

# Finanzierungsmodelle für Anbieter – grundsätzliche Betrachtungen und Handlungsübersichten

Projekt Verbreitung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung in der Schweiz basierend auf den Prinzipien des Wohn- und Pflegemodells 2030 von CURAVIVA Schweiz

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Integrierte und sozialraumorientierte Versorgung</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Herausforderungen bei Finanzierungsfragen im Rahmen der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Das Werttreibermodell</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Grundsätzliche Aspekte von Finanzierungsentscheiden</b>	<b>9</b>
	a) Zentrale finanzielle Performancemasse	9
	b) Zweck der Finanzierung	10
	c) Die Verschuldungskapazität	10
	d) Finanzquellen in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase der Organisation	10
<b>6.</b>	<b>Finanzierungsinstrumente und weitere Handlungsmöglichkeiten</b>	<b>12</b>
	a) Kriterien zur Auswahl der Finanzierungsinstrumente	12
	b) Die Finanzierungsinstrumente im Überblick	13
	c) Die Instrumente der Aussenfinanzierung	15
	d) Weitere Handlungsmöglichkeiten	21
	e) Die Rolle der Standortgemeinde	23
<b>7.</b>	<b>Der Finanzplan als zentrales Führungsinstrument</b>	<b>24</b>
<b>8.</b>	<b>Kurzassessment der Organisation mittels des Reifegradmodells</b>	<b>25</b>
<b>9.</b>	<b>Mögliche finanzielle Ausgangslagen und Lösungsansätze anhand des Werttreibermodells</b>	<b>28</b>
	a) Verwendung des Werttreibermodells	28
	b) Mögliche Konstellationen gemäss dem Kurzassessment der Organisation	28
	c) Massnahmenvorschläge	30
	d) Beispiel aus der Praxis: Kapitalbeschaffung für die Gründung der Organisation zur Erstellung von Alterswohnungen	37
<b>10.</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>38</b>

## 1. Einleitung

Die integrierte und sozialraumorientierte Versorgung ist unbestritten einer der erfolgversprechendsten Ansätze, um die Herausforderungen, die sich im Zuge der demografischen Veränderungen im Gesundheitswesen generell und im Altersbereich im Besonderen stellen, proaktiv anzugehen. Doch was braucht es konkret, damit entsprechende Projekte und Initiativen, die auf die Schaffung eines integrierten und sozialraumorientierten Versorgungssettings zielen, erfolgreich umgesetzt werden können? Mit dieser Frage hat sich ein von der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz finanziell unterstütztes Projekt befasst, das in Kooperation mit CURAVIVA, Branchenverband der Dienstleister für Menschen im Alter, der Hochschule für Gesundheit La Source sowie dem senior-lab durchgeführt wurde. Das vorliegende Dokument fokussiert auf finanzierungstechnische Überlegungen, mit denen Organisationen im Zuge der Umsetzung einer integrierten und sozialraumorientierten Versorgung konfrontiert werden, und **ergänzt** in diesem Sinne **den «Synthesebericht: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Empfehlungen» (2021) mit einer fachlichen Vertiefung zum Thema Finanzen.**

Das vorliegende Dokument hat konkret zum Ziel, im Altersbereich tätigen Organisationen, die sich in Richtung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung gemäss «Vision Wohnen im Alter» von CURAVIVA entwickeln wollen, nützliche Informations- und Entscheidungsgrundlagen für ihre Finanzierungsentscheide zu liefern. Hierbei sollen in erster Linie Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die Unabhängigkeit der Organisationen gegenüber Krankenkassen und dem Staat erhöht werden kann. Entsprechend wird auch nicht im Detail auf die bestehenden und absolut unabdingbaren Finanzierungsquellen seitens der Krankenkassen und des Staates eingegangen, der Fokus richtet sich vielmehr auf zusätzliche und alternative Finanzierungsmöglichkeiten sowie weitere Massnahmen, die für die nachhaltige Führung der Organisationen infrage kommen könnten.

Die aufgezeigten Handlungsmöglichkeiten lassen sich insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Reifegrad zur integrierten und sozialraumorientierten Versorgung betrachten. Konkret lässt sich mit der Dimension *12 Finanzen* ein Kurzassessment der Organisation im Hinblick auf die finanzielle Situation erstellen. Basierend auf dem Assessment lässt sich die jeweilige Konstellation identifizieren, in der sich eine Organisation befindet, und es werden entsprechende konkrete Handlungsmöglichkeiten für die jeweilige Situation aufgezeigt. **Zu unterstreichen ist an dieser Stelle, dass jeder Finanzierungsentscheid individuell analysiert werden muss und dass es keine allgemeingültigen Lösungen gibt. In diesem Sinne soll das vorliegende Dokument den Verantwortlichen als Leitfaden und Inspirationsquelle dienen, in einer konkreten Situation nachhaltige Lösungen zu finden.** Die aufgezeigten Handlungsmöglichkeiten basieren einerseits auf gängigem Finanzwissen und andererseits auf den Erfahrungen von entsprechenden Organisationen, die unter anderem auch im Rahmen des Projekts im Detail betrachtet wurden. In Anbetracht der grossen Heterogenität der Organisationen hinsichtlich ihrer Dienstleistungsschwerpunkte und Organisationsformen und ihrer jeweiligen konkreten Finanzierungsprobleme sind nicht alle Massnahmen für jede Organisation gleichermaßen ansprechend und aussagekräftig.

Das Dokument ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 gibt einen Überblick über die Kernanliegen der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung gemäss «Vision Wohnen im Alter» von CURAVIVA. Kapitel 3 befasst sich mit der Herausforderung, eine für alle Organisationen gültige Grundlage für Finanzierungsfragen zu entwickeln. Kapitel 4 stellt das Werttreibermodell als Bezugsrahmen und Arbeitsinstrument für finanzielle Entscheide vor, die den Wert und die Nachhaltigkeit einer Organisation beeinflussen. In Kapitel 5 geht es um grundsätzliche Aspekte von Finanzierungsentscheiden, während Kapitel 6 eine Übersicht von verfügbaren Finanzierungsinstrumenten sowie einen zusätzlichen Katalog von weiteren möglichen Massnahmen enthält, die im Zusammenhang mit Finanzierungsfragen relevant sind. In diesem Kapitel wird unter Punkt e) speziell auf die Rolle der Standortgemeinde eingegangen. Kapitel 7 beschäftigt sich sodann mit dem Finanzplan als zentralem Führungsinstrument. Im Kapitel 8 wird das finanzielle Kurzassessment der Organisation mithilfe des Reifegradmodells mit den jeweiligen möglichen Konstellationen

beschrieben. Kapitel 9 enthält schliesslich eine Übersicht über mögliche Massnahmen im Sinne von Lösungsvorschlägen für die verschiedenen Konstellationen unter Einbezug des Werttreibermodells. Kapitel 10 enthält die Schlussfolgerungen und einen Ausblick.

## 2. Integrierte und sozialraumorientierte Versorgung<sup>1</sup>

Verschiedene Entwicklungen verlangen nach neuen Lösungen in der Alterspflege: die demografische Alterung, eine ältere Generation, die sich einen selbstbestimmten Lebensstil gewohnt ist, neue Wohnformen und der zunehmende Trend von integrierten Angeboten zwischen ambulanten und stationären Dienstleistungsanbietern. CURAVIVA verfolgt als Antwort auf diese Entwicklungen die Vision einer integrierten und sozialraumorientierten Versorgung, die es älteren Menschen erlaubt, ein selbstbestimmtes Leben in der von ihnen bevorzugten Wohnumgebung zu führen. In der ersten Version dieses Modells («Wohn- und Pflegemodell 2030», 2016) verstehen sich die Alterspflegeinstitutionen als dezentralisierte und sozialraumorientierte Dienstleistungsunternehmen, die älteren Menschen ein selbstbestimmtes Leben in der von ihnen bevorzugten Wohnumgebung ermöglichen. Menschen im Alter sollen ihr soziales Beziehungsnetz aufrechterhalten können, während sie gleichzeitig die benötigten Dienstleistungen erhalten. Mit der Weiterentwicklung des Wohn- und Pflegemodells zur «Vision Wohnen im Alter» (2020) wird der personenzentrierte Ansatz noch stärker in den Mittelpunkt gerückt. Wie schon in der ersten Version des Wohn- und Pflegemodells, sollen alle Menschen die Möglichkeit erhalten, im eigenen Sozial- und Lebensraum alt werden zu können. Dazu benötigt es verschiedene Arten von Dienstleistungen, welche die Menschen in ihren jeweiligen Lebensphasen bedarfsgerecht und individuell für sich in Anspruch nehmen können. *Abbildung 1: «Vision Wohnen im Alter» (CURAVIVA Schweiz, 2020)*



Im Rahmen des Projekts «Verbreitung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung in der Schweiz basierend auf den Prinzipien des Wohn- und Pflegemodells 2030» von CURAVIVA Schweiz werden praktische Instrumente erarbeitet, die Organisationen, die sich in Richtung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung entwickeln wollen, zur Verfügung gestellt werden: Ein Reifegradmodell soll den Organisationen eine Standortbestimmung ihrer Situation ermöglichen und helfen, organisationsspezifischen Handlungsbedarf zu eruieren. Mit dem vorliegenden Dokument soll zudem der Finanzaspekt eingehender beleuchtet werden.

<sup>1</sup> Dieses Kapitel wurde übernommen aus CURAVIVA Schweiz, Institut et Haute Ecole de la Santé La Source, senior-lab (2021; Hrsg.). Synthesericht: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Empfehlungen. Projekt «Verbreitung der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung in der Schweiz basierend auf den Prinzipien des Wohn- und Pflegemodells 2030». Online: [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch).

