiftungen, im Rahmen ihrer Vermögensverwaltung zu investieren und damit auch Impulse zu setzen, darf nicht gering geschätzt werden. Ausgesprochen interessant ist die wachsende Bereitschaft von Stiftungen zu direktem Engagement, wie zum Beispiel im Immobilienbereich. Die als Kapitalanlage der Stiftung errichtete Immobilie kann in Verbindung mit dem sozialen Betrieb durch ein soziales Unternehmen zur Zweckerfüllung der Stiftung beitragen. Allerdings ist dieses Phänomen aufgrund der konservativen Anlagetradition von Stiftungen noch sehr selten.
- Diakonieeigene Stiftungen (weiter)entwickeln. Eine weitere interessante Maßnahme stellen auch der langfristige Aufbau einer eigenen, fördernden Stiftung beziehungsweise bei bereits vorhandenen eigenen Stiftungen die Möglichkeiten der Verbrauchs- und Zustiftungen dar. Es wird häufig verkannt, dass durch eine eigene fördernde Stiftung insbesondere aus der Sicht von Fundraising neue Kooperationen und Bindungen entstehen können, da durchaus neue Spender/innen über diese Form ihren Zugang zum bürgerschaftlichen Engagement finden. Dabei ist schon bei der Gründung darauf zu achten, dass substanzverbrauchende Gestaltungen möglich sind.

Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem zuständigen Landesverband sowie beim Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.: www.stiftungen.org

3. Soziales Investment

Viele Kapitalgeber suchen aktuell nach alternativen Anlagemöglichkeiten und werden auch auf den Sozialbereich aufmerksam. Die Anlageentscheidung für die Investoren kann dabei in unterschiedlicher Gewichtung von der Aussicht auf finanzielle Rendite (klassische Anleger) und sozialer Rendite (wirkungsorientierte bzw. soziale Investoren) getrieben werden.⁴⁴ Die Ausgestaltung der Finanzierung sozialer Investitionen erfolgt häufig als Mezzaninkapital, einer Zwischenform zwischen Fremd- und Eigenkapital, weshalb dies im Folgenden zuerst vorgestellt wird.

3.1 Exkurs Mezzaninkapital

- Übergeordnete Bezeichnung für hybride Finanzierungsform zwischen Eigen- und Fremdkapital
- Ausgestaltung als Genussrechte oder stille Beteiligungen möglich
- Anerkennung als wirtschaftliches Eigenkapital möglich

Mezzaninkapital ist eine Finanzierungsmodalität, die in manchen der hier vorgestellten Finanzierungsinstrumente verwendet wird. So sind etwa die Auszahlung des Kreditfonds (Kap. 4.2) oder von Social Venture Capital (Kap. 4.3) als Mezzaninkapital möglich. Genauso sind Gesellschafterdarlehen mit Nachrangabrede und stille Beteiligungsformen denkbar, welche nicht im Fokus dieser Handreichung stehen.

Mezzaninkapital ist eine übergeordnete Bezeichnung für verschiedene Finanzierungsformen, die in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen zwischen Eigenkapital und Fremdkapital angesiedelt sind – daher der Begriff „Mezzanine“, der sich aus dem italienischen Begriff für „Zwischengeschoss“ ableitet. Mezzaninkapital kann eher eigenkapitalähnlich oder eher fremdkapitalähnlich sein. Zu den eigenkapitalähnlichen Formen zählen beispielweise Genussrechte und stille Beteiligungen. Bei den nachrangigen, partiarischen Darlehen und Gesellschafterdarlehen überwiegt der Fremdkapitalcharakter. Daher werden diese nur unter bestimmten Voraussetzungen als wirtschaftliches Eigenkapital anerkannt.

Die klassischen Fremdkapitalfinanziers rechnen das Mezzaninkapital regelmäßig dem wirtschaftlichen Eigenkapital zu, da die Finanzierungen zwischen dem voll haftenden Eigenkapital und einem in der Regel dinglich besicherten erstrangigen Darlehen steht. Zur Vergütung des damit verbundenen höheren Risikos partizipiert der Mezzanine-Geber häufig von einer höheren festen Verzins-

43 Nicht zuletzt werden auch viele der traditionellen diakonischen Unternehmen in Gestalt einer operativen Stiftung (Unternehmensstiftung) geführt. Entstehungsgeschichte und Zielsetzungen sind hier allerdings von der rein fördernden Stiftung zu unterscheiden.

44 Siehe zu den Hintergründen und einer ausführlichen Definition von Sozialem Investment den Beitrag „Impact Investing“ im Anhang.

sung des Darlehens und je nach Finanzierungsinstrument auch am Wertzuwachs oder Erfolg des Unternehmens.⁴⁵ Die klassische Mezzaninfinanzierung besteht darin, dass das betreffende Unternehmen bilanzielles oder wirtschaftliches Eigenkapital erhält, für das den Kapitalgebern im Unterschied zu echten Gesellschaftern weder Einflussnahme- noch Stimmrechte gewährt werden.

Mit der Einbringung von Mezzaninkapital kann die Kreditlinie des Unternehmens erhöht werden, was eine günstigere Mischfinanzierung eines Unternehmens erlaubt, insbesondere wenn keine ausreichenden Sicherheiten oder Eigenkapitalanteile eingebracht werden können. Gerade bei größeren Immobilienprojekten und Unternehmens-Akquisitionen kann Mezzaninkapital die Finanzierungsfähigkeit deutlich verbessern.

Mezzaninkapital spielt derzeit noch keine große Rolle in den Unternehmensfinanzierungen der diakonischen Unternehmen. Die Relevanz wird jedoch voraussichtlich deutlich wachsen. Grund sind einerseits die Notwendigkeiten, größere Wohnbauprojekte durchzuführen, um beispielsweise die Trennung von Dienstleistung und Wohnen gemäß dem Bundesteilhabegesetz realisieren zu können, ohne sich auf die reine Dienstleistungsfunktion zurückzuziehen. Andererseits wird der Konzentrationsprozess diakonischer Unternehmen im derzeit noch sehr fragmentierten Umfeld der Sozialwirtschaft zunehmen. Die Finanzierung der Unternehmensübernahmen wird bei größeren Fusionen nicht mehr durch das vorhandene Eigenkapital unterlegbar sein.

3.2 Gesellschaftskapital

A. Gesellschaftskapital als Teil der Eigenfinanzierung

- Unternehmensbeteiligung von Gesellschaftern über Kapitaleinlagen
- Ausgestaltung als Fremd- oder Mezzaninkapital
- Geeignet zur Investitionsfinanzierung (Eigenkapitalunterlegung) und Innovationsfinanzierung
- Gesellschaftskapital möglich in den Rechtsformen: (gemeinnützige) Aktiengesellschaft, (gemeinnützige) GmbH, (gemeinnützige) Genossenschaft (s. Kap. 3.2.B)

Gesellschaftskapital stellt eine Sammelbezeichnung für alle Formen gesellschaftlicher Beschaffung von Eigenkapital durch Kapitaleinlagen von Gesellschaftern der Unternehmung dar. Die Zuführung von Gesellschaftskapital ist eine Maßnahme der Eigenfinanzierung beziehungsweise Eigenkapitalunterlegung in einem Finanzierungsmix.

Diese eignet sich grundsätzlich für die Investitionsfinanzierung sowie einzelne Innovationsvorhaben, deren Skalierung und Wachstumsfinanzierung.

Im Gegensatz zur Gewinnthesaurierung (= Innenfinanzierung) gehört die Finanzierung durch Gesellschafter zu einer Maßnahme der Außenfinanzierung. In der Bilanz wird die Eigenfinanzierung als Eigenkapital auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen. Stellen die Gesellschafter ein Gesellschafterdarlehen mit oder ohne Nachrangabrede zur Verfügung, handelt es sich um Fremdkapital und dies wird ebenfalls der Außenfinanzierung zugeordnet. Ein Gesellschafterdarlehen kann, sofern eine Nachrangabrede vorliegt, als wirtschaftliches Eigenkapital anerkannt werden.

Als Finanzierungsinstrumente der Eigenfinanzierung zählen die Ausgabe von Aktien, Kommandit- oder Genossenschaftsanteilen, Wandelanleihen nach Wandlung oder GmbH-Anteilen. Unter bestimmten Voraussetzungen werden auch Genussrechte als Eigenkapital bilanziert.

Zur Zuordnung einzelner Finanzierungsinstrumente als Eigenfinanzierung ist erforderlich, dass das von den Gesellschaftern zur Verfügung gestellte Kapital dem Unternehmen unbefristet und nicht rückzahlbar zur Verfügung stehen muss. Die Verzinsung wird dabei regelmäßig erfolgsabhängig ausgestaltet. Hier sind die gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben zu beachten. Im Gegensatz dazu sind Fremdkapitalfinanzierungen in der Regel durch eine erfolgsunabhängige Verzinsung des zur Verfügung gestellten Kapitals gekennzeichnet. Das Gesellschaftskapital kann auch als hybride Eigenkapitalform, das heißt als Mezzaninkapital (vgl. Kap. 3.1) eingebracht werden.

Eine mögliche Form von Gesellschaftskapital, die im Folgenden näher vorgestellt wird, stellt die Beteiligungsfiananzierung in Gestalt von Genossenschaftskapital dar.

B. Genossenschaftskapital

- Unternehmensbeteiligung von Gesellschaftern über Genossenschaftsanteil(e)
- Geeignet für Innovations- und Investitionsfinanzierung
- Ausgestaltung als Mezzaninkapital oder Fremdkapital

Beschreibung:

Als 2017 die Eintragung von Kitas ins Vereinsregister unter gemeinnützigkeitsrechtlichen Gesichtspunkten diskutiert wurde und der Verein als am weitesten verbreitete Rechtsform der freien Wohlfahrtspflege auf dem Prüfstand war⁴⁶, wurden Alternativen diskutiert. Vor diesem Hintergrund

⁴⁵ Eine gemeinnützigkeitsrechtliche Einzelfallprüfung sollte hier vorab erfolgen.

⁴⁶ Kruttschnitt, Jörg (2017): Bundesregierung reagiert auf die Entscheidung des Bundesgerichtshofs zum Idealverein, <https://www.diakonie-wissen.de/web/>

gewann die Betrachtung von eingetragenen Genossenschaft (eG) als vereinsähnlicher Rechtsform mit wirtschaftlicher Zielsetzung an Aufwind. In Deutschland umfasst der Sektor der Genossenschaften, die sich speziell sozialen Zwecken widmen (auch Sozialgenossenschaften genannt), inzwischen ca. 400–450 Unternehmen, davon sind circa 150 in SGB-finanzierten Bereichen aktiv.⁴⁷

Die Genossenschaft ist eine der ältesten Rechtsformen Deutschlands. Es handelt sich dabei um Gesellschaften ohne geschlossene Mitgliederzahl mit dem gesetzlich verankerten Zweck, die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.⁴⁸ Sie zeichnen sich durch verschiedene Prinzipien aus, darunter das Identitätsprinzip, das Förderprinzip, das Demokratieprinzip sowie die Selbstorganschaft.

- **Identitätsprinzip:** Zwei Gruppen, die sich sonst am Markt gegenüberstehen, wie Klient*innen und Anbieter*innen oder Vermieter*innen und Mieter*innen, sind gemeinsame Besitzer*innen der Genossenschaft und geben ihre einseitige Rolle auf.
- **Förderprinzip:** Nicht die Verwertung von Kapital und das Erwirtschaften von Gewinn soll Hauptzweck der Genossenschaft sein, sondern die Förderung der Mitglieder in dem Geschäftsfeld, in dem sie angesiedelt sind.
- **Demokratieprinzip:** Während bei anderen Unternehmen das Stimmrecht nach Kapitaleinsatz ausgerichtet wird, gewährt das Genossenschaftsgesetz grundsätzlich jedem Mitglied eine Stimme und zwar unabhängig vom Geschäftsguthaben, mit dem das Mitglied an der Genossenschaft beteiligt ist. Dies schützt die Genossenschaft vor Dominierungs-Ab-sichten einzelner Mitglieder sowie Übernahmeinteressen anderer Unternehmen und gewährleistet die Beteiligung der Mitglieder an der Gesamtausrichtung.
- **Selbstorganschaft:** Alle Organe der Genossenschaft (Generalversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat) können nur mit eigenen Mitgliedern besetzt werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Förderinteressen der Mitglieder im Mittelpunkt der Geschäftspolitik bleiben. Die Mitglieder sind mitsprachebefugt über die Generalversammlung und stellvertretend über den Aufsichtsrat, der die Entscheidungen des Vorstands prüft und entlastet.

Genossenschaften mit sozialer Ausrichtung, sogenannte Sozialgenossenschaften, lassen sich hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Mitgliedergruppen in drei Typen untergliedern:

- Sozialgenossenschaften Betroffener (Typ 1),
- solidarische Sozialgenossenschaften (Typ 2, auch Fördergenossenschaften genannt) und
- professionelle Sozialgenossenschaften (Typ 3).⁴⁹

Bei Typ 1 schließen sich in der Regel Betroffene zusammen, um über einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ihre Lage zu verbessern, so zum Beispiel in einer Assistenzgenossenschaft. Bei Typ 2 organisieren nicht unmittelbar Betroffene über die Genossenschaft vorteilhafte Konditionen zugunsten sozial benachteiligter Personen, etwa in sozialen Wohnungsgenossenschaften. Typ 3 ist hauptsächlich in sozialen und gesundheitlichen Arbeitsfeldern zu finden und bezeichnet den genossenschaftlichen Zusammenschluss von Fachkräften zur Erbringung von (personenbezogenen) Dienstleistungen. Auch der Zusammenschluss von Institutionen ist im Rahmen einer Verbundgenossenschaft möglich, so etwa bei den Genossenschaften der Werkstätten für behinderte Menschen oder bei öffentlich-privaten Partnerschaften beispielsweise unter Einbezug der Kommune.⁵⁰

Mit dem KiTa-Urteil, welches zugunsten des Vereins gefällt wurde, kann sich auch ein Dorfladen als Verein eintragen lassen, wenn er ideelle Ziele unterstützt und überzeugend darstellen kann, dass das Ziel der Unternehmung nicht Profitmaximierung und Mittelausschüttung ist. Damit können solche Vorhaben auch als Rechtsform des eingetragenen Vereins funktionieren, was jedoch die Frage aufwirft, wann die Genossenschaft und wann der eingetragene Verein sinnvoll ist. In folgenden Fällen kann sich die Gründung einer eG als sinnvoll erweisen:

- Wenn für die Gründung echtes Eigenkapital nötig ist, weil die Anfangsinvestitionen vergleichsweise hoch sind.
- Wenn Gewinne zur Mitgliederförderung verwendet werden sollen.
- Wenn das betriebliche Vorhaben größer wird, unübersichtlicher und mehr Wunsch nach Langfristigkeit da ist.

forum-recht-und-wirtschaft/alle-blogs-von-dr-kruttschnitt/-/asset_publisher/Y2ewxhbGgl2j/blog/bundesregierung-reagiert-auf-die-entscheidung-des-bundesgerichtshofs-zum-idealverein?

47 Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland: Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65(2), 135-154.

48 Vgl. § 1 GenG.

49 Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften (o. J.): Typen von Sozialgenossenschaften – Welche Arten und Typen gibt es?, <http://www.sozialgenossenschaften.bayern.de/wasist/arten/index.php>

50 Für ausführlichere Informationen zu Genossenschaften als Organisationsform in der Eingliederungshilfe siehe auch Göler von Ravensburg, Nicole / Zillinger, Julia (2017): Die eG in der Behindertenhilfe im Lichte der Umsetzung von Inklusion, in: ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nr. 1, Jg. 40, S. 50-67.

- Wenn eine organisatorische Trennung von Vermögen und Betrieb gewünscht ist.
- Wenn durch die vorgeschriebene Rechnungsprüfung, feste Gremienstruktur und klare Aufgabenteilung zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Generalversammlung Kontrolle, Stabilität und Transparenz gewährleistet werden sollen.

Auf den folgenden Wegen kann über Gesellschafterkapital allgemein und über Genossenschaften im Besonderen Kapital akquiriert werden:

- Eigenanteile der Mitglieder als Eigenkapital: Mitglieds-einlagen als Möglichkeit, Liquidität zu generieren und beispielsweise Bauvorhaben zu realisieren.
- Das investierende Mitglied (§ 8 Nr. 2 GenG) (fördernde/Investor*in ohne Stimmrecht): vor allem für Einmalinvestitionen geeignet, hier auch Partnerschaft mit Kommune möglich.
- Darlehen über die Mitglieder: können je nach Ausgestaltung für beide Seiten (Mitglieder und Betriebsführung) vorteilhafter sein als der Weg über die Bank. Dabei ist eine individuelle Zinsvereinbarung möglich. Mitgliederdarlehen sind besonders geeignet für langfristige Projekte wie Bauvorhaben.

Herausforderungen von eG:

- Rechnungslegung und Prüfung gestalten sich bei der eG vergleichsweise aufwendig.
- Grundsätzlich ist eine eG erstmal (zweck-)ausgerichtet auf Mitglieder, was das Nicht-Mitglieder-Geschäft erschwert, jedoch nicht ausschließt. Die unten skizzierte Problematik der Vereinbarkeit mit dem Gemeinnützigkeitsrecht und diesbezügliche weitere Entwicklungen sind besonders zu beachten.
- Zeitnahe Mittelverwendung: Genossenschaften sind verpflichtet, einen Teil des Jahresüberschusses in die gesetzliche Rücklage einzuspeisen. Diese Rücklage dient der Jahresversammlung zur Deckung von Verlusten und widerspricht damit der zeitnahen Mittelverwendung.

Hinweise zur Gemeinnützigkeit der Genossenschaft:

Seit 2006 ist es möglich, mithilfe des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs auch explizit soziale Zwecke zu verfolgen. Auch vor der Reform des Genossenschaftsgesetzes gab es vereinzelt Genossenschaften,

die bereits den Gemeinnützigkeitsstatus geführt haben. Mit der Erweiterung des Satzungszwecks zu sozialen Zwecken ist es nun einfacher geworden, eine Genossenschaft zur Erfüllung von mildtätigen Zwecken entsprechend der Abgabenordnung zu gründen und den Gemeinnützigkeitsstatus zu erhalten.

Allerdings ist die grundsätzliche Vereinbarkeit der Gemeinnützigkeit mit der Rechtsform Genossenschaft noch nicht abschließend rechtssicher geklärt. Als problematisch wird in diesem Zusammenhang gesehen, dass Genossenschaften gemäß Genossenschaftsgesetz 1. wirtschaftlich tätig sein dürfen und 2. primär die Interessen der Mitglieder zu verfolgen haben, während das Gemeinnützigkeitsrecht die selbstlose Förderung der Allgemeinheit voraussetzt. Hier sind die Auswirkungen einer weiteren 2017 erfolgten Reform des Genossenschaftsgesetzes weiterhin zu beobachten.⁵¹ Das KiTa-Urteil impliziert aber auch, dass ein Fokuswechsel vom rein formellen Papier der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt hin zur Darlegung des idealen Ziels stattgefunden hat. Es ist jedoch nicht immer einfach, die Finanzämter zu überzeugen, dass die Genossenschaften gemeinnützig sind. Genossenschaften fördern zwar die Allgemeinheit, aber eher indirekt über die Förderung der Mitglieder.

