

# Herausfordernde Zeiten erfordern neue Wege – finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung angesichts klammer Kassen

Die Sozialwirtschaft steht gegenwärtig unter erheblichem wirtschaftlichem und strukturellem Druck. Gesetzliche Veränderungen begrenzen Renditemöglichkeiten und Geschäftsmodelle werden komplexer, sodass die Steuerungsanforderungen steigen.

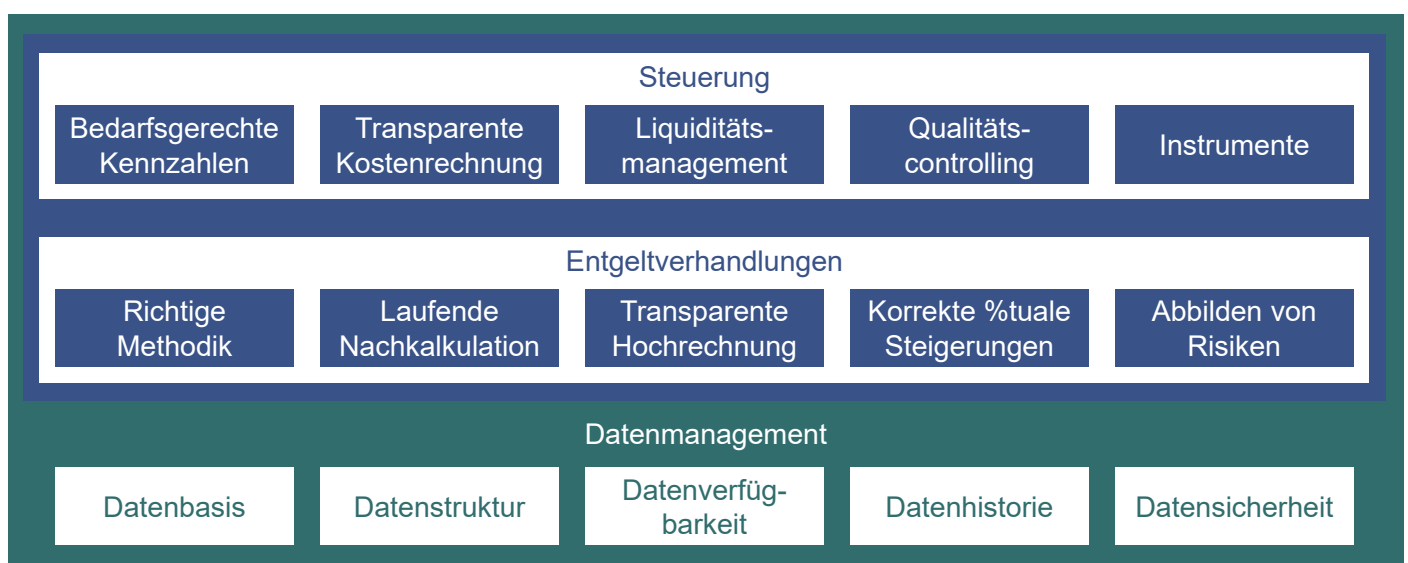
Zudem sind gesellschaftliche und weltpolitische Entwicklungen auch in der Sozialwirtschaft zu spüren. Zum einen führen volatile Sachkosten aufgrund der weltpolitischen Lage in den Angeboten immer wieder zu einem enormen Kostendruck. Aktuell stellen zum Beispiel die gestiegenen Benzinkosten insbesondere für ambulante Dienste eine nicht refinanzierte Mehrbelastung dar. Zum anderen wirken sich zum Beispiel die sinkenden Geburtenzahlen auf die Nachfrage in den Kitas und in Bundesländern mit kindbezogener Finanzierung damit aufgrund nicht refinanzierter Fixkosten unmittelbar auf die Ergebnisse aus. Auch die zurückgehende Zuwanderung hat Leerstände oder sogar den Abbau von Angeboten in der Flüchtlingshilfe zur Folge.