### 3. Herausforderungen bei Finanzierungsfragen im Rahmen der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung

Die Entwicklung und Evaluierung von vom Staat und von den Krankenkassen unabhängigen Finanzierungslösungen für im Altersbereich tätige Organisationen stellt aus mehreren Gründen eine grosse Herausforderung dar:

- Es gibt eine grosse Heterogenität an möglichen Organisationen, die sich durch mehrere, gerade auch in Bezug auf Finanzierungsfragen relevante Faktoren unterscheiden. Eine einheitliche Betrachtung ist deswegen sehr schwierig. So kann z.B. ein Altersheim mit eigenen Gebäuden und vielen Angestellten nur schwer mit einem Gemeindefeld, das Dienstleistungen für ältere, zu Hause lebende Menschen mithilfe von Freiwilligen anbietet und über keine Infrastruktur verfügt, verglichen werden. Eine Spitexorganisation ist auch nicht mit einer Genossenschaft, die Alterswohnungen anbietet, vergleichbar. Die verschiedenen Organisationen haben nicht nur unterschiedliche Kostenstrukturen und Finanzierungsbedürfnisse, sondern je nach Zweck und Ausstattung auch andere Finanzierungsmöglichkeiten. Entsprechend ihren Verschiedenheiten, ihren Herausforderungen und ihren Schwierigkeiten bei der Finanzierung sind entsprechend andere Lösungen notwendig.
- Finanzierungsentscheide sind oft komplexer Natur. Es sind mehrere Dimensionen zu beachten, und es gibt in der Regel auch nicht nur eine Lösung, sondern es stehen verschiedene Instrumente und Kombinationen davon zur Verfügung, sodass im besten Fall aus verschiedenen Finanzierungsalternativen, die aus unterschiedlichen Zusammensetzungen der Finanzierungsinstrumente bestehen, ausgewählt werden kann. Die Finanzierungsinstrumente sind oft auch nicht unabhängig voneinander, sodass auch deren Interaktionen miteinzubeziehen sind. Wird z.B. die Verschuldung erhöht, dann müssen auch die Kapitalkosten für das Eigenkapital erhöht werden, weil dieses ein höheres Risiko trägt. Wichtig ist, dass die Organisationen ihre Kriterien kennen, nach denen die verschiedenen Alternativen beurteilt werden können.
- Finanzierungsentscheide sind in der Regel sehr individuell. Eine konkrete Lösung hängt zu einem grossen Teil von den individuellen Eigenschaften einer Organisation als auch von weiteren Faktoren, die unter anderem mit dem wirtschaftlichen Umfeld zu tun haben, ab. Mögliche organisationsspezifische Einflussfaktoren auf die Finanzierungsentscheide sind neben dem Zweck der Finanzierung insbesondere die Eigenschaften der Institution, z.B. Art, Zweck und Leistungsangebote der Organisation, Zeitpunkt im Lebenszyklus der Organisation, Grösse, finanzielle Ausstattung und Verschuldungskapazität, Rechtsform, Eigentümer, Gemeinnützigkeit, Steuerstatus, Standortkanton und -gemeinde. Zum wirtschaftlichen Umfeld zählen Aspekte wie der Zeitpunkt im Konjunkturzyklus mit den Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Fundamentaldaten wie Zinsniveau, Wachstumsaussichten usw. Auch Faktoren wie die institutionelle Einbettung und Vernetzung spielen eine Rolle.
- Es gibt zum Teil auch beträchtliche Unterschiede zwischen den Kantonen, wie die entsprechenden Organisationen finanziert sind und welche Beiträge die Organisationen von der öffentlichen Hand erhalten. Diese Unterschiede sind unbedingt in die Betrachtungen einzubeziehen und im konkreten Fall sorgfältig abzuklären. Die folgenden Ausführungen gehen nicht auf die kantonalen Unterschiede ein.
- Wie bereits weiter oben erwähnt, hängen die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten auch vom Leistungsangebot der Organisation ab. Gewisse Leistungsangebote werden durch den Staat subventioniert bzw. von den Krankenversicherungen mitfinanziert, während sich andere Angebote nicht dafür qualifizieren. Im Rahmen der folgenden Ausführungen wird nicht im Detail darauf eingegangen, welche Leistungen subventioniert bzw. durch Krankenversicherer mitfinanziert werden und welche nicht. Dies muss jede Organisation sorgfältig abklären und die entsprechenden Massnahmen in die Wege leiten, um diese wichtigen Fördergelder in Anspruch nehmen zu können. Im Rahmen dieses Dokuments sollen in erster Linie Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie eine Organisation ihre Unabhängigkeit gegenüber Krankenkassen und Staat erhöhen kann. Entsprechend wird implizit angenommen,

dass die Organisation für die entsprechenden Leistungen aus eigener Kraft Finanzierungsmöglichkeiten über diese öffentlichen Subventionen und Krankenversicherungsbeiträge hinaus suchen muss.

- Jeder Finanzierungsentscheid muss je nach den Eigenschaften der entsprechenden Organisation und der jeweiligen Situation, inklusive des Standorts, individuell betrachtet werden. Entsprechend sind die diskutierten Massnahmen ausschliesslich im Sinne von möglichen Handlungsalternativen bzw. Inspirationen und keinesfalls als abschliessende Auslegeordnung für Finanzierungsösungen zu betrachten.

## 4. Das Werttreibermodell

Bevor näher auf die Finanzierungsaspekte eingegangen wird, soll im Sinne einer ganzheitlichen Sicht für eine nachhaltige Führung von Organisationen das Werttreibermodell gemäss *Abbildung 2* eingeführt werden. Dieses Modell wurde von Alfred Rappaport (1981) ursprünglich zur Maximierung des sogenannten Shareholder-Values entwickelt.<sup>2</sup> Unter Werttreiber oder Wertgenerator wird in den Wirtschaftswissenschaften allgemein eine ökonomische Grösse bezeichnet, welche die Hauptursache für die Veränderung von Preisen oder Werten jeglicher Art darstellt. Der Begriff stammt aus dem Shareholder-Value-Konzept. Dabei dienen bestimmte Unternehmensdaten oder betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Grundlage für unternehmerische Entscheide, die den drei Bereichen operative Entscheide, Investitions- und Finanzierungsentscheide zugeordnet werden können. Entsprechend wird auch nach operativen, investiven und finanziellen Werttreibern unterschieden.

Die im Weiteren genutzte Version wurde auf Organisationen, die sich in Richtung integrierte und sozialraumorientierte Versorgung entwickeln wollen, angepasst. Sie soll als Leitlinie und als Übersicht zu möglichen finanziellen sowie anderen Massnahmen mit Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Organisation für eine nachhaltige Führung bzw. Fortführung der Organisation dienen.

Die Hauptziele der Organisation sind eine nachhaltige Führung der Organisation und die Nutzenstiftung für die Gesellschaft. Dies bedingt die Realisierung eines nachhaltigen Finanzergebnisses, das je nach Zielen der Organisation bzw. ihrer Eigentümerschaft einen Gewinn bzw. ein ausgeglichenes Ergebnis darstellt.

Die Bewertungskomponenten sind die Ergebnisse der finanziellen Entscheide, und zwar sowohl in Bezug auf das operative Geschäft als auch im Zusammenhang mit den Finanzierungsentscheiden von Investitionen. Der freie Cashflow oder Free Cash Flow ist der frei verfügbare Cashflow einer Organisation. Dieser Betrag verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Aktionäre bzw. Gesellschafter oder für eine fällige Rückzahlung der Fremdfinanzierung verbleibt, nachdem alle Zahlungen im Zusammenhang mit dem operativen Geschäft sowie den Investitionen erfolgt sind. Der nachhaltige Free Cash Flow ist eine zentrale Kennzahl und wird als Indikator für die Rückzahlungsfähigkeit von Krediten oft als Berechnungsgrundlage der Finanzierungskapazität einer Organisation verwendet. Ebenso stellt der Free Cash Flow eine zentrale Komponente bei Unternehmensbewertungen dar. Gemäss der Discounted-Cash-Flow-Methode werden dabei die Free Cash Flow der künftigen Perioden mit dem durchschnittlichen Kapitalkostensatz, der unter anderem von der Kapitalstruktur der Organisation abhängig ist, abgezinst.

Für die Entscheidungsträger der Organisationen stellen die sogenannten Wertgeneratoren die eigentlichen Stellschrauben dar, mit denen der Wert und damit letztendlich auch die Nachhaltigkeit und Überlebensfähigkeit der Organisation beeinflusst werden. Auf die einzelnen Wertgeneratoren wird in der Folge näher eingegangen. Insgesamt können die Werttreiber in die drei Entscheidungsbereiche 1. operativer

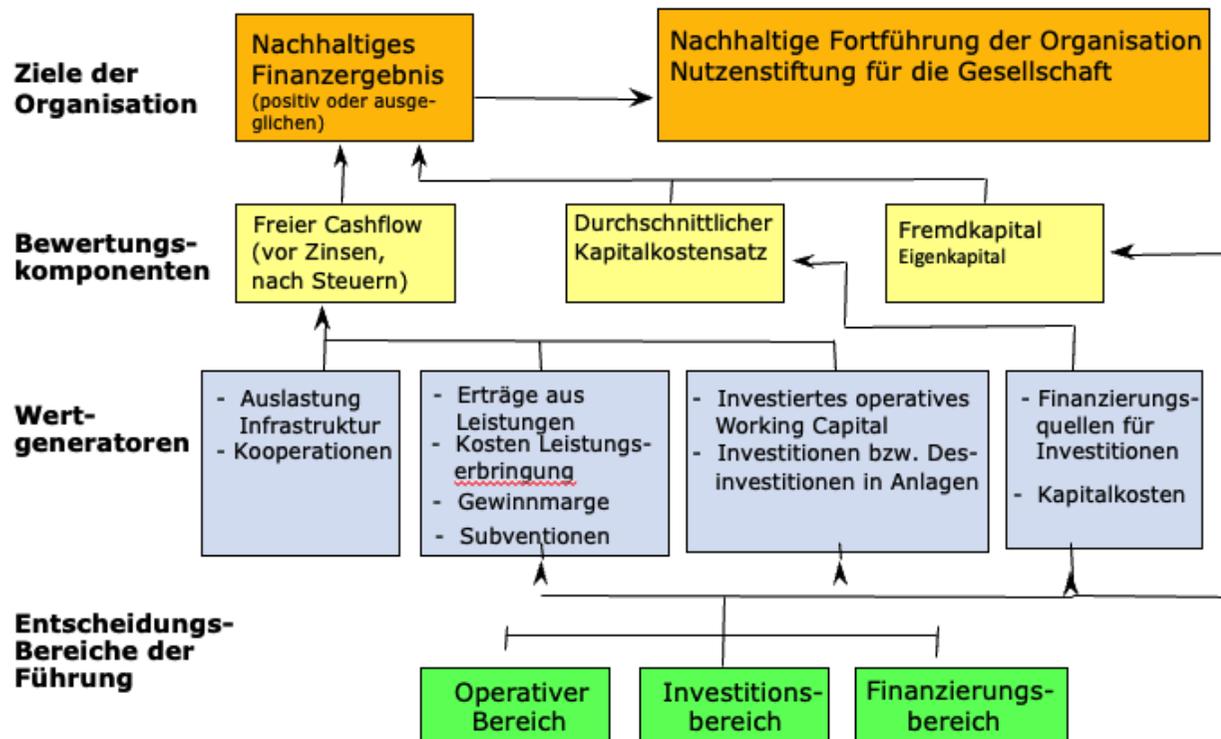
---

<sup>2</sup> Alfred Rappaport, Creating Shareholder Value: The new Standard for Business Performance, in: Harvard Business Review vol. 59, 1981, S. 139–149.

Bereich, 2. Investitionsbereich und 3. Finanzierungsbereich der Führung eingeteilt werden.

Dieses Modell soll den Entscheidungsträgern in den entsprechenden Organisationen als Hilfsmittel dienen, um ihre Organisation systematisch analysieren zu können. Für das operative Geschäft, für Investitionen und den Finanzierungsbereich, sollen die Wertgeneratoren unter anderem konkrete Ansatzpunkte und Handlungsalternativen aufzeigen, um schlussendlich für die Organisation eine nachhaltige Finanzierung ihrer entsprechenden Aktivitäten zu finden bzw. das bestehende System zu optimieren. Im Kapitel 9 werden in Abhängigkeit von den unterschiedlichen finanziellen Konstellationen für die drei Bereiche 1. operativer Bereich, 2. Investitionsbereich und 3. Finanzierungsbereich mögliche Massnahmen bzw. Instrumente vorgeschlagen.