Die skizzierte Problematik der Gemeinnützigkeit haben viele der gemeinnützigen Genossenschaften, die seit der Reform 2006 gegründet wurden, erfolgreich gelöst, indem sie unter anderem:

- Mitgliedern keine besseren Konditionen als Nichtmitgliedern gewährt haben (Öffnung für und Gleichbehandlung des Nichtmitgliedergeschäfts) und
- ihren Satzungszweck an der Abgabenordnung orientiert haben. Danach ist ihnen wie auch anderen gemeinnützigen Unternehmen die Ausschüttung von Gewinnen verboten und eventuelle Überschüsse müssen in die Rücklagen einfließen und reinvestiert werden.⁵²

Sofern die Gründung einer gemeinnützigen Genossenschaft beabsichtigt ist, sollten daher, bis die Frage der Vereinbarkeit mit der Gemeinnützigkeit rechtssicher geklärt ist, entsprechende Abstimmungen mit dem Finanzamt und gegebenenfalls dem zuständigen Registergericht erfolgen. Zusätzlich sind bei der Wahl der Rechtsform der Genossenschaft aus Sicht des Gemeinnützigkeitsrechtes vorab die Angemessenheit der Kosten für den Prüfverband im Vergleich zu eventuellen Aufwendungen in anderen Rechtsformen zu berücksichtigen.

⁵¹ Siehe auch Thilo, Stefan (2018): Genossenschaftsrechtsreform 2017 – das ist neu, <https://www.fgs-blog.de/reform-genossenschaftsrecht-2017/>

⁵² Vgl. Münkner, Hans-Hermann (2015): Genossenschaften mit sozialem Zweck – Teil 1, in: Cooperativ 2/15, S. 34-37: https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_15_issuu

Expertenmeinung:

Aus Sicht unserer Interviewpartner bieten Genossenschaften eine ganze Bandbreite an Möglichkeiten zur Kapitalgewinnung. So lassen sich über Mitgliedereinlagen und -darlehen Eigenkapital und Liquidität zum Beispiel für Bauprojekte aufbauen.

„Also die Innen-, Eigen- und Selbstfinanzierung ist für eine Genossenschaft über die Ausgabe von Genossenschaftsanteilen deutlich leichter als bei jeder anderen Rechtsform. Ich habe die Möglichkeit, mit meinen Genossen dieses Thema Darlehensvergabe umzusetzen. Bei allen anderen Rechtsformen ist es mit einem größeren Aufwand verbunden als bei uns. Wir müssen im Grunde genommen nur einen attraktiven Vertrag gestalten.“ (Georg Dudaschwili, Vorstand, Cooperative Mensch eG)

„Die Rechtsform der Genossenschaft bietet vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, um bezahlbaren Wohnraum zu schaffen und zu erhalten. Die Einbindung der Nutzer bzw. Mieter als Genossen und die basisdemokratischen Prozesse, die in jeder Genossenschaft fest verankert sind, passen nach meiner Einschätzung auch gut zu unserer Diakonie.“ (Dr. Ekkehard Thiesler, Vorstandsvorsitzender, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

Der Zusammenschluss mehrerer Träger in einer Genossenschaft kann beispielsweise zur gemeinsamen Finanzierung von Innovationen genutzt werden:

„Die Rechtsform der Genossenschaft eignet sich auch, wenn sich mehrere Akteure, die Innovationen vorantreiben wollen, gleichberechtigt engagieren wollen. Unabhängig vom eingebrachten Kapital hat jedes Mitglied eine Stimme. In einer Gruppe, in der es um Inhalte und nicht um Macht gehen soll, kann eine genossenschaftliche Struktur Kreativität freisetzen und für den Erfolg des Projektes am Markt segensreich sein.“ (Dr. Ekkehard Thiesler, Vorstandsvorsitzender, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank)

Grundsätzlich passe die Genossenschaft neben den Finanzierungsmöglichkeiten auch mit ihren Grundprinzipien zu den diakonischen Werten:

„Der Grundgedanke der Genossenschaft ist ja sehr konform mit der Identifikation der Diakonie.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor der Dissertation „Diakonie und soziale Investitionen“).

„Multi-Stakeholder-Genossenschaften eignen sich z.B. für die Durchführung gemeinschaftlicher Wohnprojekte des Pflege- und Wohlfahrtsbereiches, weil sich so

viele Synergien heben lassen. Einzelne Genossenschaften können außerdem den Identifikationsgrad stärken (z.B. „mein Dorfladen“) und fördern lokale Unterstützungsbereitschaft sowie bürgerschaftliches Engagement.“ (Teilnehmer der Justiziarstagung der Diakonie Deutschland (März 2017) mit Schwerpunktthema Genossenschaften)

Im diakonischen Kontext werden gegenüber Genossenschaften vor allem die folgenden Bedenken vorgebracht⁵³:

- Genossenschaften verfolgen im Kern die Förderung ihrer Mitglieder, doch viele diakonische Unternehmen, wie zum Beispiel KiTas, bieten vorwiegend Fremdhilfe an. Bei einer KiTa ist es beispielsweise fraglich, ob eine Mitgliedschaft der Eltern aufgrund ihrer nur auf einen kurzen Zeitraum befristeten Nutzung des Unternehmens sinnvoll sei, da dadurch die Bereitschaft zur Zahlung hoher Einlagen gegebenenfalls gering sei. Zudem herrsche in der Diakonie eine Vereinstadition.
- Auch die Unsicherheit darüber, wie beteiligungsfähig die gemeinnützige Diakonie an nicht-gemeinnützigen Organisationen wirklich ist, stehe der Bildung von eG entgegen. Allerdings darf sich eine gemeinnützige Körperschaft grundsätzlich auch an nicht-gemeinnützigen Körperschaften beteiligen. Das Geld hierzu sollte aber aus freiem Vermögen kommen, was bereits an mancher Stelle so gehandhabt wird.

Empfehlung:

Die Eigenfinanzierung ist für die diakonischen Unternehmen bei Ausgründungen von Tochtergesellschaften ein übliches und notwendiges Verfahren. Dass sich Dritte an diesen Tochterunternehmen in unterschiedlichen Höhen durch Einbringung von Gesellschaftskapital beteiligen, ist ebenso Normalität. Ziel der Ausgründungen und der damit verbundenen Eigenfinanzierung ist es, das operative Geschäft zu sichern beziehungsweise auszubauen.

Eher ungewöhnlich ist im diakonischen Umfeld die Einwerbung von Eigenkapital, das für die einzahlenden Personen oder Institutionen als reines Investment mit einer Renditeerwartung ohne eigene Interessen an der operativen Tätigkeit eingezahlt wird. Aufgrund des Gemeinnützigkeitsrechts ist eine Gewinnbeteiligung (z.B. Dividende) am eingebrachten Kapital nicht möglich. In diesen Fällen werden die fremdkapitalähnlichen Finanzierungsinstrumente mit Eigenkapitalcharakter gewählt (Mezzaninfinanzierung).

Die Rendite kann dann aus dem gesellschaftlichen Nutzen oder Ähnlichem bestehen, den das Projekt generiert. Die gemeinnützige AG hat diese Problematik so gelöst,

53 Ergebnis einer innerverbandlichen Diskussion zum Schwerpunktthema Genossenschaften auf der Justiziarstagung der Diakonie Deutschland (14.03.2017).

dass die jeweilige Aktie beziehungsweise der jeweilige Anteilsschein zwar keine Dividende erzielt, dafür jedoch maßgebliche Mitbestimmungsrechte der Aktionäre aufgrund von Satzungs- und gesetzlichen Regelungen bestehen. Gemeinnützigkeitsrechtlich unschädlich ist die Ausgestaltung der Hauptversammlung. So können auf diesem Wege, beispielsweise durch einen Konferenzcharakter, Mehrwerte für die Aktionäre geschaffen werden. Der Verkauf von Gesellschaftsanteilen darf nur zum Nennwert erfolgen.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind Genossenschaften als spezielle Organisationsform von Gesellschaftskapital in der freien Wohlfahrtspflege noch unterrepräsentiert und unbeachtet, sie geraten derzeit jedoch stärker in den Fokus.

Die eG unterscheidet sich von anderen Rechtsformen durch den rechtlichen Auftrag, ihre Mitglieder zu fördern. Die Förderung – welche durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ermöglicht wird – ist hier jedoch nicht rein finanziell zu verstehen, sondern auch als Förderung der kulturellen und sozialen Belange der Nutzungsmglieder. Es geht demnach nicht um wirtschaftliche Förderung, sondern um eine Förderung der (Haus-) Wirtschaft der Mitglieder.

Neben den organisationsbezogenen Vorteilen durch eine feste Gremienstruktur, klare Aufgabenteilung und die vorgeschriebene genossenschaftliche Rechnungsprüfung sind im Hinblick auf ergänzende Finanzierung durch die eG vor allem die Möglichkeiten der Innen- und Selbstfinanzierung hervorzuheben, um beispielsweise Investitionen zu finanzieren. So ist eine Beteiligung von Nutzerinnen oder Mitarbeitenden zum Beispiel für die Errichtung von KiTas, Altenhilfe- oder Behinderteneinrichtungen denkbar. Dies ist über Genossenschaftseinlagen leichter zu erreichen als über GmbH-Anteile. Grundsätzlich sind dennoch auch Herausforderungen des Genossenschaftsbetriebs zu beachten.

Die Organisation von Einrichtungen der Diakonie auf genossenschaftlicher Basis hätte zur Folge, dass bei wirtschaftlichen Zwecken stärker auf die Selbst- oder Mitverantwortung der Betroffenen gesetzt würde. In Zeiten politischer Umbrüche in Bezug auf die Hilfefelder der Diakonie bietet sich vielleicht die Chance, den diakonischen Gedanken des „Für den Menschen handeln“ neu zu definieren und zwar so, dass mit den Menschen auf Augenhöhe gehandelt wird – gegebenenfalls mit der Bildung einer Sozialgenossenschaft.⁵⁴ Also nicht Geber und Nehmer – Diakone und Bedürftige, sondern Partner in eigener Sache: Partner beim Wohnungsbau, Partner beim Pflegedienst und Partner in der Betreuung.

Weitere Informationen finden Sie z.B. beim

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: <https://www.dgrv.de>

3.3 Kreditfonds

- Nachrangfinanzierung bei Investitionsvorhaben
- Geeignet für Investitionen, Wachstum und Skalierung
- „Geld aus der Sozialwirtschaft in die Sozialwirtschaft“
- i.d.R. den Eigenkapitaleinsatz reduzierender Bestandteil eines Gesamtfinanzierungspaketes

Beschreibung:

Kreditfonds werden von Kapitalverwaltungsgesellschaften aufgelegt. Sie werden eigens gegründet, um sonst durch Eigenkapital und herkömmliche Bankdarlehen abgedeckte Finanzierungen durch eine alternative Form von Fremdkapital zu ersetzen und so mittleren und größeren Unternehmen eine weitere Refinanzierungsoption bereitzustellen. Die Darlehensvergabe erfolgt eigenständig durch das Fondsmanagement und ist insbesondere im angelsächsischen Raum ein wichtiger Bestandteil strukturierter Finanzierungen bei Immobilieninvestments, Unternehmensübernahmen („Mergers & Acquisitions“) oder zur Unterlegung von Unternehmenswachstumsstrategien (Skalierung). Aktuell gibt es in Deutschland circa 50 aktive Kreditfonds (gegenüber neun im Jahr 2012).⁵⁵

Kreditfonds gewinnen insbesondere aufgrund der zunehmenden Regulation der Banken und der damit einhergehenden verschärften Eigenkapitalunterlegungen von Fremdfinanzierungen an Bedeutung. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, ungesicherte oder nur nachrangig absicherbare Finanzierungsanteile in die Gestaltung einer Gesamtfinanzierung einzubeziehen.

Die den Kreditfonds aufliegende Kapitalverwaltungsgesellschaft und die die klassische Fremdfinanzierung darstellende Bank agieren unabhängig voneinander. Risikobewertungen und Finanzierungsentscheidungen müssen aus rechtlichen und regulatorischen Gründen von den jeweiligen Finanziers getrennt erfolgen.

Stellt der Kreditfonds Finanzierungen als Nachrangdarlehen zur Verfügung, können Projekte auch von Darlehens-

⁵⁴ Siehe auch zur zahlenmäßigen Präsenz von Genossenschaften in der freien Wohlfahrtspflege, sowie zu Erfahrungen mit der Gemeinnützigkeit der eG z.B. Ahles, Lisa (2017): Konkurrenz oder Kooperation? Genossenschaften und Perspektiven der Wohlfahrtsverbände, in: Schmale, Ingrid / Blome-Drees, Johannes (Hrsg.): Genossenschaft innovativ – Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, S. 111-134.

⁵⁵ Vgl. Elsner, Dirk (2018): Finanzevaluation – Die Konkurrenz für den Bankkredit wird größer, <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/die-konkurrenz-fuer-den-bankkredit-wird-groesser>

nehmern finanziert werden, die sonst keine bankenüblich ausreichenden Eigenkapitalanteile in der Gesamtfinanzierung darstellen können.⁵⁶ Für diakonische Unternehmen sind diese strukturierten Finanzierungen unter Einschaltung von Kreditfonds bei Immobilienprojekten auf anzukaufenden Grundstücken und bei Fusionsprozessen interessant.

Investoren der Kreditfonds sind in der Regel Versicherungen, Pensionsfonds, Family Offices oder gemeinnützige Stiftungen und Unternehmen, die eine höhere Rendite als bei klassischen Anlageprodukten suchen. Kreditfonds dienen als Baustein einer Gesamtinvestmentstrategie und können auch für kirchliche und kirchennahe Institutionen zur Verbesserung des Investorserfolges eingesetzt werden. Bedingung ist eine darauf angepasste Anlagestrategie und die Zulassung in der jeweiligen Satzung beziehungsweise Anlagerichtlinie.⁵⁷

Im Umfeld der Diakonie gibt es diverse institutionell agierende Anleger, die ähnlich wie Stiftungen ihr Vermögen zum Teil nicht direkt in einzelne Aktien, sondern nur in Fonds investieren dürfen. Ein Kreditfonds bietet eine Möglichkeit, mit der die Vermögensanlagen dieser Institutionen „aus der Sozialwirtschaft in die Sozialwirtschaft“ gehen, also nicht aus dem Kreislauf heraus, sondern innerhalb der Sozialwirtschaft verbleiben können.

Damit können Kreditfonds ein Instrument sein, Anlagen von Kirche, Diakonie und ihr nahestehenden Institutionen

höherrentierlich für größere Finanzierungen von diakonischen Unternehmen, insbesondere zur Entwicklung zukunftssicherer Unternehmens- und Angebotsstrukturen einzusetzen, die durch die Bankenregulation so nicht oder nur schwer darstellbar wären (Win-Win-Situation).

Beispiel eines Kreditfonds aus der Sozialwirtschaft:

Aktuell hat die Bank für Sozialwirtschaft (BFS) erstmals einen Kreditfonds für die Sozialwirtschaft aufgesetzt, den „BFS Kreditfonds“. Zielgruppen auf Investorenseite des Kreditfonds sind institutionelle Anleger, in diesem Fall der freien Wohlfahrtspflege angeschlossene oder nahestehende Institutionen wie Pensionskassen, Kirchen, berufsständige Versorgungswerke oder die Krankenkassen. Die Anleger zahlen in einen Masterfonds (s. Abb. 5) ein, aus dem dann einzelne Teilfonds (ab je 30 Mio. Euro) gebildet werden, die jeweils individuelle Anlageprofile festlegen können (z.B. Immobilienfinanzierung freigemeinnützige Träger oder Innovationsfinanzierung diakonische Kindergärten etc.). Eine von der BFS unabhängig agierende Kapitalverwaltungsgesellschaft prüft und entscheidet als Intermediär eigenständig über die Bewilligung von Finanzgesuchen entsprechend der Anlageprofile der Teilfonds und ist von der Kreditentscheidung der BFS als Darlehensgeberin (klassische Finanzierung) unabhängig.

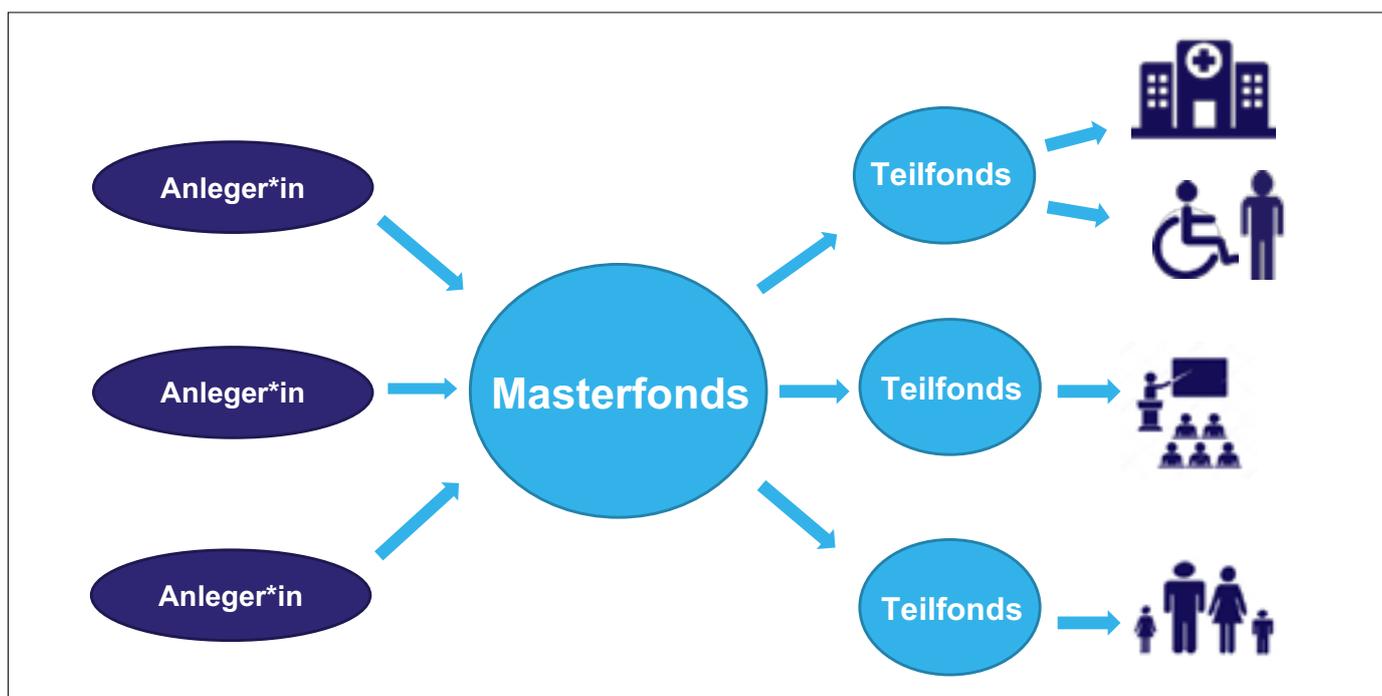


Abb. 5: Aufbau eines Kreditfonds am Beispiel des BFS-Kreditfonds, eigene Darstellung.