Gleichzeitig werden die öffentlichen Haushalte enger. Dies führt zu einem dazu, dass öffentliche Leistungs-/Kostenträger weniger zeitnah zahlen und wir deutschlandweit

den Trend beobachten, dass bei den Leistungserbringern vermehrt Liquiditätsprobleme durch die späteren Zahlungseingänge von den Sozialämtern entstehen. Ein weiteres Problem in diesem Kontext ist, dass die Leistungs-/Kostenträger in Verhandlungen einerseits zunehmend restriktiver agieren und andererseits Verhandlungen mit schleppenden und nur punktuellen Rückfragen („Salami-taktik“) verzögern. Insbesondere, wenn die eigenen Rechte vor der Schiedsstelle eingefordert werden sollen, gerät ein Abschluss von Verhandlungen in weite Ferne. Die Ankündigungen, dass Tarifabschlüsse zukünftig zumindest in einzelnen Angeboten nicht vollständig refinanziert werden sollen, führen zu weiteren Unsicherheiten.

Vor diesem Hintergrund greift eine rein nachgelagerte Kontrolle der Finanzzahlen zu kurz. Um die finanzwirtschaftliche Zukunft und Handlungsspielräume der Leistungserbringer nachhaltig zu sichern, braucht es ein aussagekräftiges, ganzheitliches Steuerungssystem sowie gut bzw. schiedsstellenfest vorbereitete und strategisch geführte Entgeltverhandlungen. Die Grundlage dafür bildet ein strukturiertes, transparentes und belastbares Datenmanagement.

## Finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung



## Ganzheitliche Steuerung als Schlüssel zu mehr Handlungsfähigkeit

Ein aussagekräftiges, ganzheitliches Steuerungssystem umfasst mehrere Bestandteile und integriert verschiedene Perspektiven. Voraussetzung dafür sind **bedarfsgerechte Kennzahlen** aus dem Finanz-, Personal- und Leistungscontrolling sowie aus der Kombination der Informationen. Bei der Aufbereitung von Steuerungsinformationen ist insbesondere die Orientierung an den Zielgruppen elementar. Häufig wird der Fehler gemacht, die gleichen Kennzahlen für alle Leitungsebenen bereitzustellen. Obwohl es einzelne Kennzahlen gibt, die für alle Leitungsebenen relevant sind (z. B. Ergebnis, Personal-Soll-Ist, Krankenquoten), gilt dies für viele Kennzahlen nicht. Sowohl zwischen verschiedenen Angeboten als auch zwischen unterschiedlichen Leitungsebenen sind die Kennzahlen zu unterscheiden. Da der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens nicht allein auf zentraler Ebene entschieden wird, sondern maßgeblich auch in den Einrichtungen und Diensten vor Ort, sind die Steuerungsinformationen an die jeweiligen Bedarfe anzupassen. Während die Unternehmensleitung vor allem den wirtschaftlichen Gesamterfolg und die Liquidität im Blick haben muss, benötigen Leitungskräfte vor Ort operative Steuerungskennzahlen zu den jeweiligen Stellschrauben des Angebots. Gerade in Zeiten der Ambulantisierung steigt die Vielfalt der benötigten Kennzahlen. Gleichzeitig gilt es, jeder Leitungskraft nur die wirklich relevanten Kennzahlen bereitzustellen. In jedem Fall sind Personalkennzahlen unerlässlich, um die Personalmenge und den Personaleinsatz zielgerichtet zu steuern – auch wenn der Fachkräftemangel Grenzen setzt.

Eine **transparente Kostenrechnung** hilft neben den Kennzahlen dabei, Handlungsbedarfe und -felder zu identifizieren. Eine verursachungsgerechte Zuordnung direkter und übergeordneter Kosten sowie eine Darstellung der Ergebnisse auf verschiedenen Deckungsbeitragsstufen unterstützen die Analyse und Optimierung der einzelnen Angebote sowie die aktive Angebotsentwicklung oder die strategische Portfolioüberprüfung. In Controlling-Gesprächen (die nicht immer mit dem Controlling geführt werden müssen sondern auch zwischen Leitungsebenen stattfinden können) sollten auf Basis der Ergebnisanalyse Verbesserungspotenziale und Defizitursachen diskutiert sowie Maßnahmen abgeleitet und vereinbart werden. Gleichzeitig schafft die Kostenrechnung bei vorliegenden