Abbildung 2: Das angepasste Werttreibermodell für Organisationen der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung im Altersbereich



In Anlehnung an: Rappaport 1986 und Volkart 1998

## 5. Grundsätzliche Aspekte von Finanzierungsentscheiden

### a) Zentrale finanzielle Performancemasse

Die Leistungsfähigkeit aus finanzieller Sicht und schlussendlich auch die Überlebensfähigkeit einer Organisation lässt sich mittels folgender finanzieller Performancemasse bzw. Kennzahlen evaluieren:

- **Liquidität:** Die verfügbaren flüssigen Mittel stellen die Zahlungsfähigkeit der Organisation sicher. Die Liquidität ist zentral für die Überlebensfähigkeit einer Organisation. So ist es z.B. möglich, dass eine Organisation profitabel ist, jedoch im Moment nicht über die notwendige Liquidität verfügt. Dies bedeutet, dass sie ihren Verpflichtungen nicht nachkommen kann, Löhne oder offene Rechnungen usw. zu bezahlen. Falls die notwendige Liquidität nicht innert nützlicher Zeit beschafft werden kann, wird die Organisation möglicherweise in Konkurs gehen.

Im Werttreibermodell wird die Liquidität einerseits durch das operative Geschäft beeinflusst (Erträge aus Leistungen als Cash Inflows und deren Kosten als Cash Outflows), andererseits wird sie auch durch die Investitionsentscheide bestimmt, da Investitionen bezahlt werden müssen und Liquidität bindet. Schliesslich ist auch die Kapitalstruktur ein wichtiger Bestimmungsfaktor für die Liquidität, indem die Zinsen auf dem Fremdkapital einen Cash Outflow darstellen, und die Veränderungen beim Eigenkapital auch beim Fremdkapital stellen Zu- und Abgänge der Liquidität dar. So kann z.B. die Aufnahme eines Bankkredits die notwendige Liquidität für den Kauf einer neuen Infrastruktureinrichtung darstellen.

- **Verschuldung:** Für die Verschuldung einer Organisation wird in der Regel das Verhältnis vom Fremdkapital zum Eigenkapital oder alternativ das Verhältnis vom Fremdkapital zum Gesamtkapital (= Summe von Fremd- und Eigenkapital) betrachtet. Zusammen mit den künftigen freien Cashflows bestimmt die bestehende Verschuldung einer Organisation ihre künftige Verschuldungskapazität. Diese gibt Auskunft darüber, inwiefern eine Organisation ihre Verschuldung erhöhen kann, um Investitionen zu finanzieren.

Im Werttreibermodell wird die Verschuldung direkt durch den Finanzierungsbereich bestimmt, d.h. die Art und Weise, wie Investitionen finanziert werden, so z.B. durch Aufnahme eines Kredits oder durch die Erhöhung des Eigenkapitals. Jedoch wirken sich auch der Investitionsbereich und damit die Entscheide, welche Investitionen getätigt werden, darauf aus. Denn jede Investition muss entsprechend finanziert werden. Je tiefer die Verschuldung zu Beginn bzw. je höher der Eigenkapitalanteil, desto höher die künftige Flexibilität.

- **Profitabilität:** Die Profitabilität bzw. die Realisierung eines Gewinns, der dann in der Regel auch noch ins Verhältnis zum investierten Kapital gesetzt wird, stellt für viele gewinnorientierte Organisationen eine wichtige Kennzahl dar. Selbst bei nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO) kann die Realisierung eines Gewinns wichtig sein, z.B. bei einer Genossenschaft, die das Genossenschaftskapital verzinst, wozu die Realisierung eines Gewinns notwendig ist. Ein Ertragsüberschuss ist aber auch wichtig für die Bildung von Abschreibungen und Rückstellungen (vor dem Gewinn), insbesondere beim Vorhandensein von Gebäuden mit der entsprechenden Infrastruktur, die über die Zeit unterhalten und erneuert werden müssen.

Im Werttreibermodell wirken sich alle Entscheide direkt oder indirekt auf die Profitabilität einer Organisation aus. Die Wertbestimmung einer Organisation erfolgt je nach Methode über die Abdiskontierung des freien Cashflows (DCF-Methode) oder des Gewinns (Ertragswertmethode). Die Abdiskontierung (oder auch Abzinsung genannt) ist ein Verfahren aus der Finanzmathematik zur Ermittlung des Gegenwartswertes eines in Zukunft fälligen Wertes. Das Ziel des Abdiskontierens ist, einen bestimmten Wert zu berechnen, der identisch mit einer in der Zukunft liegenden Zahlung sein soll. Denn nur so können Geldströme, die in der Zukunft anfallen, mit Geldströmen aus der Gegenwart verglichen werden.

Es ist weiter zu bemerken, dass diese Performancemasse zwar einzeln betrachtet werden können, sie jedoch nicht unabhängig voneinander sind. Als Beispiel führt eine hohe Verschuldung typischerweise zur

Zahlung von Schuldzinsen, was die Liquidität, aber auch die Profitabilität negativ beeinflusst, da Fremdkapitalkosten einen Abfluss von Liquidität und einen Aufwand bedeuten und den Gewinn entsprechend reduzieren.

### b) Zweck der Finanzierung

Jeder Finanzierungsentscheid ist im Zusammenhang mit dem Zweck der Finanzierung zu betrachten. Die Tätigung einer Investition, d.h. die mittel- bis langfristige Aufwendung von Kapital für einen materiellen oder immateriellen Zweck, bedeutet, dass eine Organisation Kapital mittel- bis langfristig für einen materiellen oder immateriellen Zweck aufwendet. Bei Investitionen ist weiter zu unterscheiden, ob es sich um eine Anfangsinvestition, eine Ersatz- oder gar eine Erweiterungsinvestition handelt. Es kann aber auch darum gehen, für Betriebskosten eine Finanzierungsquelle zu finden. Insgesamt sind die Wahl der Finanzierungsquelle und die Anwendung der entsprechenden Finanzierungsregeln eng mit dem Zweck der Finanzierung verbunden. So wird z.B. eine langfristige Investition auch mit einer langfristigen Finanzierungsquelle finanziert. Die Finanzierung von Betriebskosten muss über das laufende Geschäft erfolgen. So wird typischerweise zwischen dem operativen Geschäft und den Investitionen unterschieden.

Im Werttreibermodell sind die eigentlichen Investitionen (in der Bilanz typischerweise im Anlagevermögen) dem Investitionsbereich zuzuordnen. Entscheidungen im Zusammenhang mit dem operativen Geschäft betreffen die Optimierung der Erträge und Aufwände bzw. Kosten, wobei diese Entscheidungen nicht zu den eigentlichen Finanzierungsentscheiden im engeren Sinne zählen, jedoch klar auch finanzielle Auswirkungen haben und von grosser Wichtigkeit sind, da sie die Liquidität und die Profitabilität der Organisation beeinflussen.

### c) Die Verschuldungskapazität

Die Verschuldungskapazität gibt an, wie viel Fremdkapital eine Organisation zusätzlich zum bereits bestehenden Fremdkapital aufnehmen kann. Die Verschuldungskapazität wird einerseits durch das bestehende Fremdkapital und andererseits durch die Free Cash Flows (und damit unter anderem auch durch das künftige Leistungsangebot) bestimmt. Sie definiert die für die Begleichung des Schuldendienstes (Zinszahlungen und Amortisationen) verfügbaren freien Mittel. Der Fremdkapitalzinssatz spiegelt zusätzlich zur Situation auf den Kapitalmärkten insbesondere auch das organisationspezifische Risiko wider.

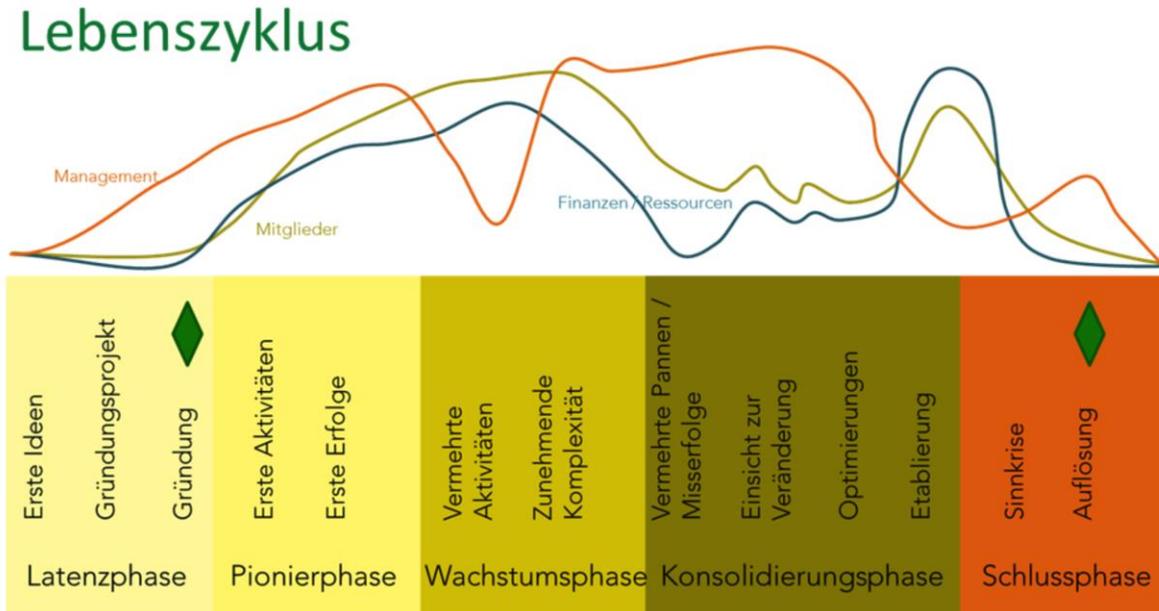
Je tiefer die Verschuldung zu Beginn bzw. je höher der Eigenkapitalanteil ist, desto höher ist die Flexibilität in der Zukunft, was unter anderem die Aufnahme von Fremdkapital beinhaltet.

### d) Finanzquellen in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase der Organisation

Ist der positive Investitionsentscheid gefällt, stellt sich die Frage, wie die geplante Investition finanziert werden soll. Grundsätzlich hängt die Wahl der geeigneten Finanzierungsform unter anderem von der Lebenszyklusphase der Organisation ab. Wie in *Abbildung 3* dargestellt ist, lässt sich der Lebenszyklus einer Organisation in verschiedene Phasen aufteilen. In Abhängigkeit von der Lebensphase und unter anderem der entsprechenden Umsatz- und Gewinnentwicklung verändert sich der Finanzbedarf über die Zeit, ebenso die Herkunft der Gelder. Während in den frühen Entwicklungsphasen mehrheitlich Eigenkapital eingesetzt wird, nimmt das Fremdfinanzierungspotenzial mit zunehmendem Reifegrad der Organisation kontinuierlich zu.