⁵⁶ Vgl. ausführlicher Meier, Enrico (2017): Finanzierungspartnerschaften im Rahmen von Konsolidierungsprozessen, in: Kongress der Sozialwirtschaft (Hrsg.): Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft – Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten, S. 59f.

⁵⁷ Grundsätzliche Empfehlungen für nachhaltige Anlagen finden sich zudem bei EKD (2016): Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche, 3. Auflage, https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_texte_113_2016.pdf. Siehe dazu auch Kapitel 2 im Anhang.

Der erste Teilfonds des „BFS Kreditfonds“ hat als aktuelle Zielrichtung die Förderung von Finanzierungsvorhaben speziell im Bereich der Immobilienfinanzierung. Die Tranchen werden dabei im Rahmen einer Mischfinanzierung als Nachrangdarlehen ergänzend zu hauseigenen Krediten ausgegeben und beginnen jeweils bei Losgrößen ab 500.000 Euro. Die Zinsen für Endkunden liegen auf der gleichen Höhe wie bei anderen Kreditfonds aus der Privatwirtschaft.⁵⁸

Die Fondsgesellschaft ist so strukturiert, dass in kurzen Intervallen neue Fonds aufgesetzt werden können, für die jeweils andere Anlageprofile möglich sind und die somit anderen Zielsetzungen, zum Beispiel Innovationsprojekten, gewidmet werden können. Für gemeinnützige Anleger gibt es einen Zwischenfonds, damit Anleger nur Einkünfte aus Kapitalvermögen und nicht aus Gewerbebetrieb erzielen. Die Vergabe der Darlehen durch den Kreditfonds wird für sozialwirtschaftliche Träger nach aktuellem Stand voraussichtlich ab dem 1. April 2019 beginnen.

Expertenmeinung:

„Der Kreditfonds ist in der Privatwirtschaft ein sehr etabliertes Instrumentarium: Dort werden jedes Jahr über diese Schiene Milliardenbeiträge investiert bzw. finanziert. Und man stellt sich die Frage: Warum ist das so erfolgreich und wo gibt es den Nutzen und kann man das auch auf die Sozialwirtschaft übertragen?“ (Ulrich Schartow, Geschäftsführer, BFS-Service GmbH)

„Die grundlegende Idee ist eigentlich, Gelder aus der Sozialwirtschaft wieder für die Sozialwirtschaft zur Verfügung zu stellen.“ (Ulrich Schartow, Geschäftsführer, BFS-Service GmbH)

Unser Interviewpartner zum Thema Kreditfonds, Ulrich Schartow, Geschäftsführer der BFS-Service GmbH, beschreibt, dass die zuvor genutzten reinen mezzaninen Finanzierungen (BFS Mezzanine Fonds I und II) aufsichtsrechtlich nicht mehr ohne weiteres umsetzbar sind. Der Kreditfonds bietet aus seiner Sicht ein geeignetes Mittel, wie nun auf anderem Wege Mittel von aus der Sozialwirtschaft nahestehenden Institutionen eingebracht und für diakonische Zwecke genutzt werden können. Er sieht den Kreditfonds in der derzeitigen Ausgestaltung (nachrangige Grundbuchliche Absicherung) vor allem für Investitionen geeignet, prinzipiell aber auch für andere Zwecke wie zum Beispiel die Finanzierung von Innovationen. Auf die Verträglichkeit mit der Gemeinnützigkeit wurde von vornherein geachtet, wie es auch sonst im Tagesgeschäft der Bank für Sozialwirtschaft und anderen Kirchenbanken üblich ist.

Ein weiterer Fonds, der schon länger zur Investitionsfinanzierung in der freien Wohlfahrtspflege genutzt wird, ist der sogenannte Revolvingfonds, der schon seit 1974 besteht und ab 2020 neu aufgelegt wird. Darin werden keine Mittel von privaten oder institutionellen Anlegern, sondern Bundesmittel (des BMFSJ) zur Verfügung gestellt und über die BFS treuhänderisch verwaltet, um Baumaßnahmen von Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege mit bundesweiter Bedeutung „mit bis zu 50 Prozent der förderfähigen Investitionskosten durch ein zinsloses Darlehen“⁵⁹ zu finanzieren.

„Mithilfe eines Kreditfonds, dem von der BFS treuhänderisch verwalteten Revolvingfonds, über den es Bundesmittel gab, haben wir ein Pflegeheim in Brandenburg gebaut. Weitere Fördermittel für die Errichtung von Pflegeheimen wurden nicht mehr ausgereicht und über den Fonds konnten wir bessere Konditionen, also ein zinsloses Darlehen erhalten als mit einem klassischem Bankkredit.“ (Madeleine Osho-Ogun, Abteilungsleiterin Finanzen, Berliner Stadtmission)

Empfehlung:

Kreditfonds finanzieren höhere Risiken. Das spiegelt sich in höheren Zinssätzen für diese Finanzierungsanteile wider. Sie ersetzen nicht die klassischen Darlehen der Banken, sondern ergänzen diese so strukturiert, dass bestimmte Projekte überhaupt finanzierbar werden. Oder der Kreditfonds wird zur Risikoteilung so eingesetzt, dass die Darlehensfinanzierung zinstechisch günstiger wird als bei einer vollumfänglichen Finanzierung durch die Bank und der damit verbundenen Blankoanteile. Gerade mit Blick auf die sich verändernden Anforderungen an die Bereitstellung von Wohnangeboten diakonischer Unternehmen – wie zum Beispiel durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) verstärkt erforderlich geworden – können Kreditfonds wichtige Instrumente sein, um das Feld nicht den großen Wohnungsbauunternehmen zu überlassen.

Tatsächlich ist die zu beobachtende Expansion von Kreditfonds nicht nur eine logische Konsequenz der Investitionsmöglichkeiten (die sich aus Immobilienkrediten ergeben), sondern mittlerweile vor allem der Anreizwirkungen der neuen Regelungen für Banken und Versicherungen sowie der Niedrigzinspolitik der Zentralbanken. Immobiliendarlehen stellen angesichts des derzeit geringen Zinsniveaus im Staatsanleihen-Segment durchaus eine attraktive Anlagealternative zu direkten oder indirekten Immobilieninvestments dar. Kreditfonds weisen allerdings kein einheitliches Rendite-Risiko-Profil auf, da dieses wesentlich davon beeinflusst wird, in welchen Finanzierungs-Tranchen die Kreditfonds aktiv Immobiliendarlehen vergeben.

58 Vgl. Handelsblatt (2018): Aufstieg des alternativen Kapitals: <http://www.handelsblatt.com/my/finanzen/anlagestrategie/fonds-etf/kreditfonds-aufstieg-des-alternativen-kapitals/20886428.html?ticket=ST-3483258-9e3eXms3jL3cz9huzbkw-ap3>

59 BFS (2018): Revolvingfonds für weitere 30 Jahre verlängert, <https://www.sozialbank.de/ueber-uns/presse/presseinformationen/revolvingfonds.html>

Mit der Auflage von Kreditfonds ist aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen etwa hinsichtlich der Möglichkeit der Darlehensvergabe ein erheblicher Strukturierungsaufwand verbunden. Kreditfonds werden das Angebot am europäischen Immobilienfinanzierungsmarkt sicherlich ergänzen und auf eine breitere Basis an Darlehensgebern stellen. Dennoch werden die Kreditfonds auf den Finanzierungseingpass in bestimmten Segmenten des Immobilienmarktes keinen großen Einfluss haben. So zeichnen sich viele der Neuanleger von Kreditfonds traditionell durch eine hohe Risikoaversion aus. Die Kreditfonds werden jedoch allemal dazu beitragen, die bisher tradierten Finanzierungsstrukturen aufzubrechen.

3.4 Social Venture Capital

- Soziales Wagniskapital, i.d.R. zur early-stage-Finanzierung von Startups
- Ausgestaltung als Eigenkapital (Exitvariante), Mezzaninkapital oder Fremdkapital (Fremdkapitalvariante)
- Geeignet für Innovationsfinanzierung und Skalierung
- Förderung von marktfähigen, innovativen Projekten
- ggf. enge Beratung und Begleitung durch den/die Kapitalgeber
- in Deutschland nur eine Handvoll Social-Venture-Capital-Gesellschaften

Beschreibung:

Bei Social Venture Capital (engl.: Soziales Wagniskapital) handelt es sich um außerbörsliches Beteiligungskapital, das von institutionellen Investoren (z.B. Pensionskassen, Banken oder Versicherungen) oder Privatpersonen (Impact Investoren) zur Innovations- oder Projektfinanzierung an risikobehaftete Sozialunternehmen mit wenig Besicherung zur Verfügung gestellt wird. Es handelt sich dabei um einen Ableger von Venture Capital, zu deutsch Risiko- oder Wagniskapital, das in der Startup-Szene verbreitet ist und vor einigen Jahrzehnten aus England auf den deutschen Markt übertragen wurde.⁶⁰

Gefördert werden Projekt- oder Skalierungsfinanzierungen. In der Regel wird die Finanzierung aufgrund der engen gemeinnützigen Vorgaben für gewerbliche Sozialunternehmen bereitgestellt. Grundsätzlich kann Social Venture

Capital auch gemeinnützigen Unternehmensformen zur Verfügung gestellt werden.

Die Renditeerwartungen der Investoren setzen sich aus zwei Komponenten zusammen und weichen damit vom klassischen Risikokapitalmodell ab: Ein direkter angemessener finanzieller Ertrag (monetäre Rendite) wird ergänzt um Ergebnis- und Wirkungsziele (soziale Rendite) des finanzierten Vorhabens beziehungsweise des Sozialunternehmens. Der erwartete finanzielle Ertrag liegt dabei unter den Renditeerwartungen typischer Venture Finanzierungen.⁶¹ Social Venture Investoren prüfen, ob die Projekte nachhaltig wirtschaftlich tragfähig sind. Reine Verlustfinanzierungen übernehmen die Investoren nicht. Zudem sollen die finanzierten Projekte in der Regel skalierbar sein, auch wenn es sich um Gründungsfinanzierungen handelt.

Als Ausgestaltung üblich sind dabei entweder die Direktbeteiligung in Form des Erwerbs von Unternehmensanteilen (Exitvariante) oder die Fremdfinanzierung mit Nachrangabrede (Fremdkapitalvariante), zum Beispiel in Ausgestaltung als eigenkapitalähnliches Mezzaninkapital oder als einfaches Nachrangdarlehen durch private Investoren oder Fonds.

Ausgestaltungsvarianten

Exitvariante: Nach Ende der vereinbarten Laufzeit (i.d.R. 5–10 Jahre) erfolgt der Ausstieg („Exit“) des Social-Venture-Fonds durch den Verkauf der Unternehmensbeteiligung. Die Rendite des Investments wird bei der Verkaufsvariante durch den gesteigerten Unternehmenswert erzielt. Dadurch entstehen dem Unternehmen während der Investitionsphase, insbesondere während der Gründungs- und Skalierungsphase, keine belastenden Liquiditätsabflüsse und Zinsaufwände.

Fremdkapitalvariante: Bei der Fremdkapitalvariante erfolgt entweder eine regelmäßige oder aber eine endfällige Zinszahlung, die sich in der Regel am Unternehmenserfolg bemisst. Bei der Fremdkapitalvariante muss die Liquidität zur endfälligen Rückzahlung des Kapitals aufgebaut werden. Das birgt die Gefahr, Liquidität für andere, meist defizitäre Projekte zu verwenden. Zudem müssen die zu bildenden Rücklagen entsprechend dokumentiert werden, damit das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung erfüllt werden kann.

Die Realisierung einer Unternehmenswertsteigerung in der Exitphase ist nur bei nicht gemeinnützigen Unternehmensformen möglich. Daher werden bei gemeinnützigen

⁶⁰ Vgl. ausführlicher: Beitrag „Impact Investment“ im Anhang.

⁶¹ Die Erfahrung zeigt, dass im gemeinnützigen Bereich das Risiko geringer als bei anderen Startup-Finanzierungen ist, d.h. es weniger Insolvenzen gibt. Dies ermöglicht trotz einer niedrigeren Renditeerwartung bei gemeinnützigen Venture Finanzierungen im Zusammenspiel mit klassischen Venture Finanzierungen dennoch eine stabile Gesamtrenditeerwartung (Interview mit Patrick Ruf, Investmentmanager, BonVenture).

Unternehmen Venture-Finanzierungen fast durchgehend mittels Fremdfinanzierung mit Nachrangabrede ausgestaltet.

Bei beiden Varianten liegen, sofern es sich um gemeinnützige Gesellschaften handelt, die Renditeerwartungen deutlich unterhalb der üblichen Venture-Investments. Auch können die Renditeerwartungen sinken, wenn die vereinbarten Ergebnisse oder Wirkungen bei den Zielgruppen erreicht werden (Impact).

Aus Sicht der Sozialinvestoren ist die Erwartung, dass der Venture-Capital-Fonds am Ende zumindest den Kapitalerhalt und eine angemessene Rendite, meist im einstelligen Bereich, erzielt. Renditeerwartungen von 20 Prozent und mehr passen nicht zum Selbstverständnis der Szene. Bei einigen Social Venture Fonds werden die Gewinne thesauriert und damit das Investmentkapital erweitert. Oder der Fonds spendet die Gewinne oder Teile von diesen in Projekte, die er für unterstützungsfähig hält, die aber nicht mittels Venture Capital finanzierbar sind. Sollte der Fonds Verluste machen, beispielsweise, weil Unternehmen in die Insolvenz gehen, so verlieren die Investor*innen ihr eingelegtes Geld. Daher spricht man auch von „Sozialem Risikokapital“.

Social Venture Capital wird vorzugsweise für neue Geschäftsmodelle genutzt, also zur Innovationsfinanzierung und deren Skalierung. Voraussetzung ist dafür ein ausgearbeitetes Geschäftskonzept, das die langfristige Marktfähigkeit einer Geschäftsidee nachweist. Im Gegenzug ist in der Regel keine bankentechnische Absicherung nötig. Die Social Venture Capital Gesellschaft nimmt meistens auch einen Sitz in einem Begleitgremium ein beziehungsweise begleitet das Engagement beratend und erwartet in regelmäßigen Abständen eine umfassende wirkungsorientierte Berichterstattung (s. Kap. IV).

Beispiel: Discovering Hands, ein von der Social Venture Capital Gesellschaft BonVenture geförder-tes Projekt

Der Duisburger Gynäkologe Dr. Frank Hoffmann startete discovering hands als Projekt im Jahr 2006. Er hatte die innovative Idee, blinde und sehbehinderte Frauen aufgrund ihres hervorragenden Tastsinns über zertifizierte Berufsförderungswerke zu „Medizinischen Tastuntersucherinnen“ (MTU) fortzubilden und sie an Arztpraxen und Kliniken zu vermitteln. Die Tastuntersuchungen sind als risikosenkende Ergänzung zur technikgestützten Diagnostik zu verstehen. Die Leistung wird getragen von gesetzlichen Krankenkassen, privaten Krankenversicherungen oder den Patientinnen selbst. Die innovative Geschäftsidee wurde mithilfe von Social Venture Capital finanziert.

Weiter Informationen unter: <https://www.discovering-hands.de/>

Expertenmeinung:

Unser Interviewpartner Patrick Ruf, Investment Manager bei BonVenture, stellte heraus, dass Social Venture Finanzierungen derzeit noch eine Randerscheinung im deutschen Raum sind. Sie eignen sich für Sozialunternehmen, die marktorientierte Projekte umsetzen wollen:

„Wir finanzieren nur Projekte, die langfristig auf eigenen Beinen stehen können. Die Sozialunternehmen dahin zu bringen, ist unser Ziel. Das heißt aber, auch wenn sie gemeinnützig sind, brauchen sie eine Gewinnorientierung. Gemeinnützigkeit entscheidet sich nicht an der Frage, ob Gewinne gemacht werden oder nicht, sondern daran, wie die Gewinne verwendet werden. Das ist der wesentliche Unterschied. Und natürlich muss auch jedes gemeinnützige Unternehmen gewinnorientiert arbeiten. Die Diakonie selbst ja auch.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

„Social Venture Capital eignet sich für alle Projekte mit einem Geschäftsmodell mit sozialem oder ökologischem Geschäftszweck, die sagen: Ich löse mich von dem Staat als Kostenträger und orientiere mich Richtung Markt oder ich bringe zumindest eine gewisse Marktorientierung rein. Es ist auch kein Problem, da eine Mischfinanzierung zu haben.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

„Es gibt Bereiche, die sind sehr schwierig mit einem marktorientierten Geschäftsmodell abzudecken. Und da gehört z.B. der Bereich intensivpflegerischer Behindertenbetreuung dazu. Hier ein sich selbst tragendes Konstrukt zu finden, das nicht von Beiträgen oder Transferleistungen abhängig ist, ist schwierig.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

„Nehmen wir das Beispiel Hausnotrufsysteme. In diesen Markt drängen gerade Startups, aber auch große Konzerne, die werden bald auch den bisherigen Anbietern der Wohlfahrtsverbände den Markt streitig machen und sie mit Innovationen überholen. Dabei sind gerade die Menschen, die in der Diakonie arbeiten, so nah dran an den Problemen. Die haben Erfahrung, wie das funktioniert und wo es vielleicht nicht funktioniert und wo man etwas verbessern muss. Dieses Wissen müssten die Wohlfahrtsverbände jetzt eigentlich nur noch bündeln und eine Lösung erarbeiten. [...] Denn selbst ein Vertriebsnetzwerk ist schon dafür vorhanden. Das ist ja eigentlich eine wahnsinnige Marktchance, mit einem Marktzugang, den sonst niemand hat.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

Empfehlung:

Social Venture Capital hat im Vergleich zu reinen Venture Capital Finanzierungen ein Augenmerk auf soziale Geschäftsideen. Neben der finanziellen wird auch die

sogenannte soziale Rendite als Ertragsfaktor mitberücksichtigt. Der Unterschied von Finanzierungen über (Social) Venture Capital im Vergleich zu herkömmlichen Krediten liegt darin, dass weniger Sicherheiten verlangt werden. Es werden nämlich „Risiko“-Projekte gefördert, also Neugründungen, neue Geschäftsmodelle sowie deren Verbreitung (Skalierung). Banken dürfen Start-Up-Finanzierungen aufgrund der fehlenden Besicherung und des hohen Ausfallrisikos nicht oder nur in einem sehr geringen Maße finanzieren.