Defiziten und ausgeschöpften Optimierungsmöglichkeiten den Überblick, welche Angebote möglicherweise nicht mehr tragbar sind – aber auch, welche Einsparungen im Overhead notwendig sind, um sich durch die Aufgabe eines Angebots tatsächlich besser zu stellen. Die Kostenrechnung ist ergänzend dazu ein Bestandteil, um in die Analyse zur Refinanzierung des Overheads einzusteigen. Die Ansprüche an die Qualität und den Umfang zentraler Dienstleistungen steigen stetig, während bestehende Refinanzierungen dies häufig nicht vorsehen. Bei ausgeschöpften Verhandlungs- und Optimierungspotenzialen ist eine Überprüfung der wahrgenommenen Aufgaben („Aufgabenkritik“) des Overhead notwendig.



*Ein aussagekräftiges, ganzheitliches Steuerungssystem umfasst mehrere Bestandteile und integriert verschiedene Perspektiven.*

In Zeiten klammer Kassen und der Zunahme an Selbstzahlerleistungen gewinnt das **Liquiditätsmanagement** an Bedeutung. Zentrale Bestandteile sind die Analyse und das Nachhalten offener Posten (OP) sowie das darauf aufbauende Mahnwesen. Nicht selten sehen wir in der Praxis sehr umfangreiche, nicht gepflegte OP-Listen. Dies ist auch vor dem Hintergrund teilweise verkürzter Verjährungsfristen ein erhebliches Risiko. Darüber hinaus fehlt oft der Überblick, welche Ursachen sinkende Bankkontostände bei gleichbleibenden Ergebnissen haben. Neben den bereits feststehenden Forderungen fehlt häufig jedoch auch Liquidität aufgrund verzögerter Entgeltverhandlungen. „Vorfinanzierungskosten“ für Zahlungsverzögerungen und andauernde Verhandlungen sollten ausgewertet und in prospektiven Verhandlungen eingepreist werden. Aufgrund der verschiedenen Einflüsse wird auch die Liquiditätsplanung zunehmend relevant. Diese sollte mindestens die mittelfristige Perspektive enthalten, je nach Liquiditätslage empfehlen wir jedoch auch eine kurzfristige wöchentliche oder sogar tägliche Liquiditätsplanung.

Ein **Qualitätscontrolling** kann vor dem Hintergrund von Leistungskürzungen und zurückgehender Nachfrage ein Schlüsselfaktor sein. Aktuell kommt es vermehrt zu Leistungskürzungen der Kommunen. Der Nachweis der Wirksamkeit kann dazu beitragen, politische Diskussionen über die Wichtigkeit von Angeboten führen zu können und somit bestehende Angebote zu sichern. Darüber hinaus rückt die Qualität von Angeboten bei sinkender Nachfrage beispielsweise in Kitas insbesondere zur Belegungs-sicherung in den Fokus. In den jeweiligen Angeboten sollte daher identifiziert werden, welche Faktoren für eine gute Qualität und Wirksamkeit maßgeblich sind, wie diese messbar gemacht und gezielt gestaltet werden können.

Um die steuerungsrelevanten Informationen zusammenzuführen und gut interpretieren zu können, sind die richtigen **Instrumente** erforderlich. Die Steuerung der Unternehmen und Angebote kann vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität längst nicht mehr mit dem Bauchgefühl oder auf einem Blatt Papier erfolgen. Stattdessen sind digitale Prozesse und Tools notwendig, um die Informationen verfügbar zu machen. Diese reichen von Auswertungstools über Instrumente zur Unterstützung der Analysen bis zu möglichst automatisierten Planungsinstrumenten mit der Funktion zur Kalkulation verschiedener Szenarien. Dabei stellt die fehlende angemessene Finanzierung von Software- sowie laufenden IT-Betreuungskosten über die Entgelte und Zuschüsse in vielen Angeboten eine zunehmende Herausforderung dar.

### Entgeltverhandlungen als Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften

Auf dieser Basis gilt es nun, die aus einer ganzheitlichen Steuerung gewonnenen Informationen als Grundlage für erfolgreiche Entgeltverhandlungen heranzuziehen. Dabei ist es zunächst wichtig, überhaupt bewerten zu können, welche **Methodik** der Entgeltverhandlung Anwendung finden soll. Grundsätzlich können drei Wege unterschieden werden:

- Die pauschale Fortschreibung, bei der die alten Verhandlungsergebnisse um einen – zumeist von den Kostenträgern vorgeschlagenen – %-Satz gesteigert werden. (Praxistipp: Auch der von den Kostenträgern zunächst vorgeschlagene prozentuale Steigerungswert kann in Einzelfällen noch verhandelt werden.)