*Abbildung 3* stellt die Lebenszyklusphasen einer NPO dar: Eine Organisation durchläuft im Laufe ihrer Lebensdauer verschiedene Phasen, die durch bestimmte Ereignisse, Aktivitäten und auch Bedürfnisse charakterisiert werden können. Die Kurven für Management, Mitglieder und Finanzen/Ressourcen sind als mögliche Verläufe der Intensität zu betrachten und sollen aufzeigen, dass je nach Phase unterschiedliche Themen im Vordergrund stehen. Die Länge der Kurve sagt nichts über den zeitlichen Verlauf aus. So kann eine Latenzphase sehr lange, ja gar einige Jahre dauern, während dann eine Schlussphase innerhalb eines Jahres durchlaufen wird. Auch können sich einzelne Phasen wiederholen, vor allem die Konsolidierungsphase, die aus der Wachstumsphase zu einer nachhaltigen Steigerung führt.

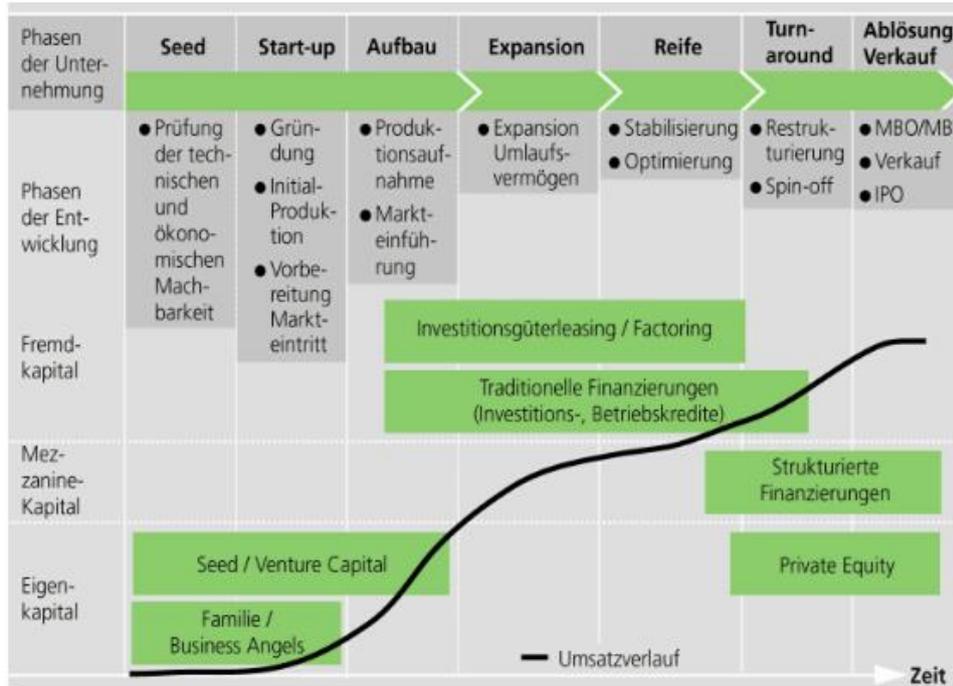
Abbildung 3: Lebenszyklusphasen von Organisationen



Quelle: <http://www.manicon.ch/index.php/npo-radar-beitraege/21-lebenszyklus/77-lebenszyklus-vom-anfang-bis-zum-ende>

In *Abbildung 4* sind die typischen Lebensphasen eines profitorientierten Unternehmens zusammen mit den verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der entsprechenden Lebenszyklusphase dargestellt. Obwohl diese Darstellung für die Mehrzahl der sozial orientierten Organisationen nicht genau so zutrifft, gibt die Abbildung doch einen Überblick über die verschiedenen Finanzierungsquellen in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase und insbesondere auch über die Rolle des Eigenkapitals über die Zeit. Als grundsätzliche Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital ist zu erwähnen, dass zusätzliches Kapital mit Eigenkapitalcharakter die Bonität des Unternehmens stärkt, weil die Ertragslage sowie die Liquidität nicht belastet werden. Bei einer Fremdkapitalfinanzierung werden durch die Zins- und Amortisationszahlungen das Unternehmensergebnis sowie die Liquidität direkt belastet, jedoch wird im Gegensatz zu Formen der Eigenkapitalfinanzierung in der Regel seitens der Kapitalgeber viel weniger Einfluss auf strategische und zum Teil auch auf operative Geschäftsführung genommen.

Abbildung 4: Finanzierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase eines KMU



Quelle: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/finanzielles/finanzierung/grundlagen/finanzbedarf-in-verschiedenen-unternehmensstadien.html>

## 6. Finanzierungsinstrumente und weitere Handlungsmöglichkeiten

### a) Kriterien zur Auswahl der Finanzierungsinstrumente

Das oberste Ziel bei der Auswahl der Finanzierungsquellen ist der langfristige wirtschaftliche Erfolg bzw. die Überlebensfähigkeit der Organisation. Für die konkrete Auswahl der Finanzierungsinstrumente müssen folgende Faktoren bzw. Kriterien mit in Betracht gezogen werden:

- Ist das Finanzierungsinstrument verfügbar?
- Wie hoch sind die Finanzierungskosten?
- Wie sieht die Einflussnahme des Kapitalgebers aus?
- Was sind die Auswirkungen auf die Eigenkapitalrelationen?
- Was sind die Auswirkungen auf die Liquidität?
- Was sind die Informationspflichten gegenüber dem Kapitalgeber?

Für die Finanzierung einer Investition stehen einer Organisation je nach Phase im Lebenszyklus, der aktuellen und künftigen Ertragskraft, der vorhandenen Sicherheiten, der Rechtsform und weiteren Eigenschaften eine Reihe von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. In Abhängigkeit davon, ob die finanziellen Mittel von ausserhalb oder innerhalb der Organisation stammen, wird grundsätzlich zwischen Ausserfinanzierung und Innenfinanzierung unterschieden.

Abbildung 5 gibt eine entsprechende Übersicht.

**Wie oben bereits erwähnt wurde, ist jeder Finanzierungsentscheid individuell zu betrachten, und in jedem Fall ist die Ausarbeitung einer massgeschneiderten Fundraising- bzw. Finanzierungsstrategie notwendig.**

Auch sind die grundlegenden Finanzierungsregeln zu beachten. Eine wichtige Regel ist die sogenannte goldene Regel der Finanzierung. Diese bezieht sich auf die Dauer der Kapitalbindung im Vermögen und die Dauer der Kapitalüberlassung und besagt, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristig überlassenem Kapital und kurzfristig gebundenes Vermögen nur mit kurzfristig gebundenem Kapital finanziert werden soll. Wird diese Regel nicht befolgt und wird beispielsweise langfristig gebundenes Vermögen mit kurzfristig zur Verfügung stehenden Mitteln finanziert, muss der Kapitalnehmer beim Ende der Kapitalüberlassungsdauer eine entsprechende Anschlussfinanzierung finden und ist dabei bestimmten Risiken ausgesetzt. Konkret sind dies 1. das Prolongationsrisiko, d.h. die Gefahr, dass die bisherige Finanzierungsquelle (z.B. ein Kredit) nicht verlängert wird, 2. das Substitutionsrisiko, d.h. die Gefahr, keinen anderen Geld- bzw. Kreditgeber zu finden, und 3. das Zinsänderungsrisiko, d.h. die Gefahr, dass eine Anschlussfinanzierung nur zu schlechteren Konditionen realisiert werden kann. Gerade in der heutigen Zeit mit steigenden Zinsen ist dieses Risiko real und mit signifikanten Auswirkungen auf die Profitabilität und die Liquidität einer Organisation verbunden.

Weiter zu beachten ist, dass die Kapitalstruktur bzw. das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital und entsprechend auch die spezifische Zusammensetzung des Eigen- und Fremdkapitals einen direkten Einfluss auf die Kapitalkosten und damit auch auf die Profitabilität und Liquidität der Organisation hat. Dabei sind beispielsweise bei einer Kreditaufnahme direkte Effekte, wie die periodischen Zinszahlungen, welche die Profitabilität und die Liquidität direkt negativ beeinflussen, aber auch indirekte Effekte, wie eine allfällige Verschlechterung der Bonität einer Organisation, was zu einem höheren finanziellen Risiko und schlechteren Kreditbedingungen führen kann, zu betrachten.

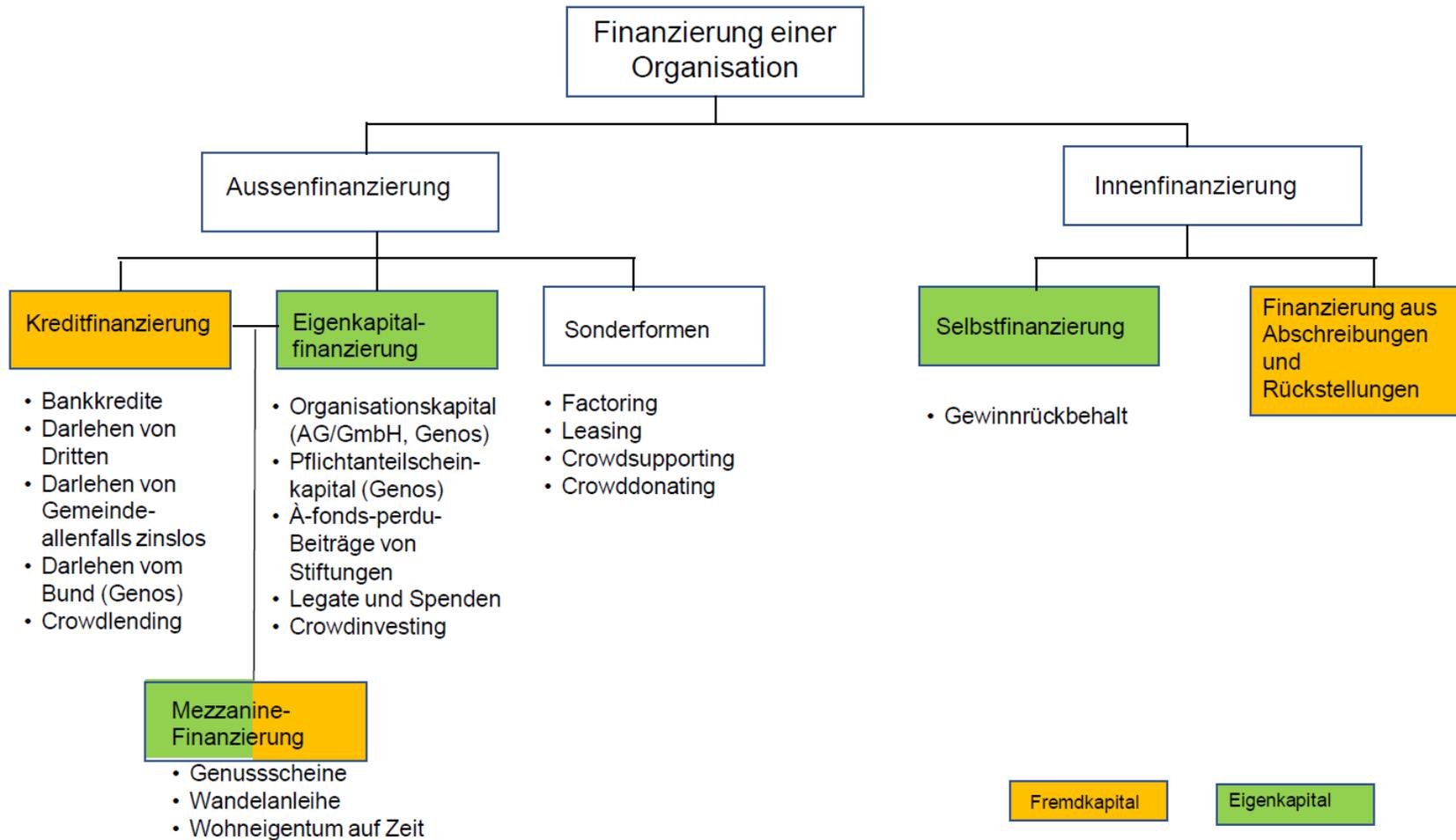
Insgesamt steht die Nachhaltigkeit der Investitions- und Finanzierungsentscheide an oberster Stelle, und dies beinhaltet auch eine langfristige Sichtweise.