Fördergeeignet über Social Venture Capital Fonds sind in der Regel nur marktfähige, innovative und skalierbare Ideen, die langfristig selbständig tragfähig sind. Investments in sozialunternehmerische Lösungen, deren Erlösmodell auf Zuwendungs- oder Projektfinanzierungen staatlicher Stellen abstellen, werden meist nicht finanziert. Auch verstehen sich Social Venture Investoren nicht als Substitution staatlicher Investitionsverpflichtungen, sondern wollen neue, bisher nicht bestehende Angebote fördern. Als Vorteil der Diakonie können hier ihre Expertise im sozialen Sektor und das starke Netzwerk gesehen werden, welche die Skalierbarkeit innovativer Ideen begünstigen würden.

Aus Sicht der Einrichtungen ermöglicht Social Venture Capital eine Möglichkeit zur Eigenkapitalzufuhr ohne Sicherheiten stellen zu müssen, das heißt die zur Verfügung gestellten Mittel können als Eigenkapital Verwendung finden. Die Exitvariante, bei der der Investor seinen Unternehmensanteil renditeorientiert wieder verkauft, ist aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen auszuschließen. Für gemeinnützige Unternehmen kommt vor allem die Social Venture Capital Finanzierung über Darlehen oder Mezzaninkapital (bspw. als Darlehen mit Nachrangabrede) in Frage. Eine gemeinnützigkeitsrechtliche Einzelprüfung ist anzuraten.

Im deutschen Raum gibt es bisher nur eine Handvoll sozialer Risikokapitalgeber, weshalb die Verfügbarkeit dieses Finanzierungsangebots bisher noch begrenzt ist.⁶² Da die Diakonie in die Zielgruppe finanzierungsfähiger Sozialunternehmen fällt, sollte sie diese Chance nicht ungenutzt lassen, um insbesondere Innovationsvorhaben anzugehen.

Weitere Informationen finden Sie z.B. bei:

- European Venture Philanthropy Association (EVPA): <https://evpa.eu.com/>
- Heister, Peter (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social

Venture Capital. Auswahlprozess und –kriterien der Finanzintermediäre

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016): Social Impact Investment in Deutschland 2016. Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden?, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/social-impact-investment-in-deutschland-2016/>

3.5 Social Impact Bonds (SIB)

- Multi-Stakeholder-Partnerschaft zwischen Investoren, Staat und Sozialunternehmen
- Fremdkapital zur Vorfinanzierung von innovativen Dienstleistungen, Rückzahlung im Erfolgsfall durch öffentliche Hand, bei Nichterfolg liegt Ausfallrisiko auf Investorenmehrheit
- Geeignet für Innovationsfinanzierung
- hohe Anforderungen an wirkungsorientierte Berichterstattung
- bisher noch nicht verbreitet in Deutschland

Beschreibung:

Um die eher kurzfristigen Finanzierungsmöglichkeiten für innovative Projektansätze durch private Investoren und Stiftungen und die längerfristig ausgelegte Regelfinanzierung sozialer Dienstleistungen durch die öffentliche Hand zu verbinden, werden seit einiger Zeit neuartige integrierte Finanzierungsmodelle wie Social Impact Bonds insbesondere im angelsächsischen Raum diskutiert.

Social Impact Bonds (SIB) sind eine Multi-Stakeholder-Partnerschaft zur Finanzierung sozialer Projekte zwischen privaten Investor*innen, dem Staat und sozialen Unternehmen sowie Gutachtern. Private Investor*innen übernehmen die Rolle der Vorfinanzierung und im Erfolgsfall zahlt der Staat den Vorfinanzierenden das Geld inklusive einer Verzinsung („pay-for-success“) zurück (s. Abb. 6). Bei Nichterreichen der angekündigten Ziele tragen die Vorfinanzier*innen das Verlustrisiko. Der Erfolg wird anhand vorab definierter Wirkziele definiert und durch unabhängige Gutachter überprüft. Für den Erfolgsfall ist die objektive Messbarkeit der Wirkung der Projektziele von Bedeutung, weshalb Antragsteller darauf ein besonderes Augenmerk legen sollten.

⁶² Siehe zu den vorhandenen Social Venture Capital Anbietern im deutschen Raum z.B. BMWi (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/erausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html>, S. 50.

Social Impact Bonds sind speziell auf die Dienstleistungs- beziehungsweise Innovationsfinanzierung ausgelegt. Bisher haben sie in Deutschland eine marginale Reichweite. Aktuell ist der zweite SIB in Deutschland angelaufen (s. Beispiel).

Beispiel: Prävention in den Hilfen zur Erziehung stärken – Deutschlands zweiter Social Impact Bonds

Im Landkreis Osnabrück läuft aktuell das zweite Referenzprojekt eines Social Impact Bonds. Von 2017-2021 wird dort das Positive Parenting Program (Triple P) als Hilfe zur Erziehung erprobt. Ziel des SIB ist es festzustellen, ob dieses eine passgenaue Hilfe für bestimmte Fälle der Sozialpädagogischen Familienhilfe ist. An der Vorfinanzierung beteiligt ist unter anderem die Bertelsmann-Stiftung mit ihrer Tochtergesellschaft Phineo als Intermediär. Hier wird das im SGB VIII verankerte Dreiecksverhältnis aus Klient(in (Leistungsempfänger), Jugendhilfeträger (Leistungserbringer) und Jugendamt (Kostenträger) um einen privaten Investor ergänzt, der die Kosten für insgesamt 48 Fälle trägt. Hierzu wurde eine Partnerschaft zwischen dem Landkreis Osnabrück, der Kreissparkasse Bersenbrück als Förderer und der Lega S Jugendhilfe als Maßnahmeträger gebildet. Die Koordination erfolgt durch die PHINEO gAG.

Festgelegt wurde als zentrales Wirkkriterium „ein Jahr lang keine Hilfe zur Erziehung“. Sofern das Projekt erfolgreich ist, zahlt die Kommune den Investoren das investierte Kapital samt Zinsen beziehungsweise Rendite zurück.

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/impact-investing/projektnachrichten/sib-im-lkos/>

Expertenmeinung:

Frank Gutzmann, Autor der Dissertation „Diakonie und soziale Investitionen“, sieht verschiedene Gründe dafür, dass Social Impact Bonds in Deutschland bisher ein wenig verbreitetes Konstrukt sind. Sie liegen vor allem in der Einstellung der verschiedenen involvierten Stakeholder. Zum einen werde Gesundheit in der deutschen Öffentlichkeit als meritorisches Gut angesehen. Dies passe nicht zusammen mit der Vorstellung der Einbeziehung privater Investor*innen.

„Wir haben in Deutschland das Verständnis, dass für die Gesundheit weitestgehend der Staat aufkommen muss.“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

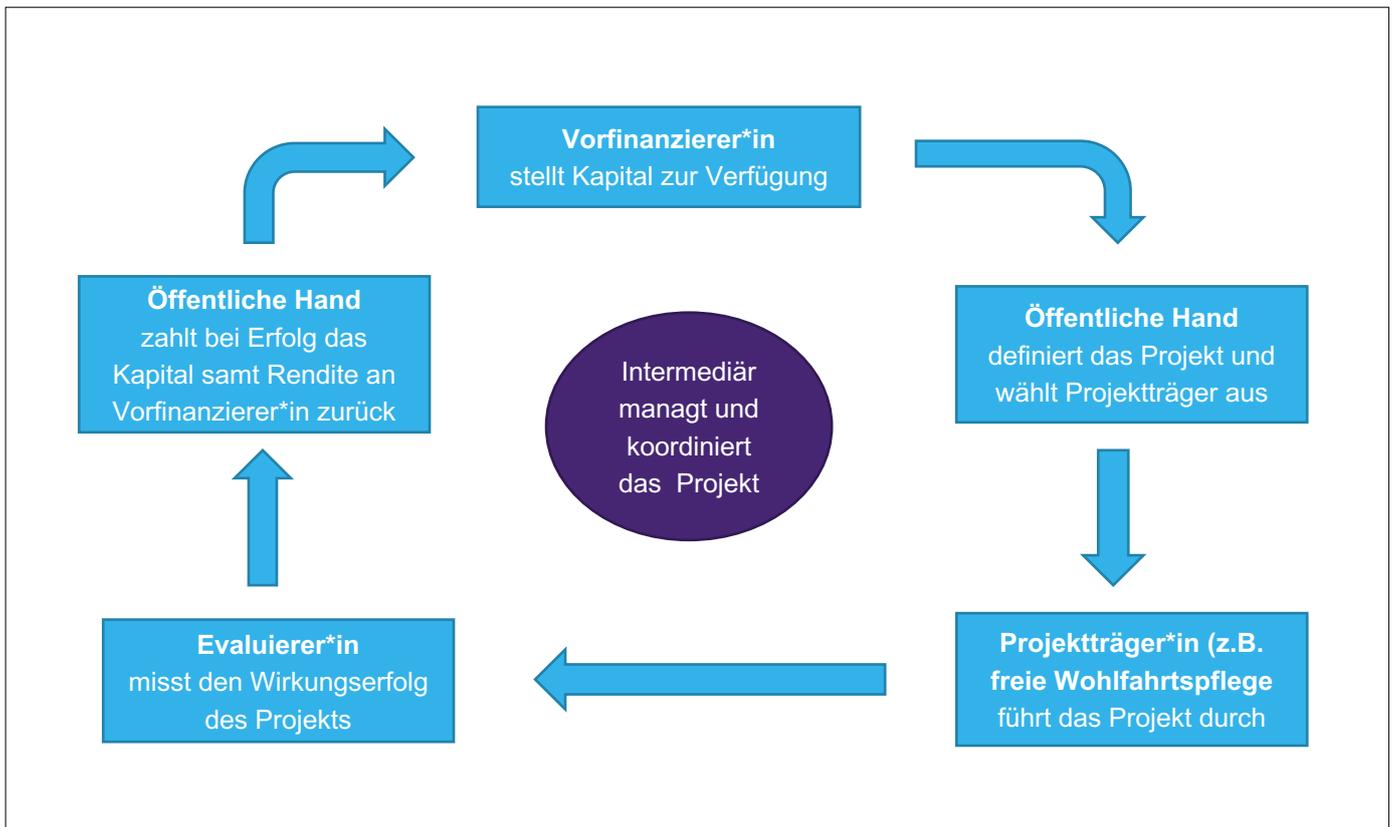


Abb. 6: Funktionsweise von SIB, in Anlehnung an: Pannen, Friedemann (2018): Social Impact Bonds – Anleihen für den guten Zweck, in: Sozialwirtschaft 5/2018, S. 28.

Zum anderen müsse auch auf Seiten der Leistungsträger die Bereitschaft für innovative Finanzierungsstrukturen gegeben sein beziehungsweise geweckt werden. Eine gezielte Ansprache dieser sei dafür hilfreich:

„Sie [als diakonisches Unternehmen] müssen sehr konkret und transparent sagen, was Sie machen wollen: [...] Jetzt machen wir etwas, was über den normalen Weg nicht zu finanzieren wäre. Wärt ihr [die Leistungsträger] bereit, wenn wir einen privaten Investor fänden, das dann mit einer Rendite zu versehen und nachher zu bezahlen, wenn wir damit Erfolg haben?“ (Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Auf Investorensseite brauche man „Investoren, die bereit sind, auf Rendite zu verzichten, weil sie auch eine gesellschaftliche Wirkung erzielen möchten. Die Möglichkeiten für Investoren, ihr Geld gewinnbringend anzulegen, sind gerade in der Niedrigzinsphase beschränkt. Das ist eine Chance, jetzt solche Modelle mit weniger Renditemöglichkeiten aufzusetzen. Die Investoren können so das positive Image diakonischer Unternehmen für sich nutzen und neben der finanziellen Rendite auch eine gesellschaftliche Wirkung erzielen.“ (Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Vorteilhaft sei laut Gutzmann, dass bei Social Impact Bonds die ansonsten sehr restriktiven gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben der Renditeausschüttung nicht greifen würden, da hier der Staat und nicht das gemeinnützige Sozialunternehmen im Erfolgsfall die Prämienauszahlung an die Investor*innen übernimmt.

Sorgen auf Seite der sozialen Unternehmen bestünden vor allem dahingehend, „dass der Staat sich aus seiner sozialstaatlichen Verantwortung herauszieht und es mit einem Schmunzeln auf den Lippen dankend annimmt, dass man gewisse Dinge mit dem Erfolgsanspruch „Sonst gibt’s eben kein Geld“ rüberschiebt zu den Privaten. [...] Und dass er substituiert und das Ganze nicht als komplementäre Komponente sieht.“ (Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Grundsätzlich sei der Finanzierungsbedarf auf Seiten der Diakonie allerdings groß genug, um neue Finanzierungswege gehen zu müssen, „aufgrund der entsprechenden Investitionsveränderungen, die da vorgenommen werden müssen mit Bauverordnung, Pflegepersonalstärkungsgesetz etc. Da ist ein hoher Handlungsbedarf.“ (Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“)

Um die Akzeptanz für SIB in Deutschland zu steigern, empfiehlt Gutzmann die Einrichtung von übergreifenden

Gremien, in denen Innovationsträger aus den verschiedenen Stakeholder-Gruppen (Leistungsträger, Sozialunternehmen, Investor*innen) beteiligt sind. Das Konstrukt sollte in kleinen Pilotprojekten ausgetestet werden, die als Best Practice Beispiele genutzt werden könnten. Erfolgsversprechend seien dabei vor allem die Branchen Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe oder auch Bildung.

„Das sind Bereiche, wo Privatinvestor*innen bereit wären, zu investieren, die aber momentan keine Modelle vorfinden [...] Jedoch fehlt es in diesem Bereich an klar erkennbaren Geschäftsmodellen und der Überzeugung, dass Renditen gezahlt werden können. Somit gilt es, Projekte zu definieren und transparent zu machen, um Investoren zu finden, die diese finanzieren, sodass mittelfristig Best-Practice-Lösungen erkennbar werden, die eine Sogwirkung auf weitere Investoren erzeugen.“⁶³

Empfehlung:

Grundsätzlich sind Social Impact Bonds in Deutschland schwierig umzusetzen. Es handelt sich um eine öffentliche Kreditaufnahme einer Gebietskörperschaft, die erheblichen rechtlichen Vorgaben unterliegt. Die Verzinsung ist zwar erfolgsabhängig, liegt aber oberhalb der Verzinsung, die die Gebietskörperschaft für eine normale Kreditaufnahme zahlen muss. Zudem entstehen Kosten für den Intermediär und die Wirksamkeitsmessung („Weiche Kosten“).

Zu bedenken ist, dass mit dem Pay-for-Success-Gedanken, also dem Konzept, dass die Rückzahlung der Gelder mit dem Erfolg des Projekts und dem Eintreten der Wirkkriterien zusammenfällt, auch ein „Creaming-Effekt“ oder „Rosinenpicken“ verbunden sein kann. Das heißt, dass sich die soziale Arbeit vorrangig um die „leichten Fälle“ kümmert, um den größtmöglichen Impact zu erzielen. Hier ist zu bedenken, dass diakonische Unternehmen neben der finanziellen Nachhaltigkeit der Arbeit eine gleichgeordnete soziale Verantwortung gegenüber den Klienten, und hier gerade auch den „schwierigen Fällen“, haben.⁶⁴ Es muss daher darauf geachtet werden, dass die individuellen Rechte der Klientinnen und Klienten, insbesondere das Wunsch- und Wahlrecht in Bezug auf den Leistungserbringer, keinesfalls eingeschränkt werden dürfen.

Bisher gibt es erst zwei Social Impact Bonds in Deutschland, daher ist die Reichweite und Relevanz dieses Finanzierungsinstruments noch sehr gering und nur theoretisch diskutierbar. Social Impact Bonds sind in Deutschland sehr wenig verbreitet, da die Kostenträger dadurch keine

⁶³ Gutzmann (2018), S. 199.

⁶⁴ Für eine detaillierte Beurteilung siehe auch Diakonie Deutschland (2015): Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie – Trends und Impulse, S. 25ff., https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/P160209_Broschuere_SozialesUnternehmertum_160523_final_einzelseiten.pdf.

wirklichen Einsparungseffekte erwarten und sich nicht viele Investoren für Projekte begeistern, deren Wirkung akribisch im Vorfeld vereinbart werden muss und wo ein hohes Verlustrisiko besteht. Für den Dienstleister ermöglichen SIB allerdings eine Vorfinanzierung der zu erbringenden Leistungen, ohne dass er das Risiko trägt. Für Nutzer*innen ermöglichen SIB die Finanzierung von Leistungen, die, trotz Notwendigkeit, aus Geldmangel, rechtlicher Restriktion oder Ähnlichem seitens des Staates nicht übernommen werden.

Weitere Informationen finden Sie z.B. unter:

Bertelsmann Stiftung/ Impact in Motion (Hrsg.) (2014): Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/was-sind-social-impact-bonds/>

Pannen, Friedemann (2018): Social Impact Bonds – Anleihen für den guten Zweck, in: Sozialwirtschaft, 5/2018, S. 28-29.

IV. Institutional Readiness: Unternehmerische Voraussetzungen zur Nutzung der Finanzierungsinstrumente

Um die verschiedenen vorgestellten Finanzierungsinstrumente nutzen zu können, ist natürlich zunächst einmal das Know-How zu den Finanzierungsinstrumenten wichtig. Aber damit ist es noch nicht getan. Jedes Finanzierungsinstrument erfordert eine ganze eigene Form der sogenannten „Institutional Readiness“. Institutional Readiness ist ein Begriff, der eigentlich aus dem Fundraising stammt. Er bezeichnet die „organisationsinterne Bereitschaft, sich mit den unabdingbaren Voraussetzungen (Klarheit über Leitbild und Ziele, Prozesse sowie Strukturen) für erfolgreiche Fundraisingarbeit auseinanderzusetzen“⁶⁵. Die Voraussetzungen, um für den Einsatz von Finanzierungsinstrumenten bereit zu sein, lassen sich jedoch auch auf andere Finanzierungsinstrumente übertragen (bspw. die erfolgreiche Kooperation mit wirkungsorientierten Investoren oder die erfolgreiche Akquise von Stiftungsmitteln u.a.).

Angesichts der großen Bandbreite an Finanzierungsinstrumenten, die wir Ihnen in dieser Handreichung vorstellen, ist es leider nicht möglich, ein allgemeingültiges Rezept anzubieten, das es zu befolgen gilt, um einen erfolgreichen Einsatz aller Finanzierungsinstrumente zu garantieren. Vielmehr möchten wir Sie für ein paar übergreifende Grundthemen sensibilisieren (Professionalisierung, Wirkungsorientierung), die es hinsichtlich jedes neuen Finanzierungsvorhabens zu beachten gilt:

- **Finanzierung als umfassende und integrierte Unternehmensentscheidung**

Gerade bei Wegen, die erstmal Investitionen erfordern, wie zum Beispiel bei systematischem Fundraising, ist es essentiell, dass auch in den höheren Ebenen des eigenen Unternehmens die Bereitschaft und Unterstützung vorhanden ist. Die Bereitschaft zum Einsatz von neuen Finanzierungsinstrumenten inklusive der erforderlichen Ressourcen zum Aufbau von Know-How muss daher auch in der Unternehmensführung vorhanden sein und stellt eine umfassende Managemententscheidung dar.