- Die Teil-Pauschale-Verhandlung, bei der ein Teil des Budgets, z. B. die Sachkosten, pauschal fortgeschrieben wird und ein anderer Teil, z. B. die Personalkosten, individuell verhandelt wird.
- Die Einzel- oder Individualverhandlung, bei der alle Budgetbestandteile zur Ermittlung der Entgelte mit den Verhandlungspartnern auf Basis von Einzelkostennachweisen vereinbart werden.

Nur wenn die Träger einen tatsächlichen Überblick über die eigenen Kennzahlen und transparenten Ergebnisse haben, ist die Bewertung der vorteilhaftesten Vorgehensweise im Rahmen von Entgeltverhandlungen möglich. Dabei ist es elementar, auch die Laufzeiten von Verhandlungen mit in den Entscheidungsfindungsprozess einzubeziehen, da in letzter Zeit immer wieder erhebliche Verhandlungsverzögerungen aufgetreten sind, die sich teils erheblich liquiditätsbelastend ausgewirkt haben.

Zur Unterstützung dieses Entscheidungsfindungsprozesses und zur erfolgreichen Durchführung von Verhandlungen ist es neben dem Treffen einer Grundsatzentscheidung, die auf Basis konkreter Kennzahlen zu fällen ist, wichtig, einen transparenten und laufenden Überblick über die eigenen Betriebsergebnisse zu haben. Diese notwendige **laufende Nachkalkulation** der Entgeltbestandteile findet unterjährig statt und dient neben dem laufenden Controlling vor allem auch der regelhaften Überprüfung der Auskömmlichkeit von Verhandlungspositionen sowie der Identifikation von möglichen, zu verhandelnden Risikopositionen, die in Entgelten Berücksichtigung finden sollten. Auf diesem Fundament können im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung die weiteren Themen adressiert werden.

Hierzu zählt unter anderem auch die **transparente Hochrechnung** der diversen Kostenpositionen im Rahmen von prospektiv stattfindenden Verhandlungen. Es gilt insbesondere auf der Grundlage einer soliden Ist-Analyse die wesentlichen Punkte zu identifizieren, die für die Hochrechnung von hoher Relevanz sind. Die Hochrechnung betrifft dabei sowohl die korrekte Abbildung der tariflichen Situation sowie die zutreffende Festlegung von Erwartungswerten für den Sachkostenbereich. Für die Personalkosten ist insbesondere zu berücksichtigen, wie die zukünftige Personalmenge und tarifliche Kostenstruktur aussehen wird. Dabei müssen die zu berücksichtigenden

Faktoren, die für die Bildung der Personalmenge ausschlaggebend sind, entsprechend der zu erwartenden Entwicklungen geplant werden, hierzu zählen beispielsweise die Belegungsstruktur und die Abwesenheitsquote einer Einrichtung. Neben der Personalmenge müssen die korrekten Personalkostensteigerungen, die sich aus tariflichen Entwicklungen ergeben, korrekt in die Gesamtbeurteilung einbezogen werden.

Die richtige Antizipation einer **%-tuen Steigerung** im Personal- und Sachkostenbereich sind erfolgskritische Größen im Rahmen von Entgeltverhandlungen. Neben der tariflichen Entwicklung gilt es insbesondere, die inflationäre Entwicklung in den einzelnen zu verhandelnden Sachkostenpositionen sowie Mengenänderungen richtig zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass die Kostenträger häufig die allgemeine Inflationsentwicklung und -erwartung der volkswirtschaftlichen Entwicklung im allgemeinen heranziehen. Die Vergangenheit zeigt jedoch, dass die Entwicklung häufig nicht zutreffend war und somit über die Jahre strukturelle Defizite entstanden sind. Ein Beispiel hierfür ist die Position Lebensmittel der stationären Altenhilfe, die häufig nicht auskömmlich ist. Insofern kommt der korrekten Ermittlung von Steigerungswerten eine besondere Bedeutung zu, die auch auf Basis vorhandener Ist-Werte der Träger vorgenommen und für die zukünftige Analyse herangezogen werden kann.