## **b) Die Finanzierungsinstrumente im Überblick**

Bei den Möglichkeiten der Finanzierung sind grundsätzlich die Aussenfinanzierung (das Kapital kommt von aussen) und die Innenfinanzierung (das Kapital kommt aus der Organisation selbst) zu unterscheiden.

*Abbildung 5* gibt einen Überblick über die verschiedenen Finanzierungsinstrumente.

Abbildung 5: Mögliche Finanzierungsquellen für Organisationen der integrierten und sozialraumorientierten Versorgung im Altersbereich



Bei der Kapitalbeschaffung liegt das Augenmerk in der Regel auf den Instrumenten der Aussenfinanzierung. Als fundamentale Unterscheidung ist das Kredit- bzw. Fremdkapital von der Eigenkapitalfinanzierung zu unterscheiden. Weiter gibt es die Sonderform der Mezzanine-Finanzierung, deren Instrumente sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalcharakter haben.

Im folgenden Unterkapitel werden mögliche Instrumente der Aussenfinanzierung sowie deren Vor- und Nachteile näher beschrieben.

## c) Die Instrumente der Aussenfinanzierung

### A. Kreditfinanzierung

Neben Bankkrediten, welche die **Hypotheken** für die Finanzierung von Immobilienprojekten umfassen, stehen einer Organisation Darlehen von Dritten und Darlehen von öffentlich-rechtlichen Körperschaften zur Verfügung. Bei **Darlehen von Dritten** handelt es sich oft um Gelder, die von Freunden der Organisation, was auch Dienstleistungsempfänger:innen und ihre Familien einschliesst, zur Verfügung gestellt werden. In der Regel zu günstigen Bedingungen und flexiblen Konditionen. Dabei ist zu beachten, dass die Höhe eines solchen Darlehens immer so niedrig sein sollte, dass es auf jeden Fall zurückbezahlt werden kann, sodass jede einzelne Partei kein zu grosses Darlehen gewährt, und dass das Geschäft mit einem schriftlichen Vertrag abgeschlossen wird. Bei grösseren Beträgen sind die Darlehen zu sichern, was gerade bei Immobilienfinanzierungen üblich ist. Darlehen können auch zinslos gewährt werden, was bei Darlehen von Gemeinden an gemeinnützige Organisationen oft der Fall ist. Es bestehen diesbezüglich Unterschiede zwischen den Kantonen und den Gemeinden, auch in Bezug auf die demokratischen Prozesse. Für gemeinnützige Bauträger besteht zusätzlich das Angebot des Fonds de Roulement, der als eines der Instrumente des Wohnbauförderungsgesetzes (WFG) 2003 eingeführt wurde. Gestützt auf dieses Gesetz kann der Bund den Bau oder die Erneuerung von Mietwohnungen für Haushalte mit geringem Einkommen, den Zugang zu Wohneigentum, die Tätigkeiten der Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus sowie die Forschung im Wohnbereich fördern. Aus dem Fonds de Roulement werden zinsgünstige, rückzahlbare Darlehen als Rest- oder Übergangsfinanzierung gewährt.<sup>3</sup> Schliesslich können auch die Nutzniesser des Projekts, z.B. die Bewohnerschaft von Alterswohnungen, für allenfalls zinsvergünstigte Darlehen angefragt werden.

Weiter gibt es auch das **Crowdlending** als zusätzliche Form von Fremdkapital. Crowdlending, auch Peer-to-Peer (P2P) oder Social Lending genannt, stellt auf den Finanzmärkten einen relativ neuen Trend dar. Eine Menschenmenge (die Crowd) verleiht an Privatpersonen und Unternehmen Geld; Internetplattformen agieren als Vermittler und sorgen für den Ablauf des Kreditgeschäftes. Bei gewissen Plattformen sind die Kapitalgeber institutionelle Investoren, die entsprechend grössere Beträge zur Verfügung stellen. Kleinfirmen erhalten somit von einer Crowdfunding-Plattform einen Kredit, wobei reguläre Zins- und Amortisationszahlungen anfallen. Die Höhe der Zinsen hängt von den Risiken ab, die mit dem Darlehen verbunden sind. Im Gegensatz zum Bankkredit bedeutet Crowdlending für die Kreditnehmer in der Regel günstigere Bedingungen und eine höhere Transparenz. Die Behandlung des Kreditantrags erfolgt relativ schnell, und je nach Crowdlending-Anbieter werden professionelle Unterstützung sowie Beratung angeboten. Crowdlending wird ein grosses Wachstumspotenzial vorausgesagt.

<sup>3</sup> [https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds\\_de\\_roulement](https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds_de_roulement).

## B. Eigenkapitalfinanzierung

Das Eigenkapital umfasst einerseits die **Beteiligungsfinanzierung bzw. Anteile am Organisationskapital**, welche die direkte Beteiligung durch Gesellschafter, Unternehmer, Privatpersonen oder Beteiligungsgesellschaften am Kapital der Gesellschaft umfassen. Bei Start-ups beinhaltet das Eigenkapital typischerweise auch Gelder von Business Angels und **Venture Capital**, die in der Regel in früheren Phasen des Unternehmenslebenszyklus eingesetzt werden. **Private Equity** wird tendenziell für grössere Investitionen und Akquisitionen und damit zur Sicherstellung des weiteren Unternehmenswachstums verwendet. Die Voraussetzungen für eine Finanzierung hängen von der Art der Beteiligung und vom Investor ab. In jedem Fall muss dem Kapitalgeber deutlich gemacht werden, dass die Investition rentabel sein wird. Je nach Art der Beteiligung erhält der Investor zusätzlich zur Gewinnbeteiligung auch Mitspracherechte.

Bei Genossenschaften ist das Pflichtanteilscheinkapital als Teil des Genossenschaftskapitals zu erwähnen. Das Pflichtanteilscheinkapital muss typischerweise bei Immobilienprojekten von den Nutzniessern zur Verfügung gestellt werden. Bei jüngeren Genossenschaften können die Beträge bis zu fünfstelligen Summen umfassen, während bei älteren Genossenschaften, die über genügend Eigenkapital verfügen, Beträge von unter 5000 Franken je Wohnung verbreitet sind. Gerade für junge Wohnbauträger stellt diese Kapitalquelle eine gute Möglichkeit dar, relativ schnell zu Eigenkapital zu kommen. Falls das Genossenschaftskapital verzinst wird, stellt dies für die Mieterschaft zudem eine sinnvolle Anlage dar. Gleichzeitig erscheint ein Engagement der Mieterschaft, die in den Genuss von oft günstigem Wohnraum kommt, als legitim.

Eigenkapital kann auch mittels **À-fonds-perdu-Beiträgen von Stiftungen** beschafft werden. In der Schweiz gibt es eine sehr grosse Anzahl an Stiftungen, die gemäss ihrem spezifischen Zweck Förderbeiträge für entsprechende Zwecke sprechen. Der Erhalt von insbesondere auch grösseren Beträgen ist in der Regel mit der Einreichung von umfangreichen Unterlagen bzw. dem Ausfüllen der stiftungsspezifischen Formulare verbunden. Die Geldmittelbeschaffung bei Stiftungen bedingt Professionalität, da eine grosse Konkurrenz seitens der antragstellenden Organisationen herrscht. Jedoch kann sich der entsprechende Aufwand sehr wohl lohnen, da diese Beiträge quasi kostenloses Eigenkapital darstellen, d.h., darauf müssen auch keine Kapitalkosten bezahlt werden. Es gibt mehrere kostenpflichtige Plattformen, welche die Suche nach entsprechenden gemeinnützigen Stiftungen erleichtern, so z.B. [www.fundraiso.ch](http://www.fundraiso.ch) oder [www.stiftungen.stiftungschweiz.ch](http://www.stiftungen.stiftungschweiz.ch). Das Center for Philantropy Studies der Universität Basel stellt unter <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/stiftungsverzeichnisse/> Informationen kostenlos zur Verfügung. Das Eidgenössische Stiftungsverzeichnis ist unter folgendem Link verfügbar: <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html>.

Auch **Legate und Spenden** von Privatpersonen sind eine Eigenkapitalquelle, die keine Kapitalkosten verursacht und für die Kapital suchende Organisation entsprechend attraktiv ist. Mit einem Legat, also einem Vermächtnis, erhält die bedachte Institution einen bestimmten Vermögensvorteil. In der Regel umfassen Legate Geldbeträge, aber auch Grundstücke oder Kunstgegenstände, Mobiliar, Schmuckstücke, Aktien usw. sind denkbar. Für Legate sind in erster Linie kinderlose Personen, die über ein beträchtliches Vermögen verfügen, als Zielgruppe ins Auge zu fassen. Oft sind Personen bereit, einen Teil ihres Vermögens für einen guten Zweck zu spenden, und dies trifft umso mehr zu, wenn sie von dieser Organisation Dienstleistungen erhalten haben. Das Aufgleisen von Legaten bedingt eine entsprechende Kommunikationsstrategie mit einer aussagekräftigen Dokumentation, Diskretion und insbesondere auch Fingerspitzengefühl. Idealerweise kümmert sich die oberste Führungsstufe um Legate. Spenden sind eine weitere Eigenkapitalquelle, die unter anderem im Zusammenhang mit Events generiert werden können. So können z.B. mit einem speziell organisierten Fest oder einem Benefizanlass mit einem Fundraisingziel beträchtliche Beträge beschafft werden.

Beim **Crowdfunding**, einer relativ neuen Form der Beteiligungsfinanzierung, investieren die Unterstützer Geld in ein Unternehmen im Tausch gegen einen Firmenanteil oder eine Gewinnbeteiligung.

Im Gegensatz zur klassischen Beteiligungsfinanzierung können je nach Plattform auch kleine Beträge investiert werden, und diese Beträge können direkt mit der Kreditkarte und somit sehr einfach bezahlt werden. Crowdfunding kommt insbesondere auch im Immobilienbereich zur Anwendung – mit zunehmender Bedeutung.

### C. Mezzanine-Finanzierung

Der Begriff «**Mezzanine-Kapital**» stammt ursprünglich aus der Architektur und ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital. Diese Finanzierungsalternative kommt oft bei ausgeschöpfter Kreditlimite und in Übergangsphasen (z.B. einem Turnaround oder Management-Buy-out) zur Anwendung. Eine Form davon sind Wandelanleihen. Dabei können die Anleihen nach einer vorgegebenen Zeit und zu bestimmten Bedingungen in Aktien oder eine andere Form der Beteiligungsfinanzierung umgewandelt werden. Diese Anlageform ist besonders für Investoren mit hoher Risikoaversion interessant und hat insbesondere in einem unsicheren Marktumfeld die Vorteile, dass die Ertragskraft fast gleich hoch ist wie bei einer Aktie, jedoch die Sicherheit von fixen und regelmässigen Zinserträgen besteht.