- **Die richtige Vorbereitung: Professionelles Agieren in den finanzierungstechnischen Fragestellungen**

Je nach Finanzierungsinstrument und damit Kapitalgeber sind verschiedene Aspekte der finanzierungstechnischen Vorbereitung nötig. Es gilt, die für die jeweilige Finanzie-

rungsart passende Grundhaltung sowie Darstellungs- und Arbeitsform zu finden.

Unternehmen sollten sich auf die mit der Beschaffung des jeweiligen Finanzierungsinstrumentes verbundenen Anforderungen einstellen. Neben einer guten Bonität und angemessenen Sicherheiten betrifft dies insbesondere eine professionelle Finanzplanung und einen darauf aufbauenden Nachweis der Kapitaldienstfähigkeit. Für den Kapitalmarktzugang sind darüber hinaus eine hohe Transparenz und eine gute Finanzkommunikation von Bedeutung.

Die jeweils nötigen Voraussetzungen unterscheiden sich vor allem nach den Kategorien der Kapitalgeber, das heißt zwischen sozialen Investoren, Philanthropen und öffentlichen Geldgebern.

Für die Gewinnung sozialer Investoren wird in der Regel vor allem die finanzierungstechnische Aufbereitung wichtig sein. Stellen Sie dar, dass Ihr Projekt „finanzierungsreif“ ist: Haben Sie für Ihre zu finanzierende Idee ein Geschäftsmodell und einen Businessplan bis zur Finanzierungsreife?⁶⁶ Sind diese aus der Perspektive externer Investoren nachvollziehbar und plausibel? Welchen gesellschaftlichen Mehrwert bringt ihr Projekt und können Sie diesen auf Basis von quantitativen Studien belegen? Online finden sich diverse Tools, um ein besseres Verständnis der Erwartungen von Sozialinvestoren zu erhalten, so beispielsweise ein Investment Readiness Check.⁶⁷

Gegenüber Spender*innen und Spendern, also im klassischen Fundraising, sind hingegen eine gut aufgestellte Marketingkampagne und strategische Planung besonders entscheidend, um Kapitalgeber zu gewinnen und zu binden.

Öffentliche Geldgeber fordern in erster Linie die Einhaltung der Allgemeinen Nebenbestimmungen zur Projektförderung (ANBest-P) und ein ausgefeiltes Konzept. Zusätzlich ist hier ein besonderes Augenmerk auf die Förderzwecke und die Vereinbarkeit mit der eigenen Satzung zu legen.

Nicht immer muss alles neu erfunden werden, häufig kann auf Vorhandenem aufgebaut und daran angeknüpft werden. Die Diakonie hält eine Reihe an Standards hoch,

⁶⁵ Schulz, Lothar (2008): Institutional Readiness, in: Fundraising-Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, S. 97.

⁶⁶ Dazu gehören i.d.R. eine Investitionsrechnung, ein Finanzierungsplan und eine Umsatz- und Ertragsplanung.

⁶⁷ Z.B. unter <https://social-finance-academy.org/type/entrepreneur/>

die (nicht nur) in der Ansprache von sozialen Investoren wichtig sind. So verfügt sie über eigene Transparenzstandards und einen eigenen Diakonischen Corporate Governance Kodex (s. Kasten).

Die Diakonie setzt auf Transparenz

Grundsätzlich ist Transparenz zur Akquise von zusätzlichen Finanzmitteln als Zeichen einer „Institutional Readiness“ unabdingbar. Die Diakonie Deutschland hat dazu gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband die „Transparenzstandards Caritas und Diakonie“⁶⁸ entwickelt. Sie sollen als Selbstverpflichtung wirksam werden und haben zum Ziel, dass Verbände, Unternehmen und Einrichtungen der kirchlichen Wohlfahrt professionell und glaubwürdig auftreten und ein klares Profil gewinnen. Die Anforderungen, die auch die Kriterien der Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ) erfüllen, umfassen:

- Informationen zu den Strukturen, Organen und zur gesellschaftsrechtlichen Verbundenheit mit Dritten,
- einen Wirtschaftsbericht, der sich an den Veröffentlichungsstandards des Handelsgesetzbuches orientiert und auch Rechenschaft über den Erhalt und die Verwendung von empfangenen Spendengeldern gibt,
- einen Tätigkeits- und Leistungsbericht, der unter anderem Aussagen zur leistungsbezogenen Qualität und Wirksamkeit macht.

www.diakonie.de/transparenzstandards

Hinzu kommt der **Diakonische Corporate Governance Kodex**⁶⁹, der ein ganzes Bündel an gesetzlichen Vorgaben, internationalen und nationalen Standards, aber auch Empfehlungen und Anregungen für Maßnahmen und Organisations- und Kontrollstrukturen enthält, die alle ein gemeinsames Ziel haben: das diakonische Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit aller Mitgliedseinrichtungen zu fördern und damit gute und verantwortungsvolle Einrichtungs-führung zu unterstützen.

• Wirkungsorientierung

Ein wesentliches Hindernis, warum Investor*innen und Sozialunternehmen bisher so selten zusammenkommen, besteht vor allem in sprachlichen und kulturellen Unterschieden. Sozialunternehmer*innen, deren berufsbio-graphische Wurzeln eher im Dritten Sektor liegen, sprechen

oftmals eine „andere Sprache“ als Personen aus der freien Wirtschaft. Für viele Kapitalgeber und Kapitalgeberinnen sind nach wie vor betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die Beschreibung des Geschäftsmodells und echte Businesspläne zur Bewertung des Risikos und Begleitung des Engagements am wichtigsten, während in Sozialunternehmen häufig der soziale Gedanke mehr im Vordergrund steht als die betriebswirtschaftliche Aufbereitung der Wirkung und Renditeerwartung. In der Diakonie sind professionelles Arbeiten und Finanzplanung intern gang und gäbe. Nun gilt es, diese auch nach außen sichtbar zu machen. Dafür hilft es, zu verstehen, auf welche Aspekte welche Kapitalgeber besonderen Wert legen.

Im Kontext von ergänzender Finanzierung, insbesondere bei Impact Investment beziehungsweise wirkungsorientierten Investitionen, gewinnt die Dimension der Wirkung zunehmend an Bedeutung. Investor*innen möchten erfahren, ob und inwieweit ihr soziales Investment zur Problemlösung und Innovationsfähigkeit beiträgt.

„Wovon reden wir, wenn wir von „wirkungsorientiert“ sprechen? Am Ende reden wir über eine bestimmte Form von Professionalität, die man von einer Organisation erwartet, nämlich: Mache ich mir Gedanken darüber, warum ich das überhaupt mache? Was will ich auf unterschiedlichen Ebenen am Ende erreichen und mit welchen Indikatoren beobachte ich das?“ (Michael Alberg-Seberich, Managing Director, WIDER SENSE GmbH)

Diese Dimension der Wirkungsdebatte kann hierbei klar von der wissenschaftlichen Perspektive der gesamtgesellschaftlichen und individuellen Wirkungskontrolle abgrenzt werden. Ziel ist es, das eigene Wirken durch die angebotenen Leistungen sichtbar zu machen und entsprechend der Ansprüche der Investor*innen, Sponser*innen und allgemeinen Öffentlichkeit aufzubereiten. Dies erfüllt gleich einen mehrere Zwecke: Zum einen dient es der Legitimation, zum anderen kann es den Markenkern stärken sowie die Wettbewerbsposition gegenüber anderen Anbietern verbessern.

Für die Diakonie mit ihren Einrichtungen und Trägern sind die bestmögliche Wirksamkeit und eine Verbesserung durch Lernprozesse grundlegende Elemente ihrer Arbeit und tief im diakonischen Selbstverständnis verankert.⁷⁰ Als Teil der freien Wohlfahrtspflege ist das Erzielen einer Wirkung bei den Nutzer*innen, in ihrem sozialen Umfeld sowie durch die soziale Anwaltschaft in der Gesellschaft, im Sinne einer verbesserten Lebenssituation, Grundgedanke des eigenen Handelns.

⁶⁸ www.diakonie.de/transparenzstandards

⁶⁹ Diakonie Deutschland (2016): Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK), https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/2016_12_07_corporate_governance_kodex.pdf. Siehe auch Bachert, Robert/ Rzakowski, Uwe (2018): Kommentar zum Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg.

⁷⁰ BAGFW (2015): Standortbestimmung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zur Wirkungsorientierung in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege, <https://www.bagfw.de/uploads/media/bagfw-StandortbestimmungWirkungsorientierung.pdf>.

„Für uns ist ganz wichtig, dass das Unternehmen sich seiner eigenen Wirkung bewusst ist und dies auch hin und wieder kritisch betrachtet. Oft vergessen werden dabei auch die nichtintendierten negativen Effekte, die jede Intervention mit sich bringt. Von unseren Investees erwarten wir regelmäßige Wirkungsreportings, die einem anerkannten Standard folgen, z.B. dem Social Reporting Standard. Allen Standards gemeinsam ist, dass sie auf dem Konzept der „theory of change“ bzw. des „Logic-Model“ aufbauen.“ (Patrick Ruf, Investment Manager, BonVenture)

Die Diskussion der Wirkungsorientierung, -kontrolle und -messung reicht dabei von der Nennung des Hilfefelds im Sinne einer unterstellten Wirkung per se bis zur Nennung messbarer Indikatoren und Benchmarks für kausal postulierte Wirkzusammenhänge von Hilfeleistungen und eingetretenen Ergebnissen (Outcome). Während diese Bandbreite zum Teil sehr komplexe Methoden enthält, ist es, um eine Attraktivität für potentielle Kapitalgeber*innen zu erzielen, sinnvoll, die zuvor angesprochene ohnehin existierende Wirkungsorientierung bestmöglich und glaubhaft zu kommunizieren. Gleichzeitig hilft eine wirkungsorientierte Ausrichtung diakonischen Unternehmen auch über den Bereich der ergänzenden Finanzierung hinaus, das eigene Profil zu stärken und dient in jedem Falle einem besseren Auftritt gegenüber potentiellen Investor*innen.

Wirkungsorientierte Berichterstattung in der Organisation von Sozialleistungen bietet die Möglichkeit, aus reinen Input-Output-Beziehungen und der Bewertung eines Sozialunternehmens aufgrund rein ökonomischer Kennzahlen auszubrechen. In den Vordergrund können dabei die mittel- und langfristigen Wirkungen der Leistungen auf die Klient*innen, ihr unmittelbares soziales Umfeld und das gesamtgesellschaftliche Gefüge eines Sozialstaates gestellt werden. Hierbei ist der Fokus insbesondere auf die qualitative Einschätzung kausaler Wirkzusammenhänge zu legen, weniger auf wissenschaftlich beweisbare Wirkungsmessung. Beim Aufbau einer Kommunikationsstrategie und der Wahl des passgenauen Instrumentes muss stets hinterfragt werden, für wen die Berichterstattung erfolgt, welches Ziel erreicht werden soll und inwieweit die Analyse eher qualitativer oder quantitativer Natur ist, um eine passgenaue Darstellung zu erreichen. Zielt die Darstellung auf die Erschließung ergänzender Finanzierung ab, oder handelt es sich um eine Berichterstattung über die Mittelverwendung? Methodik, Umfang und Häufigkeit der wirkungsorientierten Berichterstattung orientieren sich dabei am Fördervolumen, den Ansprüchen des/r Mittelbereitstellers/in und der Mittelverwendung. Infrage kommende Methoden der

wirkungsorientierten Berichterstattung sind dabei insbesondere kausale Wirkungsketten, der Social Reporting Standard oder der Social Return on Investment.

Ein erster Schritt und unabdingbar für die folgenden Instrumente ist die Darstellung von kausalen Wirkungsketten, welche bereits seit den 1970ern in der Sozialwissenschaft an Bedeutung gewinnen. Diese gehen stets von den personell, zeitlich und finanziell investierten Ressourcen zur Bereitstellung einer Sozialleistung (Input) aus, um darauf aufbauend zu beschreiben, welches Leistungsangebot so für die Zielgruppe bereitgestellt werden kann und entsprechend angenommen wird (Output). Die kurz- und mittelfristig intendierte Wirkung auf die Lebensbedingungen der Stakeholder (Outcome) als dritte Stufe der Analyse stellt den Mehrwert eines diakonischen Unternehmens dar. Die abstrakte Wirkung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (Impact), wie zum Beispiel die soziale Anwaltschaft, kann ebenfalls mitgedacht werden. Vom Ziel zur konkreten Ausgestaltung der Investitionsmaßnahme zu denken, hilft innerhalb dieser Logik zu argumentieren.

Wie dies in der Praxis aussehen kann und bereits weit verbreitet ist, zeigt der Social Reporting Standard (SRS). Es handelt sich um einen Leitfaden zur externen Jahresberichterstattung, um die gesellschaftliche Wirkung der erbrachten Maßnahmen einschließlich eines detaillierten Unternehmensprofils bestmöglich darzustellen. Er ist, ebenso wie das bekannte „Wirkt“-Label von Phineo, einer Tochtergesellschaft der Bertelsmann Stiftung, keine Messmethode. Der Standard bietet vielmehr eine Orientierung und Systematik zur wirkungsorientierten Berichterstattung, insbesondere zur Gewinnung von Investor*innen mit einem Schwerpunkt auf Impact Investment.

Die dritte vorgestellte Methode, der Social Return on Investment (SROI), ist der Versuch, die erbrachte Wirkung zu monetarisieren. Die erzielten monetarisierten Wirkungen werden anschließend den investierten Mitteln gegenübergestellt. Im Sinne einer klassischen Investitionskostenrechnung kann auf diese Weise ermittelt werden, ob die Investition eine positive Rendite abwerfen wird beziehungsweise ob ein Return on Investment besteht. Die Schwierigkeit besteht in der Ermittlung eines Geldwertes für soziale Wirkungen und es ist zu beachten, dass der erzielte „Return“ nicht immer den Klient*innen oder der Organisation zufließt, welche die soziale Wirkung erzielt hat. Oftmals entsteht der „Return“ durch eingesparte Ausgaben des Staates (weniger Sozialhilfebedarf bei einer Rückkehr in das Berufsleben) oder durch gesunkene Kosten im Gesundheitswesen bei Minderung oder Heilung von Krankheiten.

V. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Um den mit den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlich-strukturellen Entwicklungen in Deutschland steigenden Herausforderungen in der Sozialwirtschaft gerecht zu werden und auch zukünftig eine bedeutsame Stellung im deutschen Sozialmarkt zu halten, sind diakonische Unternehmen aufgefordert, sich aktiv und permanent weiterzuentwickeln und zu modernisieren. Die Diakonie ist mit ihren vielen autonomen Einheiten, ihrem großen Netzwerk und mit großer Innovationskraft grundsätzlich stark aufgestellt. Diese Potentiale gilt es nun zu nutzen.

„Diakonische Unternehmen sollen sich bestärkt fühlen, neue Wege zu beschreiten. Dabei gilt es, nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren, um der zunehmenden Dynamik innerhalb der Sozialwirtschaft gerecht zu werden und neue Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen.“⁷¹

Wenn die diakonischen Unternehmen eine Chance in den Zeiten erheblichen Investitionsbedarfs gegen die investorenfinanzierten, europaweit beziehungsweise international agierenden Großunternehmen haben wollen, müssen sie sich mit den neuen Finanzierungsinstrumenten nicht nur auseinandersetzen. Vielmehr geht es darum, zumindest ansatzweise vergleichbare Finanzierungsmöglichkeiten für Innovationen und Wachstum und die Erschließung von Wachstumspotenzialen nutzen zu können. Den Anteil diakonischer Leistungen zu sichern, idealerweise zu steigern und Menschen mit Problemlagen ein schnell erreichbares, am Bedarf orientiertes Angebot machen zu können, sollte ein Grundanliegen des diakonischen Auftrags sein.

Eins gilt dabei für alle der vorgestellten neuen Finanzierungsinstrumente: Der Aufbruch muss gewagt und neue Wege müssen ausprobiert und erprobt werden. Eine ganze Bandbreite an Finanzierungsinstrumenten steht den diakonischen Unternehmen für ihre Innovations- und Investitionspläne offen:

- Kredite und Fördermittel sind weiterhin wichtige und bereits flächendeckend eingesetzte ergänzende Finanzierungsbausteine. Gerade im Bereich Fördermittel gibt es noch viel ungenutztes Kapital zu erschließen.
- Im Bereich des Fundraising liegt noch viel ungehobenes Potenzial – insbesondere vor dem Hintergrund, dass Spenderinnen und Spender ihre Gelder gerne regional einsetzen und die Diakonie als beständige, traditionsreiche Institution grundsätzlich große Bekanntheit und Vertrauen genießt. Da sie jedoch in der allgemeinen Wahrnehmung teilweise als „ausfinanziert“ angenommen wird, sind die Ansprache der Menschen und die Vermittlung bestehender Finanzierungsbedarfe und Kommunikation der Wirkung der eigenen Arbeit für ein gelungenes Fundraising unerlässlich.
- Mittel von Stiftungen können gleich auf mehrere Arten für die ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen relevant sein: Einerseits kommen diakonische Unternehmen in vielen Fällen als Empfänger regionaler zu vergebender Förderungen von Stiftungen in Frage. Andererseits kann auch die Gründung von eigenen Stiftungen als Kapitalanlage von Fundraising-Aktivitäten sinnvoll sein. Schließlich ist auch unter dem Blick einer veränderten Anlagestrategie der Stiftungsverwaltungen die Investitions- und Immobilienfinanzierung durch Stiftungen (Mission-Related Investing) verfolgenswert.
- Bei Gesellschafterkapital stellen insbesondere Genossenschaften eine vielversprechende Variante zur Kapitalgewinnung und Baufinanzierung dar, da sie neben organisatorischen Vorteilen wie etwa der festen Gremienstruktur, demokratischen Mitbestimmung und vorgeschriebenen Rechnungsprüfung diverse Möglichkeiten zur Innen- und Selbstfinanzierung bieten. So können zum Beispiel durch Darlehen der Mitglieder und aus vielen kleinen Einlagen schnell große Summen für Investitionen zusammenkommen. Zudem kann über Genossenschaften die Identifizierung und Bindung mit dem Unternehmen (szweck) gestärkt werden.
- Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Eigenkapitalbasis zur Investitionsfinanzierung innerhalb des sozialwirtschaftlichen Kreislaufs bieten Kreditfonds. In diesen können Gelder aus der Vermögensanlage von der Sozialwirtschaft nahestehenden Institutionen als Baustein in der Investitionsfinanzierung sozialwirtschaftlicher Träger eingesetzt werden. Besonders zur Deckung langfristiger Zahlungsverpflichtungen und Erhöhung des wirtschaftlichen Eigenkapitals sind Kreditfonds im Niedrigzinsumfeld interessant. Auch wenn sie eine relativ junge Finanzierungsform darstellen, werden sie zunehmend als Alternative zu traditionellen Finanzierungskanälen wahrgenommen.
- Bei innovativen, markt- und skalierfähigen Ideen bestehen gute Chancen, diese über Social Venture Capital vorfinanziert zu bekommen. Hier sind Anleger (soziale Investoren) auf der Suche nach Investitionen, die sowohl eine finanzielle als auch eine soziale Rendite erbringen. Als Vorteil der Diakonie können in diesem Fall die Expertise in sozialen Bereichen und das starke Netzwerk gesehen werden, welche die Skalierfähigkeit

innovativer Ideen begünstigen würden. Gleichzeitig kann hier der Marktwert einer neuartigen (sozialen) Idee getestet werden und es können neue Netzwerke geschaffen werden.