Abgeleitet aus den Analysen, einem ganzheitlichen Controlling sowie der allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklung ist im Rahmen der Entgeltverhandlungen auch das **Abbilden von Risiken** ein erfolgsrelevanter Faktor, um die finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung zu gewährleisten. Dabei ist es häufig schwierig, die Kostenträger für die Argumentation von Risiken zu gewinnen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, die Herleitung der vorhandenen Risiken erklären zu können sowie diese entsprechend des Geschäftsmodells verargumentieren und in die Kalkulation einbringen zu können. Im Zweifel sind die bereits beschriebenen teils ausbleibenden Refinanzierungen von IT-Infrastruktur und Softwarelösungen als Risikopositionen in die Kalkulation einzubringen, da ansonsten der Geschäftsbetrieb nicht sichergestellt werden kann.

## **Datenmanagement als Grundlage für eine finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung**

Viele sozialwirtschaftliche Träger sitzen dabei in der Theorie auf wahren Datenschatzen, die häufig nicht „gehoben“ werden können. Somit ist weder ein ganzheitliches Controlling noch eine erfolgreiche Entgeltverhandlung möglich, da wesentliche Grundlagen nicht geschaffen und Aussagen nicht getätigt werden können. Für die finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung ist daher ein professionell aufgestelltes, belastbares und erfolgreiches Datenmanagement von zentraler Bedeutung. Dieses fängt vielfach bereits bei der Schaffung einer einheitlichen **Datenbasis** an. Häufig sind unterschiedliche Systeme bei Trägern der Sozialwirtschaft im Einsatz, in denen „eigentlich“ gleiche Daten unterschiedlich gepflegt sind. Somit werden künstliche Hürden aufgebaut, da die vorhandenen Sachverhalte nicht mehr in einen Vergleich gebracht werden können und Zusammenhänge nicht mehr ableitbar sind. Dies zeigt sich bereits daran, dass bestimmte steuerungsrelevante Informationen (z. B. Zugangswege des Personals in Zeiten des Fachkräftemangels) häufig nicht vorliegen, und reicht bis hin zu einer unzureichenden Datenqualität nach dem Prinzip ‚garbage in, garbage out‘.

Ähnliche Probleme bestehen auch in der grundlegenden **Datenstruktur** innerhalb der Softwarelösungen, sodass beispielsweise Namen, Personal- oder Debitorenummern sowie Organisationseinheiten nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. Dies führt zum einen dazu, dass keine saubere Herleitung von Sachverhalten in der Vorbereitung von Verhandlungen möglich ist. Darüber hinaus wird auch die Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen deutlich erschwert. Insbesondere kombinierte Kennzahlen aus verschiedenen Systemen oder die Plausibilisierung von Kennzahlen anhand von Detaildaten werden erschwert.

Die **Datenverfügbarkeit** ist somit nicht sichergestellt, sodass wichtige Interpretationen der vorhandenen Informationen und Daten nicht oder nur sehr schwer möglich sind. Auch Analysen und ein laufendes Controlling im Hinblick auf die Vorbereitung möglicher Entgeltverhandlungen werden schwieriger. Somit sind in einigen Bereichen Einzelverhandlungen kaum möglich, da die notwendigen Daten nicht zusammengeführt werden und somit komplexe Sachverhalte im Rahmen von Kostenverhandlungen nicht

transparent dargestellt werden können. Es fehlt insbesondere die Sicherheit, um die eigenen Forderungen vor der Schiedsstelle verteidigen zu können.