Eine weitere interessante, jedoch noch nicht verbreitete und entsprechend auch wenig bekannte Finanzierung für Immobilien ist das Wohneigentum auf Zeit. Bei dieser Form werden die Wohnnutzer:innen während einer bestimmten und im Voraus festgelegten Zeit Eigentümer:innen auf Zeit, z.B. während 30 Jahren, was sowohl im Einklang mit Lebenszyklen als auch Immobilienzyklen steht. Entsprechend bringen sie auch Eigenkapital ein und reduzieren damit für die Investor:innen bzw. Initiant:innen eines Immobilienprojekts die Kapitalerfordernisse. Dieser Eigentumsanteil nimmt über die Zeit linear ab, und nach Ablauf der entsprechenden Zeitperiode halten die Investor:innen wieder 100 Prozent der Immobilie. Diese Finanzierungsform kann insbesondere für die Erstellung von Alterswohnungen interessant sein.<sup>4</sup>

### D. Sonderformen

Bei den Sonderformen sind in erster Linie das Factoring und das Leasing als geeignete Finanzierungsalternativen für Kleinunternehmen zu nennen. Beim **Factoring** verkauft die Firma Forderungen, die sie an Kund:innen hat, an eine Factoringgesellschaft. Die Firma erhält im Gegenzug die Rechnungssumme abzüglich eines Abschlages ausbezahlt. Dabei spricht man vom **Inhouse Factoring**, wobei die Kund:innen nichts von der Abtretung der Debitorenforderungen an den Factor bemerken. Beim **Full Service Factoring** wird zusätzlich zur Bevorschussung der Debitorenforderungen und der Übernahme des Delkreder- und Zahlungsausfallrisikos auch noch das Führen der Kundenbuchhaltung inklusive des Mahn- und Inkassowesens übernommen. Der Preis für die Finanzierung hängt unter anderem von der Kreditwürdigkeit der Firma und der Debitoren und vom Umsatz und von der Anzahl Rechnungen ab. Die Kombination aus Vorfinanzierung, Übernahme des vollständigen Risikos von Forderungsausfällen und aktivem Debitorenmanagement stellt gerade für expansive Unternehmen ein flexibles Finanzierungs- und Dienstleistungsinstrument dar. Für die Firma ist es je nach Situation möglich, bis zu 90 Prozent des Debitorenbestands finanziert zu erhalten.

Beim **Leasing** handelt es sich um die zeitlich begrenzte Überlassung von Maschinen, Fahrzeugen, Immobilien usw. zu festgelegten Raten. Im Vordergrund steht beim Leasing der Nutzungsaspekt und nicht das Eigentum an den Gütern. Im Gegenzug für den Gebrauch des Objekts entrichtet die Firma als Leasingnehmer jeweils Leasingraten, die neben einer Zins- und Verwaltungskostenkomponente auch einen Kapitaltilgungsanteil (Amortisation) enthalten. Der:die Leasing-Geber:in ist Eigentümer:in des Investitionsobjekts und bilanziert dieses auch, der:die Leasingnehmer:in verbucht nur die Leasingraten. Nach Ablauf des Vertrags geht der Gegenstand entweder wieder an den:die Leasing-Geber:in zurück, oder der:die Leasing-Geber:in bzw. eine dritte Partei kauft ihn. Leasing ist gerade in Zeiten steigender Zinsen sowie schnellen technologischen Wandels attraktiv.

<sup>4</sup> <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/handbuch-wohneigentum-auf-zeit.html>

Beim **Crowdsupporting** erhalten die Unterstützer als Gegenleistung für ihre Kapitaleistung oft ein Geschenk, bei Produktentwicklungen oft auch das entsprechende Produkt, bevor dieses auf dem Markt erhältlich ist. Obwohl die Mehrheit der Projekte bis anhin aus den Bereichen Sport und Kultur stammt, kann das Crowdsupporting auch für kommerzielle Projekte eine Alternative darstellen. Beim **Crowddonating** geben die Kapitalgeber Geld, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen. Diese Finanzierungsquelle kommt in der Regel im humanitären, sozialen und kulturellen Kontext infrage und dürfte für die Unternehmensfinanzierung keine grosse Bedeutung haben.

In der folgenden Tabelle 1 sind die Vor- und Nachteile der Finanzierungsinstrumente aufgeführt.

*Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Finanzierungsinstrumente*

<b>Finanzierungsinstrument</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Darlehen von Dritten (Familie, Freunde, andere)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfacher Ablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probleme, falls etwas nicht klar geregelt ist (unbedingt einen Vertrag abschliessen!)</li> </ul>
Crowdlending	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf traditionelle Finanzintermediäre wie Banken</li> <li>- Relativ unkomplizierter Ablauf (online)</li> <li>- Allenfalls attraktivere Zinssätze als bei Banken</li> <li>- Auch für kleinere Kredithöhen geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ähnliche Tragbarkeitsüberlegungen wie bei Banken</li> <li>- Je nach Anbieter unvorhersehbare Reaktionen der Crowd und Nichtfinanzierung</li> </ul>
Mezzanine-Kapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Sicherheiten notwendig</li> <li>- Allfällige Verbesserung der Bonität, falls Investition als Eigenkapital betrachtet wird</li> <li>- Schonung der Liquidität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Finanzierungskosten durch Risikoaufschlag und damit relativ teuer</li> <li>- Zeitintensiv</li> </ul>
Beteiligungsfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Zinszahlungen</li> <li>- Keine Sicherheiten notwendig</li> <li>- Verbesserung der Bonität durch Erhöhung des Eigenkapitals</li> <li>- Schonung der Liquidität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalgeber erwarten Gewinnbeteiligung und allenfalls Mitspracherechte</li> </ul>
Factoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzierung, die mit dem Umsatz wächst</li> <li>- Keine Wartezeit, bis Kund:innen zahlen</li> <li>- Erhöhung der Liquidität</li> <li>- Professionelle Debitorenbewirtschaftung</li> <li>- Auch in konjunkturell schwierigen Zeiten interessant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoringgebühren verringern die Rechnungssumme</li> <li>- In der Regel Mindestumsatz gefordert (ab 1 Mio. Fr.)</li> <li>- Factoring wird nicht für jedes Unternehmen und jede Branche angeboten</li> <li>- Abhängigkeit von der Factoringgesellschaft</li> <li>- Nicht alle Kund:innen akzeptieren offene Zession (beim Full Factoring)</li> </ul>
Leasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermöglicht Anschaffung von Gütern ohne Einsatz von Eigenkapital oder Krediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zum Teil hohe Ratenbelastung und damit relativ teurer als Kreditfinanzierung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Regel neueste Ausstattung durch vertragliche Austauschoption</li> <li>- Erhöht Zahlungsfähigkeit durch Schonung der Liquidität</li> <li>- Keine Sicherheiten notwendig</li> <li>- Bilanzneutral, d.h., das Verhältnis Eigenkapital zu Anlagevermögen verschlechtert sich nicht</li> <li>- Leasingraten steuerlich abzugsfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigung während der Vertragslaufzeit bilanzschädigend</li> <li>- Starke Bindung an Leasinggesellschaft und damit eingeschränkte Flexibilität</li> </ul>
Gewinnrückbehalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängigkeit von externen Geldgebern</li> <li>- Keine Zinszahlungen, keine Bindung an Rückzahlungstermine</li> <li>- Keine Sicherheiten notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr der Fehleinschätzung von Renditechancen und Verlustrisiken, da keine Prüfung durch externe Geldgeber</li> </ul>

#### d) Weitere Handlungsmöglichkeiten

Abhängig von der Wahl der Finanzierungsinstrumente können je nach der massgeschneiderten Finanzierungs- bzw. Fundraisingstrategie, den Eigenschaften der betreffenden Organisation, dem Zweck der Finanzierung sowie weiteren relevanten Faktoren verschiedene Massnahmen zur Anwendung kommen, welche die Kapitalbeschaffung, jedoch auch die Profitabilität und die Liquidität der Organisation beeinflussen. Diese Massnahmen sind in der Folge aufgeführt. Dies ist keine abschliessende und vollständige Aufzählung, sondern vielmehr ein Vorschlag von Massnahmen, die je nach Situation in Betracht gezogen werden können.

#### Massnahmen zur Kapitalbeschaffung bzw. zur Reduktion des notwendigen Kapitals

- Eigenkapital in Form von Land oder Gebäuden: Gerade bei der Gründung von Organisationen kann Eigenkapital auch in Form von Land oder Liegenschaften anstelle von liquiden Mitteln eingebracht werden und wird bei einer Kreditfinanzierung entsprechend als Eigenkapital angerechnet.
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagen: Es ist zu überprüfen, ob die Aktiven für die Aufrechterhaltung des Betriebs notwendig sind. Es kommt nicht selten vor, dass z.B. Liegenschaften nicht für den Betrieb notwendig sind und entsprechend veräussert werden können.
- Land im Baurecht anstatt Landkauf: Anstatt dass Land gekauft wird, kann dieses auch im Baurecht verwendet werden. Typischerweise werden Baurechtsverträge über 60 Jahre abgeschlossen. Die Kosten insgesamt sind nicht geringer als beim Landkauf, in vielen Fällen dürfte sogar eher das Gegenteil der Fall sein. Jedoch fallen zu Beginn des Projekts weniger Investitionen an. Oft geben Gemeinden ihr Land auch nur im Baurecht ab. Bei gemeinnützigen Organisationen ist auch ein kostenloses Baurecht oder zumindest ein vergünstigtes Baurecht, allenfalls im Zusammenhang mit bestimmten Auflagen, denkbar.

#### Analyse der Betriebskosten

- Analyse der Kosten und Erträge: Eine periodische und systematische Analyse der Kosten und Erträge des Betriebs gehört zu einer verantwortungsvollen Betriebsführung. Bei allfälligen Problemen, d.h. zu geringen Erträgen bzw. zu hohen Kosten, ist eine besondere Analyse notwendig, um entsprechende Einsparungen auf der Kostenseite bzw. Erhöhungen auf der Ertragsseite zu identifizieren. Allenfalls sind eine Anpassung des Leistungsangebots (siehe auch nächsten Punkt), Massnahmen zur Kostenreduktion und/oder Kooperationen mit anderen Organisationen notwendig.
- Beteiligung der öffentlichen Hand: Es ist auch sorgfältig abzuklären, inwiefern sich der Staat bzw. die Gemeinde an den Kosten beteiligen kann bzw. muss. Hierzu bestehen auch Unterschiede zwischen den Kantonen. Zudem ist denkbar, die bestehende Infrastruktur der Gemeinde oder anderer Organisationen zur Mitnutzung und allenfalls auch Leistungen anzubieten (siehe auch nächste Punkte).