- Social Impact Bonds als Multi-Stakeholder-Partnerschaft zwischen Sozialunternehmen, Staat und privaten Investoren bieten den Vorteil, dass nicht das Sozialunternehmen die Kosten für das innovative Projekt tragen muss, sondern im Erfolgsfall der Staat und im Verlustfall die Investoren die Refinanzierung übernehmen. Allerdings gibt es in Deutschland bisher erst wenige Beispiele für Social Impact Bonds. Zu bedenken ist, dass bei dieser Finanzierungsart hohe Anforderungen an die Wirkungsorientierung bestehen und auch die Gefahr eines Creaming-Effektes nicht außer Acht zu lassen ist, bei dem einzelne Leistungsempfänger benachteiligt werden können. Der Einsatz von SIB bietet sich generell dort an, wo präventive, skalierbare Maßnahmen für eine klare Zielgruppe anstehen, deren

Problemlage für die öffentliche Hand von hoher Bedeutung ist, aber innovativer Lösungen bedarf.

Letztendlich können nicht alle sozialen Probleme durch Marktösungen und Philanthropie bewältigt werden, der größte Teil muss nach wie vor durch öffentliche Finanzierung gestützt werden, was auch sozialstaatlich verankert ist. Es steht außer Frage, dass der Staat seiner sozialstaatlichen Verpflichtung weiterhin nachzukommen hat und als Hauptfinanzier sozialer Dienstleistungen und insbesondere auch deren Infrastruktur einsteht. Die gegenwärtigen Herausforderungen führen allerdings vermehrt zu einem Professionalisierungsdruck und einer unternehmerischen Ausrichtung des Non-Profit-Sektors, der auch Methoden aus dem traditionellen Markt attraktiv und zugänglich macht. Diese Chance sollte die Diakonie nutzen.

„... und unsre Steine tragen aufs Baugerüst.“
(Nikolaus Ludwig Graf von Zinzendorf (1736))⁷²

Anhang

Leitfragen

„Welches Finanzierungsinstrument passt zu uns? Was müssen wir dafür beachten?“

Wir hoffen, dass wir in dieser Handreichung Ihre Neugierde wecken und erste Anreize setzen konnten, sich näher mit den diversen Möglichkeiten ergänzender Finanzierung auseinanderzusetzen. Vielleicht haben Sie schon das eine oder andere Projekt im Sinn, welches sich mithilfe der neuen Methoden umsetzen ließe? Bevor Sie loslegen, empfehlen wir, sich noch einmal mit den elementaren Bausteinen für die erfolgreiche Nutzung neuartiger Finanzierungsinstrumente zu beschäftigen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre individuelle Maßnahme, die dazu individuell passende Finanzierungsplanung und schauen Sie sich die in Frage kommenden ergänzenden Finanzierungsinstrumente an. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- Was für ein Finanzierungsvorhaben möchten wir umsetzen? Handelt es sich um ein (innovatives) Projekt oder eine Investitionsmaßnahme? Wie lässt sich die konkrete Maßnahme kurz und prägnant zusammenfassen?
- Welche Finanzierungsbausteine haben/nutzen wir bereits?

- Welche der vorgestellten neuen Finanzierungswege kommen für das konkrete Vorhaben in Frage? Welche Vor- und Nachteile birgt dessen Nutzung für uns? Passt das jeweilige Instrument zu uns (Dreiklang Unternehmenskultur – Projekt – Finanzierung)? Ist die institutionelle Bereitschaft dafür in der ganzen Organisation gegeben?
- Um welche Art von Kapitalgeber(n) handelt es sich dabei? Was ist diesen Kapitalgebern besonders wichtig? Wie können wir gegenüber diesen Kapitalgebern unsere Finanzierungsreife und unsere Wirkung nachweisen? Setzen wir bereits allgemeine Standards wie den DGK und die Transparenzstandards um, die uns in der Vorbereitung helfen können?
- Was sind die nächsten Schritte, um die Finanzierung in die Wirklichkeit umzusetzen? Wer ist bei uns dafür zuständig? Wer sind die richtigen Ansprechpartner? Wo gibt es Best-Practice-Beispiele, von denen wir lernen können? Haben wir bereits alte Antragsunterlagen, auf denen wir aufbauen können?

Zu guter Letzt bleibt uns nur, Ihnen viel Erfolg, Mut und Kreativität auf diesem neuen Weg zu wünschen, Ihnen zum Aufbruch zu raten und dabei nicht zu vergessen: Übung macht den Meister!

Zusatzinformationen

1. Lage am Kapitalmarkt: Anlagemöglichkeiten in der Sozialwirtschaft

Treiber des Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesses in der Sozialwirtschaft sind aktuell vor allem privatgewerbliche Betreiber aus dem In- und Ausland, die ausgestattet mit Finanzmitteln von strategischen Investoren oder Finanzinvestoren ihre Marktanteile deutlich ausbauen konnten. Das Engagement der Investoren hat infolge des durch die Niedrigzinspolitik begründeten hohen Anlagedrucks, der guten Rahmenbedingungen in Deutschland, des vergleichsweise hohen Anteils der privat-gewerblichen Unternehmen sowie der starken Fragmentierung der Märkte in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren deutlich zugenommen.

Die anhaltende Niedrigzinspolitik führt dazu, dass Kapitalanleger*innen nach Alternativen zur Anleihe suchen, die eine höhere Rendite bringen und idealerweise auch noch durch staatliche Stellen quasi „garantiert“ werden. Die zunehmenden regulatorischen Anforderungen an die Betreiber*innen von Einrichtungen und die perspektivisch erheblich anwachsende Nachfrage (u.a. durch die demografische Entwicklung, zunehmende institutionelle Angebote der (Klein-) Kinderbetreuung, Ausweitung ambulanter Pflege und Dienstleistungen, zunehmende chronische Erkrankungen) sind wesentliche Faktoren für das Engagement großer kapitalgetriebener Akteure in der Sozialwirtschaft. Dies betrifft derzeit die Teilbranchen Langzeitpflege, Kinderbetreuung, Rehabilitation und Krankenhäuser.

Die oben beschriebenen Teilbranchen der Sozialwirtschaft sind für die Investor*innen interessant, da sie ein gemischtes Investment in Immobilien und Betrieb darstellen.⁷³ Der größere Investbereich ist dabei der Immobilienbereich (Investoren-Betreiber-Modelle) beziehungsweise die Aufspaltung der gemischten Unternehmen in die Immobilien und den Betrieb. Das Immobiliengeschäft ist bekannt und kann durch standardisierte Prozesse von der Planung über den Bau und den Betrieb trotz föderaler Unterschiede gut skaliert werden. Die Renditen sind auskömmlich und stetig.⁷⁴ Kapitalmarktfinanzierte Unternehmen können sich diese Investments gut über institutionelle Investor*innen finanzieren lassen, die Eigenkapitalunter-

legung erfolgt dabei über die Shareholder der Unternehmen oder Investor*innen.

Die regulatorischen Hürden des Baurechts sowie des Betriebs von Einrichtungen sind inzwischen aufgrund der Erfahrungswerte keine Marktzutrittsbarrieren mehr. Im Gegenteil, gerade kleinere Unternehmen mit unzureichender Kapitalausstattung und Bauertfahrungen sind kaum mehr in der Lage, kostengünstig, schnell und an attraktiven Standorten zu bauen. Dies gilt insbesondere für die oben beschriebenen Teilbranchen, in denen erhebliche Investitionsbedarfe vorhanden sind. Die meist eigenmittelschwachen diakonischen Unternehmen sind oftmals nicht in der Lage, aus eigener Substanz die notwendigen Kapitalunterlegungen herzustellen, zumindest dann nicht, wenn keine eigenen Grundstücke zur Verfügung stehen.

Laut einer Studie des Marktinformationsdienstes marktdialog.com sind 70 Prozent der neu gebauten Pflegeeinrichtungen im Jahr 2016 von privaten Unternehmen errichtet worden, oftmals in Form von Investor-Betreiber-Modellen. 27 Prozent sind von freigemeinnützigen Trägern gebaut worden, die die Immobilien häufig im Eigenbestand halten.⁷⁵ Die Top 5 der privaten Pflegeunternehmen erreichen inzwischen 10 Prozent Marktanteil, Tendenz steigend. Diese Unternehmen finanzieren die Unternehmensübernahmen über den Kapitalmarkt oder Private Equity. Damit können sie schnell wachsen und auf steigende Nachfrage reagieren. Gerade in Deutschland hat damit ein Verdrängungswettbewerb eingesetzt, der auch über die Frage der Immobilienqualität („neu sticht alt“) geführt wird.

Die für ein Wachstum auf diesem Gebiet notwendige Unternehmensfinanzierung wird über Investoren und den Kapitalmarkt gesichert. Zwar sind die Margen derzeit, vor allem in der Altenpflege und der medizinischen Rehabilitation, eher schwach und bewegen sich in mittleren einstelligen Renditebereichen, jedoch ist ein langfristig erwartetes Wachstumspotential vorhanden. Andere Investments sind derzeit auch nicht besser verzinst. Und die Kombination von Immobilie und Betrieb führt zu besseren Renditen als solitäre Investments in vermietbare Immobilien. Das eigentliche Modell ist inzwischen die Aufspaltung, da damit stille Bewertungsreserven gehoben werden können. Dabei steht oft nicht die höchste,

⁷³ Vgl. auch Jessen, Jan-Hendrik (2017): Erfolgsfaktoren für Investments in Pflegeimmobilien, in: Kongress der Sozialwirtschaft (Hrsg.): Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft – Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten, S. 47-56.

⁷⁴ Vgl. z.B. Terragon (o.J.): Pflegeimmobilien als Investment, online verfügbar unter <http://www.terragon-gmbh.de/investment/pflegeimmobilien/>

⁷⁵ Vgl. Marktdialog (2016): Neubauprojekte vollstationäre Senioren-/Pflegeheime 2016, online verfügbar unter http://www.marktdialog-ticker.de/ancedis/content/documents/TRD_2016_PUB_0416.pdf?piwik_campaign=TRD_2016_Promo_0416.

aber eine mittel- bis langfristig sicher erzielbare Rendite im Vordergrund. Zudem spielt bei Investoren nicht mehr nur die Höhe der Rendite eine Rolle. Vielmehr wird die Verringerung beziehungsweise Vermeidung von Kapitalhaltungskosten (Negativzinsen der Zentralbanken) angestrebt.

Zudem kann die Diversifikation der Anlagen auf verschiedene, sich nicht direkt gegenseitig beeinflussbare, Branchen das Anlagerisiko minimieren, zumal der Sozialmarkt auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten einen stabilen Markt mit konstanter bis steigender Nachfrage und öffentlich garantierter Leistungsfinanzierung darstellt.

2. Impact Investing

„Der klassische Philanthrop, der ehemalige Mäzen, stirbt gerade aus. Die Nachfolger, also die jüngeren Vermögenden und die Erbengeneration, wollen sozial investieren. Sie wollen tatsächlich mit größeren Beiträgen gesellschaftliche Prozesse nachhaltig verändern.“
(Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH)

Gegenüber dem lange vorherrschenden, rein philanthropischen Einsatz von Spendengeldern in sozialen Feldern, erreicht, ausgehend vom angelsächsischen Markt, seit den 1990er Jahren zunehmend auch die Logik des Investment- beziehungsweise Finanzmarktes diesen Bereich. Das sogenannte Impact Investing (auch wirkungsorientiertes Investieren oder Soziales Investment genannt) findet seinen Ausdruck in Form von Venture Philanthropy oder Social Venture Capital.

Diese Phänomene beschreiben den Einsatz von Finanzierungsinstrumenten mit Zins-/Renditeerwartung im Sozialunternehmensbereich unter Beteiligung privaten Kapitals und einem Fokus auf gesellschaftliche Wirkung.

Venture Philanthropy und Social Venture Capital sind Finanzierungsstrategien, die einen philanthropischen Ansatz mit unternehmerischen Prinzipien verbinden. Die beiden Ausprägungsformen unterscheiden sich dabei nach den eingesetzten Finanzierungsinstrumenten: Bei Social Venture Capital werden vor allem Instrumente wie Private Equity, Risikokapital und Kredite aus der klassischen Startup-Finanzierung in den Non-Profit-Bereich übertragen, bei Venture Philanthropy werden Spenden eingesetzt und an die Erwartung gesellschaftlicher Wirkung gekoppelt. Der Fokus liegt dabei auf Geschäftsmodellen mit sozialer, ökologischer oder gesellschaftlicher Zielsetzung. Die Rendi-

teerwartungen der Anleger im Non-Profit-Bereich liegen dabei unter denen von klassischen Finanzierungen und berücksichtigen zusätzlich zu einer finanziellen auch eine soziale Rendite. Neben dem finanziellen Engagement unterstützen Vertreter dieser Strategien die geförderten Vorhaben in der Regel auch mit Mentoring, Beratung und Netzwerkkontakten.⁷⁶

Für Investor*innen steht immer häufiger eine Kombination aus finanzieller und sozialer Rendite als Ziel ihrer Investitionen. Die soziale Rendite ist dabei als soziale Wirkung der Geldanlage zu verstehen.

Empfänger der Investments sind sozial und ökologisch nachhaltige, meist „innovative“ Unternehmen, die eine erwartete Rendite erzielen können. Diese Rendite wird zum einen in Form eines finanziellen Rückflusses erwartet. Dabei unterscheidet sich Impact Investment nicht von konventionellen Investments, weist jedoch in den meisten Fällen geringere Renditeerwartungen auf. Zum anderen erwarten Anleger bei Impact Investments eine soziale Rendite – eine Wirkung. Das angelegte Geld soll somit nachweislich eine gesellschaftliche oder zielgruppenbezogene Herausforderung lindern.

Es geht bei Impact Investment also um die gesellschaftliche Wirkung der Investition bei gleichzeitiger Kapitalhaltungskostendeckung. Und diese gesellschaftliche Wirkung soll auch gemessen und überprüft werden.

„Die meisten, mit denen wir zu tun haben, sind Unternehmen. Die denken wirtschaftlich und stellen sich berechtigt die Frage: Warum muss es immer eine Spende sein, wenn ich doch vielleicht sogar die Möglichkeit hätte, mit einer innovativen Organisation z.B. im Bereich Pflege zu arbeiten und erhalte am Ende das Geld sogar wieder und kann es weitergeben?“
(Michael Alberg-Seberich, Managing Director, WIDER SENSE GmbH; berät Unternehmen zu wirkungsorientiertem Investment)

Impact Investing war bisher hauptsächlich im Rahmen der Entwicklungshilfe angesiedelt, allerdings entdecken die Investor*innen auch langsam Europa und den heimischen Markt. Die Infrastruktur für wirkungsorientierte Investitionen ist in Deutschland noch sehr unausgereift. Allerdings sind einige führende unterstützende Institutionen in diesem Bereich auszumachen: Die KfW-Bank hat beispielsweise 2011 eine Initiative aufgelegt, in der sie das Engagement von Privatinvestor*innen an sozialen Unternehmen mit bis zu 200.000 Euro ergänzte. Auch die GLS-Bank, die European Venture Philanthropy Association (EVPA) und die Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE) und andere sind in diesem Bereich aktiv.

⁷⁶ Vgl. Heister, Peter (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital.

Auch im Rahmen der 2010 von der Europäischen Union (EU) ins Leben gerufenen „Social Business Initiative“ (SBI), einem Maßnahmenplan zur Förderung von Sozialunternehmen als Schlüsselakteuren der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation, wird die Rolle privaten Kapitals und wirkungsorientierter Investitionen in der europäischen Sozialwirtschaft gestärkt.⁷⁷

Exkurs: Mobilisierung von privatem Kapital über die EU

Auch von Seiten der Europäischen Union (EU) wird seit einiger Zeit die Nutzung von privatem Kapital in sozialen Themenfeldern gefördert. So erfolgt über den Europäischen Fonds für Strategisches Investment (EFSI), ab 2021 unter dem Namen InvestEU, die Finanzierung sozialer Infrastrukturprojekte unter Einbeziehung privaten Kapitals. Zur Überwindung der derzeitigen Investitionsschwäche in der EU, die unter anderem darin begründet ist, dass es besonders für risikoreichere Investitionen keine Bankkredite mehr gibt, soll er für strategisch wichtige Investitionsprojekte in den EU-Mitgliedstaaten Mittel aus dem Privatsektor mobilisieren und wird als Kreditinstrument über die Europäische Investitionsbank (EIB) umgesetzt. Der EFSI ist dabei eine Garantie aus dem EU-Haushalt zur Absicherung möglicher Risiken der EIB. Um EFSI-Mittel nutzen zu können, muss die Antragstellung für soziale Infrastrukturprojekte über die EIB erfolgen.⁷⁸

Instrumente, über die private Akteure in soziale Investments einsteigen, sind häufig an Private Equity, also Beteiligungskapital, angelehnt. Dazu gehören vor allem Mezzaninkapital, aber auch Social Venture Capital (SVC) und Social Impact Bonds (SIB). Fondstrukturen, wie bei SVC und SIB üblich, werden genutzt, da die eigene Matchingsuche und Due Diligence Prüfung für Investor*innen aufgrund mangelnder Übersichtlichkeit des Sektors sehr aufwendig und kostspielig ist, sodass die Recherche und der Matchingprozess von spezialisierten Intermediären übernommen wird, die das Kapital unterstützungswilliger Investor*innen bündeln und an geeignete Unternehmen geben.