Dies gilt vor allem auch vor dem Hintergrund, Informationen und Argumentationen aus der **Datenhistorie** herleiten zu können. Insbesondere die Entwicklungen nach der Corona-Pandemie sind teilweise nicht ausreichend aufbereitet, um die Effekte korrekt in Entgeltverhandlungen einpreisen zu können. Besonders anschaulich zeigt sich dies am Beispiel der Lebensmittelkosten. So stimmen aus dem Bauch heraus die meisten Menschen zu, wenn festgestellt wird, dass die historische Lebensmittelinflation in den Jahren 2022 und 2023 deutlich über 7% Inflationssteigerung lag, die die Kostenträger bereit waren zu refinanzieren. Häufig genug kann dieser Fakt jedoch aufgrund einer nicht transparenten Kostenrechnung und häufigen Buchungsfehlern nicht aus den eigenen Daten und Informationen hergeleitet werden. Dieses Beispiel zeigt, wie ein nicht ausreichendes Datenmanagement dazu führt, dass ein strukturelles Defizit über Jahre unausgeglichen im System vorhanden ist und sich ergebnis- und liquiditätsbelastend auswirken kann.

Als weiterer relevanter Punkt im Rahmen des Datenmanagements ist die **Datensicherheit** zu nennen, die jedoch eher ein Hygienefaktor ist und aus Sicht von rosenbaum nagy als Grundlage vorausgesetzt wird. Gleichwohl ist sie von zentraler Bedeutung: Gerade in der Sozialwirtschaft werden in hohem Umfang sensible personen-, gesundheits- und leistungsbezogene Daten auch für Steuerungsauswertungen oder zum Beispiel zur Darstellung bestimmter Unterstützungsbedarfe in Verhandlungen der Eingliederungshilfe verarbeitet. Unklare Berechtigungskonzepte, uneinheitliche Ablagestrukturen oder unzureichende Schutzmechanismen gefährden dabei nicht nur die Einhaltung regulatorischer Anforderungen, sondern können auch zu hohen wirtschaftlichen Belastungen führen, wenn beispielsweise ein unbefugter Datenzugriff durch einen Hacker-Angriff erfolgt und die Organisation wochenlang nicht auf Daten zugreifen sowie digital arbeiten kann und zudem umfangreiche Maßnahmen zur Kommunikation und Information ergreifen muss. Nur wenn Daten geschützt, nachvollziehbar verarbeitet und revisionssicher dokumentiert sind, können sie als belastbare Grundlage für Steuerungsentscheidungen, Controlling-Prozesse und Entgeltverhandlungen dienen.

## Fazit

### Wie kann die finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung unter den aktuellen Rahmenbedingungen gelingen?

Die finanzwirtschaftliche Zukunftssicherung in der Sozialwirtschaft wird unter den aktuellen Rahmenbedingungen nicht dadurch gelingen, dass auf bessere Zeiten gewartet wird. Zu viele Einflussfaktoren, von volatilen Sachkosten über die teils sinkende Nachfrage bis hin zu restriktiveren Kostenträgern, können durch die Leistungserbringer weder gestaltet noch verändert werden. Umso entscheidender ist es, die Fähigkeiten, das eigene Geschäft belastbar zu verstehen, aktiv zu steuern und Angebote überzeugend zu verhandeln, in der Organisation auf- oder auszubauen.

Dafür braucht es mehr als einen Blick auf das Monats- oder Jahresergebnis und pauschale Entgeltfortschreibungen. Erforderlich sind ein ganzheitliches und transparentes Steuerungssystem unter anderem mit belastbaren Kennzahlen und einem angepassten Liquiditätsmanagement, professionell vorbereitete Entgeltverhandlungen und ein Datenmanagement, das verlässliche und nachvollziehbare Informationen bereitstellt. Erst auf dieser Grundlage können Risiken rechtzeitig erkannt, wirtschaftliche Fehlentwicklungen erklärt, die Chance auf eine auskömmliche Finanzierung genutzt und strategische Entscheidungen fundiert getroffen werden. Damit ist die Zukunftssicherung kein Zufallsprodukt sondern eine strategische Führungsaufgabe.

Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr, ob sich sozialwirtschaftliche Träger mit diesen Themen intensiver beschäftigen sollten, sondern ob die notwendigen Voraussetzungen dafür vorliegen beziehungsweise wie schnell diese geschaffen werden können.

## Autor:innen



**Christopher Floßbach**

Partner

*flossbach@rosenbaum-nagy.de*



**Caroline Rosendahl**

Geschäftsbereichsleiterin Steuerung,  
Sanierung und Restrukturierung

*rosendahl@rosenbaum-nagy.de*