#### Anpassungen des Leistungsangebots inklusive Diversifikation

- Systematische Überprüfung des Leistungsangebots: Jede Organisation muss regelmässig die folgenden Fragen für sich beantworten: Welche weiteren Dienstleistungen können wir für unsere internen und externen, auch künftigen Kund:innen anbieten? Welche Dienstleistungen können wir selbst erbringen, und welche können durch externe Partner erbracht werden? Eine systematische Abwägung von Kosten und Nutzen, wozu auch indirekte Effekte und für die Organisation wichtige Werte gehören, sind wichtig.
- Angebot an Dritte: Ist ein Angebot von Dienstleistungen an Dritte möglich, um Mehrerträge, Skaleneffekte und eine Beteiligung an den Betriebs- und allenfalls auch den Investitionskosten zu erzielen? So kann eine Pflegeinstitution beispielsweise ihre Mahlzeiten auch für eine andere Organisation produzieren und damit die bestehende Infrastruktur besser auslasten. Dies bedingt jedoch, dass die notwendigen Kapazitäten vorhanden sind.
- Diversifikation der Leistungen: Es ist auch denkbar, zusätzliche, allenfalls auch innovative Dienstleistungen, die auf dem Markt nachgefragt sind, anzubieten.

- Infrastruktur zur Mitnutzung anbieten: Die Infrastruktur einer Organisation bindet Kapital und verursacht entsprechend Kosten, während ihre Nutzung jedoch gleichzeitig besser ausgelastet werden könnte. Der Gemeinde oder anderen Organisationen könnte also eine Mitnutzung der Infrastruktur angeboten werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Zusatzerträge im Sinne einer Vollkostenrechnung auch alle Kosten (inklusive des entsprechenden Anteils der Gemeinkosten) abdecken.
- System mit Netzwerkpartnern aufbauen: Es ist auch denkbar, ein System mit Netzwerkpartnern aufzubauen, wobei die einzelnen Partner Leistungen anbieten bzw. nachfragen. Wichtig ist, dass diese Partnerschaften auch vertraglich geregelt sind. Hierbei haben sich auch Verbandsstrukturen bewährt, die je nach Zweck der Leistungen sehr gut funktionieren können.

### Quersubventionierung von Leistungen

- Rolle von Quersubventionierungen klären: Was ist die Rolle der Quersubventionierung von Leistungen innerhalb der Organisation? Sollen die einzelnen Bereiche bewusst quersubventioniert werden, was defizitäre Angebote zulässt, oder muss jeder Bereich für sich alleine überlebensfähig sein? Diese Frage muss innerhalb der Organisation explizit beantwortet werden.
- Buchhalterisch korrekte Erfassung: Um allfällig Quersubventionierungen zu erkennen, muss dies innerhalb der Buchhaltung auch explizit erkennbar gemacht werden. Eine buchhalterisch korrekte Erfassung von Quersubventionierungen und eine bewusste Thematisierung sind zentral für die Definition des Leistungsangebots sowie die künftige Entwicklung der Organisation.
- Indirekte Effekte miteinbeziehen: Bei defizitären Angeboten sind unbedingt auch indirekte Effekte einzubeziehen. Konkret kann dies bedeuten, dass ein defizitäres Angebot in einem Bereich zu einem Mehrertrag in einem anderen, profitablen Bereich führen kann. Hierzu sind auch die zukünftigen Entwicklungen einzubeziehen.

### Finanzielle Führung

- Budget als Controlling- und Steuerungsinstrument: In jeder Organisation ist ein Budget zu erstellen, das nicht nur Ende Jahr bei Abschluss im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs herangezogen, sondern auch regelmässig während des Jahres systematisch als Steuerungsinstrument genutzt werden soll.
- Globalbudget oder Budget auf Ebene der Einheiten: Es ist innerhalb der Organisation auch zu diskutieren, ob ein Globalbudget oder ein Budget auf Ebene der Sparten oder Einheiten sinnvoller ist. Gerade im Zusammenhang mit Quersubventionierungen ist dies allenfalls von Bedeutung.
- Zeitnahes Reporting: Damit bei Problemen bzw. Situationen mit Handlungsbedarf zeitnah reagiert werden kann, ist ein zeitnahes Reporting notwendig. Konkret soll idealerweise monatlich die Einhaltung des Budgets überprüft werden, damit allenfalls notwendige Massnahmen ergriffen werden können.
- Einsatz von mehreren Indikatoren im Einklang mit den Werten der Organisation: Es ist ein System von Indikatoren zu definieren, das regelmässig aktualisiert und überwacht wird und damit die finanzielle Führung der Organisation vereinfacht.

### Die Wahl der geeigneten Rechtsform

- Die Rechtsform wird typischerweise bei der Gründung einer Organisation gewählt. Hierbei sind Aspekte wie der Zweck der Organisation, der Grad der Profitorientierung bzw. der Gemeinnützigkeit, die Herkunft der finanziellen Ressourcen, die (gewollten) Mitsprachemöglichkeit der Kapitalgeber und die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten sowie die Mitfinanzierung durch Staat und Dritte zu beachten.
- Die Rechtsform kann im Laufe der Zeit auch geändert werden. So kann es z.B. Sinn ergeben, eine Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft oder Stiftung umzuwandeln, um so Zugang zu entsprechenden Förderquellen zu erhalten oder den Status der Steuerbefreiung zu erhalten.
- Bei Akquisitionen bzw. Zusammenschlüssen von Organisationen kann es sinnvoll sein, die eine Organisation in die andere zu fusionieren. Solche Transaktionen können zum Teil beträchtliche Steuerfolgen auslösen, und in jedem Fall sind hierzu die entsprechenden Fachleute im Bereich

Recht und Steuern zu involvieren. Es ist auch sinnvoll, mit der Steuerverwaltung entsprechende Vereinbarungen (sogenannte Steuerrulings) abzuschliessen, um Rechtssicherheit und die finanzielle Planbarkeit zu erlangen.

#### e) Die Rolle der Standortgemeinde

Die Rolle der Standortgemeinde kann sich je nach Projekt und Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor erweisen. Die Standortgemeinde kann verschiedene Gründe haben und über mehrere Möglichkeiten verfügen, eine Organisation bzw. ein entsprechendes Projekt zu unterstützen. Die Art und Höhe des Unterstützungsbeitrages einer Standortgemeinde hängt unter anderem von deren Grösse, deren finanziellen Leistungskraft, den weiteren verfügbaren materiellen und personellen Ressourcen, den anderen anstehenden Projekten und schliesslich auch von der Einstellung der Exekutive und der Legislative ab. Im Rahmen eines Fragenkatalogs werden in der Folge einige Argumente für die Unterstützung und konkrete Unterstützungsmöglichkeiten durch die Standortgemeinde aufgeführt. Bei allen Unterstützungsarten ist es sehr wichtig, dass saubere und möglichst vollständige Verträge zwischen der Gemeinde und der Organisation abgeschlossen werden, damit auch für die ferne Zukunft alles Wichtige personenunabhängig geregelt ist.

Warum eine Standortgemeinde ein entsprechendes Projekt bzw. ihre Trägerorganisation unterstützen soll:

- Stärkt das Projekt das Angebot für die ältere Bevölkerung, die per se eine fragile und deswegen besonders unterstützungswürdige Bevölkerungsgruppe ist?
- Ist das Projekt Teil des Angebots, das im Altersleitbild der Gemeinde vorgesehen ist? Wäre es allenfalls sogar die Aufgabe der Gemeinde, dieses Angebot bereitzustellen?
- Erhöht das Projekt die Standortattraktivität der Gemeinde, und kann somit eine breite Bevölkerungsschicht davon profitieren?
- Beeinflusst das Projekt das Wohnungsangebot der Gemeinde und erhöht in diesem Fall sogar das Steuersubstrat? Hätte die Gemeinde daraus künftig mehr Steuereinnahmen durch Neuzuzüger und auch mehr Liegenschaftssteuern?
- Wird mit dem Projekt der durchschnittliche Wohnflächenkonsum der Einwohnerschaft gesenkt, indem z.B. ältere Leute aus zu grossen Wohnungen/Einfamilienhäusern in kleinere Wohnungen umziehen?
- Wird mit dem Projekt nach Innen verdichtet, was im Sinne des Raumplanungsgesetzes ist?
- Werden mit dem Projekt Arbeitsplätze in der Gemeinde geschaffen?
- Wird mit dem Projekt das lokale Gewerbe unterstützt?
- Wird mit dem Projekt die bestehende Infrastruktur besser genutzt, oder wird die Infrastruktur erweitert und stiftet auch für andere Bevölkerungsgruppen als die Zielgruppe des Projekts Nutzen?
- Sollten, falls die Exekutive vom Projekt nicht überzeugt ist, nicht die Stimmbürger:innen gefragt werden, ob die Gemeinde das Projekt unterstützen soll?

Wie eine Standortgemeinde ein entsprechendes Projekt bzw. ihre Trägerorganisation unterstützen kann:

- Kann sich die Gemeinde mit einem finanziellen Betrag an den Investitionskosten (einmalig) und/oder auf regelmässiger Basis an den Betriebskosten beteiligen?
- Kann sich die Gemeinde bei einer Beteiligung an den Investitionskosten am Eigenkapital beteiligen, indem sie z.B. bei einer Genossenschaft Anteilscheine zeichnet? Oder kann die Gemeinde einen À-fonds-perdu-Beitrag an das Projekt leisten? Oder kann die Gemeinde ein langfristiges und möglichst zinsvergünstigtes oder gar zinsloses Darlehen gewähren und sich damit am Fremdkapital der Organisation beteiligen?
- Kann die Gemeinde Land oder Gebäude zur Verfügung stellen, die durch die Organisation genutzt werden können?

- Kann die Gemeinde Arbeitsressourcen, z.B. auf der Verwaltung oder Abwärtsdienstleistungen, zur Verfügung stellen?
- Kann die Gemeinde das Projekt im Minimum ideell unterstützen und die Bevölkerung dazu motivieren, entsprechende Unterstützung zu leisten?
- Kann neu geschaffene Infrastruktur von der Gemeinde mitgenutzt werden, was die Betriebskosten allenfalls verringert?

## 7. Der Finanzplan als zentrales Führungsinstrument

Für eine erfolgreiche Aussenfinanzierung muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein. Die Organisation muss über ein überzeugendes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell verfügen und in einem attraktiven Markt mit ausreichendem Geschäftspotenzial positioniert sein. Die Kompetenz des Managements sowie des ganzen Teams muss überzeugen, die Organisation muss über professionelle Strukturen mit der geeigneten Aufbauorganisation, ein transparentes Reporting sowie sinnvolle Corporate-Governance-Strukturen verfügen.

Diese und weitere Informationen werden im Businessplan festgehalten, der aufzeigt, wie sich eine Geschäftsidee verwirklichen lässt. Ein Businessplan deckt in der Regel folgende Inhalte ab: 1. Produkt(e), Technologie und Dienstleistungen; 2. Strategie und Positionierung; 3. Businessmodell (Geschäftslogik, Alleinstellungsmerkmale, Mehrwert für Kund:innen); 4. Produktion, Vertrieb und Marketing; 5. Markt und Konkurrenz; 6. SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren); 7. Patent- und Markenschutz; 8. Unternehmensorganisation (Management, [Schlüssel-]Mitarbeiter, Berater); 9. Finanz- und Zeitplan; allenfalls 10. Finanzierungsangebot für Investoren.