„In diesem Bereich passiert gerade ein ganz magischer Punkt: Jetzt auf einmal fangen die institutionellen Investoren, also die Pensionsfonds und die großen Versicherungen, an, über dieses Thema nachzudenken.“ (Michael Alberg-Seberich, Managing Director, WIDER SENSE GmbH)

Der Markt des wirkungsorientierten Investierens befindet sich im Aufwind. Mehr und mehr Großinvestor*innen wie

hochvermögende Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen und institutionelle Anleger wie Pensionsfonds und Versicherungen steigen in die Branche ein. Dennoch gibt es Limitationen, die in diesem Markt zu beachten sind: Die Deals sind begrenzt, die Transaktionskosten hoch. Um im Markt erfolgreich zu sein, ist ein sektorenspezifisches Know-How nötig und es gibt bisher wenige etablierte Standards in diesem Bereich, zum Beispiel zur wirkungsorientierten Berichterstattung.⁷⁹

3. Gemeinnützigkeit

Der Status der Gemeinnützigkeit spielt eine wichtige Rolle für diakonische Unternehmen, sodass Finanzierungsinstrumente besonders aufmerksam hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem Gemeinnützigkeitsrecht geprüft werden müssen.

Gemeinnützige Körperschaften genießen den Vorteil einer partiellen Steuerbefreiung. Dieser Vorteil wird nur gewährt beziehungsweise bleibt nur erhalten, sofern die entsprechenden Regelungen der Abgabenordnung (AO) beziehungsweise die anderen steuerrechtlichen Regelungen eingehalten werden. Diese haben das Ziel, missbräuchliche Rechtsgestaltungen zu verhindern.

Die Beurteilung der Gemeinnützigkeitsschädlichkeit beziehungsweise -unschädlichkeit im Falle einer Aufnahme von Fremdkapital ist grundsätzlich nur nach Prüfung der relevanten Umstände des Einzelfalls möglich. Grundsätzlich sind die nachfolgenden ausgewählten Prüfkriterien zu beachten:

1. Wie bei jeder Ausgabe einer gemeinnützigen Körperschaft ist auch im Zusammenhang mit der Planung und Vorbereitung einer Finanzierung darauf zu achten, dass das zu finanzierende Vorhaben der satzungsgemäßen Mittelverwendung der Körperschaft nicht widerspricht.

Beim Abruf der Finanzierung ist, sowohl für die Fremdwie auch für die Eigenmittel, insbesondere auch beim Einsatz von Spenden, das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung (§ 55 (1) Nr. 5 AO) zu beachten. Sollten im Rahmen der Eigenmittel Mittel der Freien Rücklage eingesetzt werden, sind diese hiervon ausgenommen (§ 62 (1) Nr. 3 AO). Sofern der Fremdkapitalgeber/Darlehensgeber ebenfalls eine gemeinnützige Körperschaft ist, gelten gesonderte Bedingungen. Auf diese wird hier nicht weiter eingegangen.

⁷⁷ Für ausführlichere Informationen siehe Beyond Philanthropy (2013): On the Rise – The Emerging Impact Investing Market. Zur konkreten Bedeutung der SBI für die Diakonie siehe auch Diakonie Deutschland (2015): Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie – Trends und Impulse, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/P160209_Broschuere_SozialesUnternehmertum_160523_final_einzelseiten.pdf.

⁷⁸ Weitere Informationen unter European Commission (2018): The InvestEU programme – legal texts and factsheets, https://ec.europa.eu/commission/publications/investeu-programme_en sowie Waldhausen, Anna (2014): Privates Kapital im sozialen Sektor, in: Sozialwirtschaft aktuell, Nr. 6/2014, S. 1-4.

⁷⁹ Vgl. ausführlicher: Beyond Philanthropy (2013): On the Rise – The Emerging Impact Investing Market.

2. Im Weiteren ist nach dem Gemeinnützigkeitsrecht zunächst zu identifizieren, welcher gemeinnützigkeitsrechtlichen Sphäre (ideeller Bereich; Vermögensverwaltung; steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb (§ 64 AO) oder steuerbegünstigter Zweckbetrieb (§§ 65-68 AO)) die zu finanzierenden Ausgaben/Investitionen und demgemäß die Fremdfinanzierung zuzuordnen sind. Üblicherweise dürfte der Finanzbedarf im steuerbegünstigten Zweckbetrieb und/oder im steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb anfallen. Im Ausnahmefall ist auch ein Fremdkapitalbedarf in der Vermögensverwaltung (z. B. bei der Renovierung eines der Vermögensverwaltung zugeordneten Mietshauses) denkbar.

a) Daher wird hier zunächst auf eine Kreditaufnahme/Fremdkapitalbeschaffung für den steuerbegünstigten Zweckbetrieb gemäß §§ 65-68 AO eingegangen. Bei der Aufnahme von Fremdkapital sollten die in diesem Zusammenhang entstehenden Aufwendungen (Zinsen etc.) der Höhe nach die aktuellen marktüblichen Konditionen einer eventuellen Bankfinanzierung nicht maßgeblich überschreiten. Sofern im Rahmen der Gesamtfinanzierung des Vorhabens

Eigenkapital erforderlich ist, ist zu prüfen, inwieweit der Einsatz hierfür gebildeter Rücklagen nach § 62 AO notwendig und möglich ist.

Sofern der Kapitalgeber Drittsicherheiten von anderen gemeinnützigen Körperschaften im Rahmen der Begründung des Vertragsverhältnisses fordern, ist vorab zu prüfen, inwieweit eine Inanspruchnahme aus der gestellten Kreditsicherheit zum Beispiel nach bei einer Kündigung des Kreditvertrages eine gemeinnützigkeitsschädliche Mittelverwendung darstellt.

Sofern das Vertragsverhältnis eine Partizipation am Gewinn durch den Kapital-/ Finanzmittegeber vorsieht, ist dies grundsätzlich gemeinnützigkeitsschädlich. Es ist auch zu beachten, dass zum Beispiel eine Gewinnausschüttung an einen Gesellschafter einer gGmbH (oder an ein Mitglied eines Vereins) dem Gemeinnützigkeitsrecht (§ 55 AO) widerspricht. Inwieweit zum Beispiel durch den Kapitalgeber geforderte zusätzliche gewinnabhängige Entgelte für gemeinnützigkeitsschädlich sind, ist im Einzelfall zu beurteilen. Gleiches gilt für Zinszahlungen, deren Fälligkeit und/oder Höhe an bestimmte unternehmerische Ergebnisse gekoppelt ist.



Abb. 7: Unternehmerische Sphären nach dem Gemeinnützigkeitsrecht in Verbindung mit finanzierungstechnischen Möglichkeiten, eigene Erstellung.

Vor diesem Hintergrund scheiden, bezogen auf steuerbegünstigte Körperschaften, alle Finanzierungsmöglichkeiten aus, die spätere Gewinnausschüttungen für die Kapitalgeber zur Folge haben. Gewinne können nur für Rücklagen verwandt werden.

- b) Sollte die Kreditfinanzierung Kapitalflüsse bzw. Investitionen des steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes betreffen, ist zunächst bereits im Rahmen der Planung darauf zu achten, dass durch die im Rahmen der Finanzierung entstehenden Aufwendungen (Zinsen, Entgelte etc.) keine dauerhaften Verluste im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb eintreten dürfen, welche durch die Überschüsse des steuerbegünstigten Zweckbetriebes/der Vermögensverwaltung oder des ideellen Bereichs auszugleichen sind. Dies würde eine Mittelfehlverwendung darstellen. Ausnahmen sind im Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) geregelt. Da es sich um einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb handelt, sind kurze Verlustphasen gemeinnützigkeitsrechtlich nicht zu beanstanden. Grundsätzlich müssen belastbare Geschäftspläne sowie Soll/Ist Vergleiche vorliegen.

Sofern Eigenmittelanteile im Rahmen der Gesamtfinanzierung für den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erforderlich sind, ist zu prüfen, inwieweit Rücklagen im steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb beziehungsweise freie Rücklagen vorhanden sind. Sofern Kreditsicherheiten oder Gewinnausschüttungen an den Kapitalgeber durch die gemeinnützige Körperschaft vorgesehen sind, gelten die diesbezüglichen Ausführungen zum steuerbegünstigten Zweckbetrieb analog.

- c) Auch bei einer Finanzierung im Rahmen der Vermögensverwaltung einer Körperschaft ist darauf zu achten, dass diese die Überschüsse in der Vermögensverwaltung nicht gefährdet. Im Übrigen gelten die Ausführungen zu Finanzierungen im steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sinngemäß.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für die gemeinnützigen Mitglieder der Diakonie Deutschland an den Vorgaben des Gemeinnützigkeitsrechts gemessen werden müssen. Ausschlaggebend hierfür ist insbesondere die Verpflichtung, die Mittel ausschließlich für die satzungsmäßigen Zwecke der jeweiligen Körperschaft zu verwenden und somit das Verbot, Gewinnausschüttungen an Financiers zu tätigen. Damit scheiden alle Finanzierungsmöglichkeiten aus, von denen sich die Geldgeber hohe Renditen beziehungsweise Gewinnausschüttungen versprechen.

(Für weitere Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an Frank Hofmann, Zentrum Recht und Wirtschaft, Diakonie Deutschland.)

4. Ethische Beurteilung / Leitfaden für die ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche

Bezogen auf ethische Kriterien ist vor allem auf eine Verträglichkeit der Finanzierung mit der Achtung der Würde aller betroffenen Personengruppen zu achten. Leitlinien sind hierbei das diakonische Profil beziehungsweise die Beachtung diakonischer Werte. Diese finden zum Beispiel im Leitbild oder im Ethik-Kodex für Partner von Brot für die Welt Niederschlag. Ethische Kriterien schließen beispielsweise aus, dass Rüstungsfirmen an der Finanzierung diakonischer Unternehmen beteiligt werden und – im Extremfall – sogar noch damit werben. Finanzierungsmöglichkeiten auf einer solchen Ausgangsbasis scheiden für die Diakonie von vornherein aus.

Im Jahr 2016 veröffentlichte die EKD die dritte Auflage ihres Leitfadens für die ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche⁸⁰. Der Leitfaden orientiert sich an der von den Vereinten Nationen veröffentlichten Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung. In 17 Zielformulierungen werden dabei die Bekämpfung von Armut, Ungleichheit und Ungerechtigkeit sowie der Kampf gegen den Klimawandel bis 2030 adressiert.

Der EKD-Leitfaden konzentriert sich vornehmlich auf ethisch-nachhaltige Regelungen für die Geldanlage von kirchlichen und diakonischen Institutionen, sie kann aber ebenso als Empfehlung für die Auswahl von Investor*innen für diakonische Investments genutzt werden. Die EKD, die evangelischen Landeskirchen, viele diakonische Einrichtungen, die evangelischen Pensionskassen und natürlich auch die evangelischen Banken orientieren sich an diesem Leitfaden, der sich inzwischen zur Referenz für die Branche entwickelt hat.

Was heißt ethisch-nachhaltige Geldanlage?

Verantwortlicher Umgang mit dem anvertrauten Geld bedeutet, es unter Beachtung des so genannten »Magischen Dreiecks« in Abwägung der drei ökonomischen Ziele Sicherheit, Liquidität und Rendite anzulegen und sich zugleich mit den Wirkungen der Geldanlagen auf andere auseinanderzusetzen, indem die nicht-ökonomischen Ziele Ethik/Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Neben den wirtschaftlichen Anlagezielen Rendite, Sicherheit und Verfügbarkeit sollen auch ethische beziehungsweise nachhaltige Wertvorstellungen der Anlegenden berücksichtigt werden. Oft wird auch von ethisch-nachhaltiger Geldanlage, nachhaltigem, ökologischem und sozial verantwortlichem Investment gesprochen.

Daher gilt: Geldanlagen sollen ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigen.

80 EKD (2016): Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche, 3. Auflage, <https://www.aki-ekd.de/leitfaden-ethisch-nachhaltige-geldanlage/>

- Geldanlagen sind nach ökonomischen Grundsätzen vorzunehmen (ökonomische Nachhaltigkeit). Zugleich ist die Auseinandersetzung mit den Wirkungen der Geldanlage auf Umwelt, Mitwelt und Nachwelt unverzichtbar. Darum sollen Geldanlagen unter Berücksichtigung christlicher Werte auch sozialverträglich, ökologisch und generationengerecht erfolgen.
- Unter »sozialverträglich« ist die Anerkennung der Unantastbarkeit der Würde jedes Menschen und die weltweite Beachtung der bürgerlichen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte und Pflichten eines jeden Menschen zu verstehen.
- Unter »ökologisch« ist die Verantwortung für die Bewahrung der Schöpfung, nicht nur durch den Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen zu verstehen.

Mit »generationengerecht« ist die Verantwortung für das Zusammenleben der jetzigen Generation in Gerechtigkeit und Frieden und für die Erhaltung der Entwicklungsmöglichkeiten der kommenden Generationen gemeint.

Die Anleger*innen investieren in ethisch, ökologisch beziehungsweise nachhaltig ausgerichtete Investmentfonds (auch Ethikfonds genannt), deren Management sich zu einer Beschränkung möglicher Investments auf solche verpflichtet, die bestimmten ethischen und/oder Nachhaltigkeits-Kriterien genügen. Für Geldanlagen mit ökologi-

schen, ethischen, sozialen Aspekten gibt es eine Vielzahl von Bezeichnungen: Grünes Geld, Green Money, Social Investment, Ethisches Investment, ethische Geldanlage, sustainable Investments, Social Responsible Investment, Sustainable and Responsible Investment. All das findet sich wieder unter der Begrifflichkeit: Nachhaltigkeit.

Nachhaltige Geldanlagen ergänzen die klassischen Kriterien der Rentabilität, Liquidität und Sicherheit um ökologische, soziale und ethische Bewertungspunkte. Nachhaltige Geldanlage ist die allgemeine Bezeichnung für nachhaltiges, verantwortliches, ethisches, soziales, ökologisches Investment und alle anderen Anlageprozesse, die in ihre Finanzanalyse den Einfluss von ESG (Umwelt, Soziales und Governance)-Kriterien einbeziehen.

Angelegtes und investiertes Geld bleibt Eigentum des Anlegers – er hat daher auch Verantwortung dafür, was mit diesem Geld geschieht. Die Auseinandersetzung mit diesem Problem ist keine Modeerscheinung der Gegenwart; es sind gerade die Kirchen, die sich schon lange mit den Folgen und den Wirkungen der Geldanlage beschäftigen. Die kirchlichen Ordnungen orientieren sich bei Geldanlagen vor allem an Sicherheit und Wirtschaftlichkeit, zumal die Anlagen überwiegend der Sicherstellung von Zahlungsverpflichtungen dienen. Diese ökonomischen Grundsätze bleiben in Geltung. Zugleich wird bestimmt, dass Geldanlagen sich nicht im Widerspruch zum kirchlichen Auftrag befinden sollen.

Literaturverzeichnis

- Ahles, Lisa (2017): Konkurrenz oder Kooperation? Genossenschaften und Perspektiven der Wohlfahrtsverbände, in: Schmale, Ingrid / Blome-Drees, Johannes (Hrsg.): Genossenschaft innovativ – Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, S. 111-134
- Bachert, Robert/ Rzadkowski, Uwe (2018): Kommentar zum Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg
- BAGFW (o.J.): rückenwind+, <https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/>
- BAGFW (2015): Standortbestimmung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zur Wirkungsorientierung in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege, <https://www.bagfw.de/uploads/media/bagfw-StandortbestimmungWirkungsorientierung.pdf>.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016): Social Impact Investment in Deutschland 2016. Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden?, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/social-impact-investment-in-deutschland-2016/>
- Bertelsmann Stiftung/ Impact in Motion (Hrsg.) (2014): Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/was-sind-social-impact-bonds/>
- Beyond Philanthropy (2013): On the Rise – The Emerging Impact Investing Market.
- BFS (2018): Revolvingfonds für weitere 30 Jahre verlängert, <https://www.sozialbank.de/ueber-uns/presse/presseinformationen/revolvingfonds.html>
- BMWi (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html>
- Brot für die Welt (2007): Ethikkodex, https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/So_helfen_Sie/Ethik-Kodex_fuer_Unternehmen.pdf
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2012): Mission Investing im Deutschen Stiftungssektor – Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, https://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Publikationen/Studie_Mission_Investing/BVDS_Studie_Mission_Investing.pdf
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (o.J.): Was ist eine Stiftung?, <https://www.stiftungen.org/stiftungen/basiswissen-stiftungen/was-ist-eine-stiftung.html>
- Bundesverband Dt. Stiftungen / STB Web (2017): Stiftungen suchen neue Anlageformen, <https://www.stb-web.de/news/article.php/id/12081>
- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) (2010): Infrastruktur sozial gestalten, https://www.nrwbank.de/export/sites/nrwbank/de/corporate/downloads/presse/publikationen/foerdern-und-finanzieren/Ausgabe_4_-_Infrastruktur_sozial_gestalten.pdf
- Burmester, Monika/ Wohlfahrt, Norbert (2018): Der Social Impact Bond – Konzept und Implementierung. Ein neuer Weg der Finanzierung sozialer Dienste, https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_089_2018.pdf
- Colt Technology Services (2017): Digitale Transformation nicht verschlafen, <https://www.colt.net/de/resources/digitale-transformation-nicht-verschlafen/>
- Diakonie Deutschland (2018): Auf einen Blick – Diakonie Deutschland, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/2018-05_Diakonie_Auf-einen-Blick.pdf
- Diakonie Deutschland (2016): Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK), https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/2016_12_07_corporate_governance_kodex.pdf
- Diakonie Deutschland (2017): Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Statistiken_PDF/Einrichtungsstatistik_2016_Web.pdf
- Diakonie Deutschland (2019): GEMEINSAM.INNOVATIV. VERANTWORTLICH. – Kooperationen zwischen diakonischen und gewerblichen Unternehmen aktiv gestalten.
- Diakonie Deutschland (2015): Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie – Trends und Impulse, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/P160209_Broschuere_SozialesUnternehmertum_160523_final_einzelseiten.pdf
- Diakonische Konferenz (1997): Leitbild Diakonie, https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Ueber_Uns_PDF/Leitbild.pdf
- Elsner, Dirk (2018): Finanzevaluation – Die Konkurrenz für den Bankkredit wird größer, <https://www.capital.de/wirt->

schaft-politik/die-konkurrenz-fuer-den-bankkredit-wird-groesser

EKD (2018): Europa konkret erleben – Erfolgreiche EU-Projekte aus Kirche und Diakonie, https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/2018-05_Europa%20konkret%20erleben.pdf

EKD (2016): Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche, 3. Auflage, https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/ekd_texte_113_2016.pdf

European Commission (2018): The InvestEU programme – legal texts and factsheets, https://ec.europa.eu/commission/publications/investeu-programme_en

FASE, Ashoka, and McKinsey & Company (2016): Achieving impact for impact investing – A road map for developed countries, <http://gsgii.org/reports/achieving-impact-for-impact-investing/>

Finance Scout 24 (2018): Basel I, II, III: Bankenregulierung durch höhere Eigenkapitalquoten, <https://www.finance-scout24.de/wissen/ratgeber/basel-1-2-3>

Göler von Ravensburg, Nicole / Zillinger, Julia (2017): Die eG in der Behindertenhilfe im Lichte der Umsetzung von Inklusion, in: ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nr. 1, Jg. 40, S. 50-67.

Göler von Ravensburg, Nicole (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland: Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65(2), 135-154.

Gutzmann, Frank (2018): Diakonie und soziale Investitionen. Kohlhammer Verlag.

Handelsblatt (2018): Aufstieg des alternativen Kapitals: <http://www.handelsblatt.com/my/finanzen/anlagestrategie/fonds-etf/kreditfonds-aufstieg-des-alternativen-kapitals/20886428.html?ticket=ST-3483258-9e3eXms3j-L3cz9huzbkw-ap3>

Hayer, Jens/ Sobottke, Markus (2018): BFS-Report: Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft, https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/pdf-viewer/BFS-Report_Erfolgsfaktor-Kapital-in-der-Sozialwirtschaft/2/index.html

Heister, Peter (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Auswahlprozess und –kriterien der Finanzintermediäre

Jessen, Jan-Hendrik (2017): Erfolgsfaktoren für Investments in Pflegeimmobilien, in: Kongress der Sozialwirt-

schaft (Hrsg.): Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft – Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten, S. 47-56.

Kantar TNS (2017): Deutscher Spendenmonitor 2017, <https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/12/Deutscher-Spendenmonitor-2017-KANTAR-Presscharts.pdf>

Kersting, Silke (2011): Kreditvergabe – Basel III lähmt den deutschen Mittelstand, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/kreditvergabe-basel-iii-laehmt-den-deutschen-mittelstand/4413244.html>

Kolhoff, Ludger (2017): Finanzierung der Sozialwirtschaft – Eine Einführung.

Kruttschnitt, Jörg (2017): Bundesregierung reagiert auf die Entscheidung des Bundesgerichtshofs zum Idealverein, https://www.diakonie-wissen.de/web/forum-recht-und-wirtschaft/alle-blogs-von-dr.-kruttschnitt/-/asset_publisher/Y2ewxhbGgl2j/blog/bundesregierung-reagiert-auf-die-entscheidung-des-bundesgerichtshofs-zum-idealverein?

Marktdialog (2016): Neubauprojekte vollstationäre Senioren-/Pflegeheime 2016, online verfügbar unter http://www.marktdialog-ticker.de/ancedis/content/documents/TRD_2016_PUB_0416.pdf?piwik_campaign=TRD_2016_Promo_0416

Meier, Enrico (2017): Finanzierungspartnerschaften im Rahmen von Konsolidierungsprozessen, in: Kongress der Sozialwirtschaft (Hrsg.): Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft – Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten, S. 57-64.

von Münchhausen, Moritz (2007): Die Finanzierung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland.

Münkner, Hans-Hermann (2015): Genossenschaften mit sozialem Zweck – Teil 1, in: Cooperativ 2/15, S. 34-37: https://issuu.com/cooperativ_oegv/docs/cooperativ_02_15_issuu

National Advisory Board Deutschland (2014): Wirkungsorientiertes Investieren – Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Abschlussbericht des National Advisory Board Deutschland, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/wirkungsorientiertes-investieren-neue-finanzierungsquellen-zur-loesung-gesellschaftlicher-herausfor/>

Pannen, Friedemann (2018): Social Impact Bonds – Anleihen für den guten Zweck, in: Sozialwirtschaft 5/2018, S. 28-29.

Schmotz, Torsten (2017): Fördermittel – 30 Milliarden Euro zu vergeben, in: Sozialwirtschaft, Nr. 3/2017, S. 28-29.

Schulz, Lothar (2008): Institutional Readiness, in: Fundraising-Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, S. 97-100.

Terragon (o.J.): Pflegeimmobilien als Investment, online verfügbar unter <http://www.terragon-gmbh.de/investment/pflegeimmobilien/>

Theil, Anna (2012): Cofunding-Modelle: Stiftungen treffen auf Crowdfunding <https://www.startnext.com/blog/Blog-Detailseite/cofunding-modelle-stiftungen-treffen-auf-crowdfunding~ba408.html>

Thilo, Stefan (2018): Genossenschaftsrechtsreform 2017 – das ist neu, <https://www.fgs-blog.de/reform-genossenschaftsrecht-2017/>

Urselmann, Michael (o.J.): Fundraising, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fundraising.html>

Waldhausen, Anna (2014): Privates Kapital im sozialen Sektor, in: Sozialwirtschaft aktuell, Nr. 6/2014, S. 1-4.

Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften (o. J.): Typen von Sozialgenossenschaften – Welche Arten und Typen gibt es?, <http://www.sozialgenossenschaften.bayern.de/wasist/arten/index.php>

Dank

Für die Information und ausführliche Beantwortung unserer Fragen bedanken wir uns herzlich bei unseren Interviewpartnern und –partnerinnen:

Michael Alberg-Seberich, Geschäftsführer, Wider Sense

Georg Dudaschwili, Vorstand, Cooperative Mensch eG

Bettina Charlotte Hoffmann, Referentin für Fundraising, Diakonie Deutschland

Dr. Frank Gutzmann, Autor „Diakonie und soziale Investitionen“ (2018) und Geschäftsführung der Dr. Gutzmann Beratungsgesellschaft

Christian Müller, Direktor Vorstandsstab/Marketing, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank

Dr. Stephanie Neumann, Referentin für Fundraising, Diakonie Deutschland

Tom Neukirchen, Geschäftsführer, FUNDgiver Social Marketing GmbH

Carsten Pierburg, Betreuer Institutionelle Kunden, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank

Dieter Pool, Abteilungsleiter Kommunikation und Fundraising, Brot für die Welt

Patrick Ruf, Investmentmanager, BonVenture Management gGmbH

Ulrich Schartow, Geschäftsführer, BFS Service GmbH

Andreas Schiemenz, Geschäftsführender Gesellschafter, Schomerus – Beratung für gesellschaftliches Engagement GmbH

Dr. Ekkehard Thiesler, Vorstandsvorsitzender, Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank

Mitglieder der Projektgruppe

Die Handreichung ist zwischen November 2016 und November 2018 im Rahmen eines Projekts des Lenkungsausschusses des Zentrums Recht und Wirtschaft (ZRW) der Diakonie Deutschland entstanden. Mitglieder der Projektgruppe waren:

Julia Zillinger (Projektleitung), Referentin für Ökonomie, Zentrum Recht und Wirtschaft, Diakonie Deutschland:

Julia Zillinger untersuchte nach Abschluss ihres Studiums der Volkswirtschaftslehre (M. Sc. Economics) zunächst die Vor- und Nachteile von Genossenschaften als Organisationsform in der Sozialwirtschaft (Schwerpunkte: Eingliederungshilfe und Bildung) aus wissenschaftlicher Perspektive und publizierte dazu diverse Fachartikel. Dabei lernte sie auch die Finanzierungsherausforderungen der Sozialwirtschaft aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Stakeholder kennen. In ihrer Tätigkeit als Referentin für Ökonomie bei der Diakonie Deutschland ist sie seit 2017 einerseits für die Leitung des Projekts „Ergänzende Finanzierung“ zuständig, aus dem die vorliegende Handreichung entstanden ist. Auf der anderen Seite betreut sie die Mitglieder bei ökonomischen Fragen der Eingliederungshilfe, insbesondere hinsichtlich der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes.

Thomas Eisenreich, Stellvertretender Geschäftsführer und Bereichsleiter Ökonomie, Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland:

Nach seiner Ausbildung und Tätigkeit als Sparkassenbetriebswirt in der Stadtsparkasse Köln, zuletzt im Firmenkundengeschäft, wechselte Thomas Eisenreich in die Sozialwirtschaft. Neben langjährigen Erfahrungen in der Beratung sozialer Unternehmen war er als Geschäftsführer und Vorstand von gemeinnützigen und gewerblichen Sozialunternehmen aktiv. Seit 2014 leitet er den Bereich Ökonomie des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) und ist dort seit 2014 stellvertretender Geschäftsführer. Dort ist er unter anderem spezialisiert auf die Themen Soziales Unternehmertum, Innovation, Finanzierung, Geschäftsmodelle und Digitalisierung. Er ist 2018 vom Magazin „Wohlfahrt Intern“ (11/2018) zu einem von 20 Trendsettern der Sozialwirtschaft gekürt worden.

Bernd Hannemann, Teamleitung Diakonische Entwicklung, Förderung und Ökumene und Vorstand der Diakonie-Stiftung, Diakonie Schleswig-Holstein:

Bernd Hannemann ist Diplom-Volkswirt und Diplom-Sozialökonom und verfügt über diverse Zusatzqualifikationen vor allem im Stiftungsbereich. Seit fast 20 Jahren ist er in verschiedenen Aufgaben und Funktionen im Diakonischen Werk Schleswig-Holstein tätig. Seit mehr als 10 Jahren ist er für das Team Diakonische Entwicklung, Förderung und Ökumene mit 16 Mitarbeitenden verantwort-

lich und seit 2006 geschäftsführender Vorstand der Diakonie-Stiftung Schleswig-Holstein mit insgesamt zwölf Treuhandstiftungen und einer selbstständigen Dachstiftung.

Im Arbeitsfeld Fundraising, das er im DW SH ebenfalls verantwortet, wurde seit 2003 ein systematisches Fundraising aufgebaut, das seither auch als Dienstleistungsangebot für die Mitglieder des DW dient und immer wieder auch Fortbildungen anbietet, um die Fähigkeiten im Bereich Fundraising zu stärken.

Wilfried Knapp, kaufmännischer Vorstand, Diakonie Hessen:

Wilfried Knapp ist kaufmännischer Vorstand der Diakonie Hessen-Nassau und der Diakonie Hessen. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur hat lange Jahre Erfahrung im Personal- und Finanzbereich, zuerst bei den internationalen Konsumgüterfirmen Procter & Gamble und Schiesser und seit nunmehr 16 Jahren im Vorstand der Diakonie in Hessen.

Madeleine Osho-Ogun, Abteilungsleiterin Finanzen, Berliner Stadtmission:

Madeleine Osho-Ogun ist Diplomkauffrau und arbeitete nach ihrem Studium unter anderem im Studienwerk der Heinrich-Böll-Stiftung, beim Sozialverband VdK und bei Save the Children. Seit sechs Jahren ist sie Abteilungsleiterin Finanzen bei der Berliner Stadtmission und verantwortet dort seit 2016 auch das Fundraising. Durch den täglichen Spagat zwischen Regelfinanzierung, Fördermittelbewirtschaftung und Investitionsrechnung eines gemeinnützigen diakonischen Unternehmens verfügt sie über breite Kenntnisse der sozialen Finanzierungslandschaft Deutschlands.

Andrea Schulz, Referentin Fachbereich Zuwendungswesen, Stiftungen, Spenden; Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern:

Andrea Schulz ist Referentin im Fachbereich Zuwendungswesen, Stiftungen und Spenden beim Diakonischen Werk Mecklenburg-Vorpommern e.V. mit Sitz in Schwerin. Nach ihrem Fachhochschulstudium als Verwaltungsfachwirtin hat sie in ihrer früheren langjährigen Tätigkeit in einer renommierten Rechtsanwaltskanzlei in Hamburg verschiedene Bereiche im Insolvenzrecht abgedeckt, insbesondere hinsichtlich Unternehmensberatungen, -fortführung und -erhalt sowie Sanierung und Restrukturierung.

In ihrer jetzigen Tätigkeit als Referentin beim Diakonischen Werk M-V informiert, begleitet und unterstützt sie Einrichtungsträger unter anderem bei der Mittelbeschaffung sowie bei der Beantragung und Abrechnung von Mitteln aus EU-Förderprogrammen, Fördermitteln des Bundes, des Landes, der Kommunen sowie von Lotterien und Stiftungsmitteln.

Rolf Wacker, Referent der Geschäftsführung im Stiftungsbereich Bethel.regional der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel:

Rolf Wacker hat mit seiner Arbeit in den v. Bodelschwingschen Stiftungen 1991 als Dipl. Sozialpädagoge in der Unterstützung von Menschen mit Behinderungen in Bielefeld begonnen. In der Zeit hat er als Mitarbeiter im Gruppendienst und als stellvertretende Leitung gearbeitet. Seit 2007 ist er in der Funktion eines Referenten der Geschäftsführung mit dem Aufgabenschwerpunkt Unternehmensentwicklung. Aktuell liegt einer seiner Arbeitsschwerpunkte bei der Koordination von baulichen Investitionsvorhaben des Stiftungsbereichs Bethel.regional in Westfalen. Zudem ist er für die Weiterentwicklung der zukunftsfähigen Wohnkonzepte zuständig. Dabei geht es um Mitarbeit sowohl bei der fachlichen Entwicklung und Planung als auch bei der Finanzierung, der Fördermittelakquise und bei Refinanzierungsfragen.

Kurt-Ulrich Wiggers, Geschäftsführer, Modellprojekt PIKSL der In der Gemeinde leben gGmbH:

Kurt-Ulrich Wiggers ist Geschäftsführer der In der Gemeinde leben gGmbH (IGL) in Düsseldorf. Der gelernte Krankenpfleger und studierte Religionspädagoge kam über seinen Zivildienst in Bethel in Kontakt mit dem Hilfeld Behindertenhilfe und übernahm dort bald Leitungs- und Projektverantwortung auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. 2001 wechselte er nach Düsseldorf, um dort die IGL aufzubauen. 2010 entwickelte die IGL ein Konzept zur Überwindung der drohenden digitalen Spaltung der Gesellschaft und schuf mit dem inklusiven PIKSL Labor ein national wie international mit Auszeichnungen bedachtes Projekt. Dieses Modellprojekt wurde 2014 mit dem Wirkt-Siegel der Phineo AG ausgezeichnet und in der Folge durch die Unternehmerin Susanne Klatten bei der Skalierung maßgeblich finanziell unterstützt. Herr Wiggers ist ein ausgewiesener Kenner und Beobachter von Social Entrepreneurs und Social Startups. Sein besonderes Interesse als Intrapreneur gilt dem Erschließen von wirkungsorientiertem Innovationskapital. Er ist 2018 vom Magazin „Wohlfahrt Intern“ (11/2018) zu einem von 20 Trendsettern der Sozialwirtschaft gekürt worden.

Notizen

Notizen

Auszug Diakonie Texte 201/2017/2018/2019

- 01.2019 Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb – Handreichung
- 11.2018 Pflegestatistik zum 15.12.2015
- 10.2018 Neue Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen – im Licht der UN-Behindertenrechtskonvention
- 09.2108 Familien gehören zusammen – Das Recht auf Familienleben von Flüchtlingen umsetzen!
- 08.2018 Armut Macht Ohnmacht Strategien der Ermutigung
- 07.2018 Leitfaden der Zusammenarbeit von Diakonie Deutschland, gliedkirchlichen Diakonischen Werken und Fachverbänden
- 06.2018 Wir sind Nachbarn. Alle Für mehr Verantwortung miteinander Dokumentation des Schwerpunktthemas 2015–2017
- 05.2018 Wechselmodell: nur unter Beachtung des Kindeswohls! Diakonie Deutschland – Arbeitsgemeinschaft alleinerziehender Mütter und Väter in der Diakonie Deutschland (agae)
- 04.2018 Gesundheit und Teilhabe von Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit. Diakonische Anforderungen
- 03.2018 Diakonische Eckpunkte zur Früherkennung und Frühförderung für Kinder mit Behinderung und von Behinderung bedrohte Kinder Nach dem Bundesteilhabegesetz (BTHG)
- 02.2018 Familienzusammenführungen im Rahmen der Dublin-III-Verordnung nach Deutschland Anspruch – Verfahren – Praxistipps
- 01.2018 Positionen der Diakonie Deutschland in der Gesundheits-, Rehabilitations- und Pflegepolitik 2018
- 06.2017 Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016 – Regional
- 05.2017 Kinder, Jugendliche und ihre Familien nach der Flucht begleiten, unterstützen und bemächtigen Zugänge – Ansprüche – Leistungen
- 04.2017 Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2016
- 03.2017 Diakonie-Charta für ein Soziales Europa
- 02.2017 Personalkonzepte der Zukunft in Einrichtungen der stationären Altenhilfe – Impulse für eine innovative Diskussion

Liebe Leserinnen und Leser,

wir hoffen, dass wir Ihnen mit der vorliegenden Ausgabe des Diakonie Textes Informationen und inhaltliche Anregungen geben können. Wir sind an Rückmeldungen interessiert, um unsere Arbeit zu optimieren. Wir freuen uns deshalb, wenn Sie uns

1. Kommentare und Anregungen zum Inhalt des Textes zukommen lassen,
2. informieren, welchen Nutzen Sie durch diesen Text für Ihre Arbeit erfahren haben und
3. mitteilen, wie Sie auf die vorliegende Ausgabe der Diakonie Texte aufmerksam geworden sind und ob oder wie Sie diese weitergeben werden.

Ihre Rückmeldungen senden Sie bitte an die verantwortliche Projektleitung (siehe Impressum unter Kontakt).

Herzlichen Dank!
Diakonie Deutschland

Impressum

Die Texte, die wir in der Publikationsreihe Diakonie Texte veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vielfältigt werden. Diakonie Texte finden Sie unter www.diakonie.de/Texte. Im Vorspann der jeweiligen Ausgabe im Internet finden Sie Informationen, zu welchem Preis Diakonie Texte gedruckt beim Zentralen Vertrieb bestellt werden können.

Bestellungen:
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon: +49 711 21 59-777
Telefax: +49 711 797 75 02
Vertrieb@diakonie.de

Benutzer des Diakonie Wissensportals können über die Portalsuche nicht nur nach Stichworten in den Textdateien recherchieren, sondern auch auf weitere verwandte Informationen und Veröffentlichungen aus der gesamten Diakonie zugreifen. Voraussetzung ist die Freischaltung nach der Registrierung auf www.diakonie-wissen.de

www.diakonie.de

Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Verantwortlich für die Reihe:
Dr. Thomas Schiller
Zentrum Kommunikation
redaktion@diakonie.de
www.diakonie.de

Redaktion:
Barbara-Maria Vahl
Zentrum Kommunikation
T +49 30 652 11-1116
redaktion@diakonie.de

Kontakt / Autorin:
Julia Zillinger
Ökonomie
Zentrum Recht und Wirtschaft
T +49 30 652 11-1796
F +49 30 652 11-3796
julia.zillinger@diakonie.de

Leitung Zentrum Recht und Wirtschaft:
Dr. Natascha Sasserath-Alberti
T +49 30 652 11-1598
F +49 30 652 11-3598
n.sasserath-alberti@diakonie.de

Layout:
A. Stiefel

Druck:
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen

© April 2019 – 1. Auflage
ISBN-Nr. 978-3-946840-29-9
Artikel-Nr. 6613003019



**Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung e.V.**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

T: +49 30 652 11-0

F: +49 30 652 11-3333

diakonie@diakonie.de

www.diakonie.de