In der Folge soll näher auf den Finanzplan als wesentliche Komponente des Businessplans eingegangen werden. Der Zweck der Finanzplanung im Allgemeinen besteht darin, die Zahlungsfähigkeit zu sichern und die Liquidität der Organisation zu wahren.

Ein Finanzplan umfasst in der Regel folgende Elemente:

- Planbilanz für die nächsten drei bis fünf Jahre
- Planerfolgsrechnung für die nächsten drei bis fünf Jahre
- Planmittelflussrechnung für die nächsten drei bis fünf Jahre
- Kennzahlen
- Liquiditätsplan für die nächsten ein bis zwei Jahre
- situativ detaillierte Investitionspläne und/oder Investitionsrechnungen

Die **Planbilanz** prognostiziert die Vermögens- und Finanzierungsverhältnisse am Ende eines Planjahres. Sie zeigt die Vermögenswerte (Aktiven) und die Finanzierung (Verbindlichkeiten und Eigenkapital als Summe der Passiven) auf.

Die **Planerfolgsrechnung**, die oft auch als Budget bezeichnet wird, weist den erwarteten Gewinn der nächsten Jahre aus. Dabei werden die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen geschätzt und einander gegenübergestellt.

Die **Planmittelflussrechnung**, auch **Cashflow-Statement** genannt, weist alle liquiditätswirksamen Bewegungen während einer Geschäftsperiode aus, unterteilt in den Mittel- bzw. Geldfluss aus Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Sie zeigt die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel auf. Eine für das Unternehmen als auch für den Kapitalgeber wichtige Grösse, die übrigens auch für den Investitionsentscheid von Bedeutung ist, stellt der **Free Cash Flow** dar. Der Free Cash Flow ist jener Betrag, der für die Schuldentilgung und die Gewinnausschüttungen zur Verfügung steht.

Tabelle 2: Beispiel einer Mittelflussrechnung

Fiktives Beispiel einer Mittelflussrechnung über fünf Jahre

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Reingewinn	50000	52000	54000	60000	67000
+Abschreibungen	6500	6760	7020	6000	8710
Zu-(+)/ Abnahme (-) Rückstellungen	4000	5500	4500	-10000	-7500
<b>Cash Flow (klassisch)</b>	<b>60500</b>	<b>64260</b>	<b>65520</b>	<b>56000</b>	<b>68210</b>
Zu(-) / Abnahme (+) Forderungen (Debitoren)	-10000	-15000	-20000	1000	-50000
Zu(-) / Abnahme (+) übrige Forderungen	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000
Zu(-) / Abnahme (+) Vorräte, angefangene Arbeiten (abzüglich Anzahlungen)	-10000	15000	-5000	1000	-6000
Zu-(+) / Abnahme (-) Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15000	-10000	-23000	-10000	-5000
Zu-(+) / Abnahme (-) Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	-5000	2000	5000	1000	-4500
<b>Cash Flow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>45500</b>	<b>51260</b>	<b>17520</b>	<b>44000</b>	<b>-2290</b>
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Maschinen und Mobilien	-5000	-20000	5000	0	-5000
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immoblie Sachanlagen	1000	2000	-500	-2000	0
Netto Investitionen (-) / Desinvestitionen (+) Immaterielle Anlagen	0	0	0	0	0
<b>Free Cash Flow</b>	<b>41500</b>	<b>33260</b>	<b>22020</b>	<b>42000</b>	<b>-7290</b>
+ Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	4500	4000	4200	5000	5000
<b>Free Cash Flow vor Zinsen (brutto)</b>	<b>46000</b>	<b>37260</b>	<b>26220</b>	<b>47000</b>	<b>-2290</b>
Zu-(+) / Abnahme (-) Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	2000	-10000	-2000	5000
Zu-(+) / Abnahme (-) Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-5000	-25000	5000	0	15000
- Finanzaufwand (Fremdkapitalzinsen)	-4500	-4000	-4200	-5000	-5000
<b>Free Cash Flow netto</b>	<b>31500</b>	<b>10260</b>	<b>17020</b>	<b>40000</b>	<b>12710</b>
Erhöhung (+) / Reduktion Stammkapital	0	5000	0	-5000	0
-Gewinnausschüttung (z.B. Dividenden)	-5000	-5200	-5400	-6000	-7500
<b>Zu-(+) / Abnahme (-) Flüssige Mittel</b>	<b>26500</b>	<b>10060</b>	<b>11620</b>	<b>29000</b>	<b>5210</b>

Als sinnvolle **Kennzahlen** sind der Liquiditätsgrad II und III, die Debitoren- und Kreditorenfrist sowie die Gesamt- und Eigenkapitalrendite, der Nettoverschuldungsfaktor, die Cashflows relativ zu den Nettoinvestitionen, der Zins- und der Anlagendeckungsgrad sowie der Eigenfinanzierungsgrad zu nennen.

Der **Liquiditätsplan** prognostiziert die laufenden Ein- und Auszahlungen während eines Jahres und zeigt auf, ob genügend Mittel vorhanden sind, um die laufenden Ausgaben (z.B. Wareneinkäufe, Löhne, Versicherungsprämien, Mieten) bezahlen zu können. Die Liquiditätsplanung wird sinnvollerweise auf eine monatliche Basis heruntergebrochen, damit man einen aktuellen Überblick über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens hat.

## 8. Kurzassessment der Organisation mittels des Reifegradmodells

Im Rahmen des Projekts wurde ein Reifegradmodell entwickelt, das die verschiedenen Dimensionen einer Organisation abbildet und den Organisationen eine Standortbestimmung ihrer Situation ermöglichen und helfen soll, organisationspezifischen Handlungsbedarf zu eruieren. Dieses wurde in ein digitales Tool eingearbeitet und ist unter der Seite [ELiA-Enable Living in Autonomy](#) abrufbar. Die Dimension Finanzen des Reifegradmodells enthält Fragen zu den Finanzen und erlaubt zusammen mit ausgewählten Zusatzfragen zur Organisation eine erste Standortbestimmung bezüglich des Finanzbedarfs einer Organisation, und zwar unabhängig von den Zahlungen, die sie seitens der Krankenkassen und des Staates erhält.

**Informationen zu folgenden Aspekten werden über die Dimension Finanzen des Reifegradmodells erhoben:**

1. Die Liquidität der Organisation ist derzeit gesichert.
2. Beim operativen Geschäft sind die Erträge regelmässig höher als die Kosten.
3. Die Organisation ist unabhängig von Beiträgen des öffentlichen Sektors (Bund, Kanton, Gemeinde) in der Lage, ihre operativen Aktivitäten zu finanzieren, während sie weiterhin Empfängerin von Krankenversicherungsbeiträgen und Restfinanzierung bleibt.
4. Die Finanzierung der von der Organisation geplanten Investitionen ist gesichert.
5. Die Organisation ist für die Finanzierung ihrer zukünftigen Investitionen unabhängig von Beiträgen der öffentlichen Hand (Bund, Kantone, Gemeinden) (und bleibt gleichzeitig Empfängerin der Restfinanzierung).
6. Die Kapitalstruktur der Organisation (Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital) ermöglicht es, die Verschuldung rechtzeitig zu erhöhen, um zukünftige Investitionen zu finanzieren.
7. Die Organisation hat die Möglichkeit, signifikante zusätzliche Erträge zu generieren, indem sie zusätzliche Dienstleistungen, z.B. für die allgemeine Bevölkerung (Bäckerei, Cateringservice, administrative Unterstützung usw.), anbietet.
8. Für die Organisation besteht die Möglichkeit, ihre Betriebskosten durch gezielte Massnahmen (z.B. Nutzung von Synergien, Reorganisation von Prozessen, Anpassung des Dienstleistungsangebots) zu senken.

**Folgende Zusatzinformationen zur Organisation sind insbesondere im Zusammenhang mit Finanzierungsfragen aus den jeweils im Anschluss an die Frage eingefügten Überlegungen relevant:**

- In welchem Jahr wurde die Organisation in ihrer derzeitigen Rechtsform gegründet?
  - Je nach Lebenszyklus der Organisation sind andere Finanzierungsmöglichkeiten möglich. Gerade bei jungen Organisationen ist oft ein beträchtlicher Anteil Eigenkapital notwendig.
- Was ist die Rechtsform der Organisation?
  - Aktiengesellschaft (AG)
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Stiftung
  - Genossenschaft
  - Verein
  - Gemeindeverband
  - Je nach Rechtsform sind andere Finanzierungsquellen möglich. Beispielsweise kann eine AG relativ einfach ihr Aktienkapital erhöhen. Jedoch haben die Aktionäre auch entsprechende Informations- und Finanzerwartungen. Als weiteres Beispiel kann der Umstand genannt werden, dass ausgewählte Förderstiftungen ausschliesslich Beiträge an Stiftungen oder Genossenschaften und nicht an Kapitalgesellschaften vergeben, die oft profitorientiert sind.
- Verfolgt Ihre Organisation einen gemeinnützigen/sozialen Zweck?
  - Viele Förderstiftungen begünstigen ausschliesslich gemeinnützige Organisationen. Dies hat auch einen Einfluss auf die Steuerbefreiung.
- Ist Ihre Organisation steuerbefreit?

- Die Steuerbefreiung kann für eine Organisation eine grosse Hilfe sein, gerade auch zur Schonung der Liquidität, und es bleibt mehr Geld für die Aktivitäten zur Verfügung. Für eine Steuerbefreiung sind jedoch bestimmte Bedingungen zu erfüllen.
- Wie hoch war die durchschnittliche Auslastung Ihrer Organisation über die letzten drei Jahre?
  - Mehr als 99%
  - Zwischen 96% und 99%
  - Zwischen 91% und 95%
  - Zwischen 71% und 90%
  - Zwischen 50% und 70%
  - Weniger als 50%
- Die Auslastung gibt einen Anhaltspunkt darüber, wie die vorhandene Infrastruktur und damit auch das gebundene Kapital benutzt werden. Auch gibt die Auslastung einen Anhaltspunkt, ob die Ertragslage ohne zusätzliche Investitionen verbessert werden kann. Bei einer systematisch zu tiefen Auslastung können allenfalls auch Desinvestitionen infrage kommen, was die Betriebskosten senkt und die Liquidität erhöht und im besten Fall Kapital für andere Investitionen freisetzt.
- Wie hoch ist die geschätzte Anzahl an Vollzeitäquivalenten (VZÄ)?
  - 1 bis 19
  - 20 bis 49
  - 50 bis 99
  - 100 bis 249
  - 250 bis 499
  - 500 oder mehr
- Die Grösse einer Organisation ist ein kritischer Faktor, insbesondere für die Kostenstruktur. Oft sinken die Durchschnittskosten von Leistungen mit zunehmender Grösse, zumindest bis zu einer bestimmten optimalen Grösse der Organisation, da Fixkosten auf mehr Leistungseinheiten verteilt werden können. Jedoch kann eine Organisation auch zu gross werden, und es gilt nicht universell: je grösser, desto kostengünstiger. Synergieeffekte können auch durch Kooperationen mit anderen Organisationen erreicht werden.

### **Spezifische Fragen zu den Finanzen:**

- War das jährliche Finanzergebnis beim letzten Jahresabschluss positiv oder zumindest ausgeglichen?
  - Ja
  - Nein
- War das jährliche Finanzergebnis der Organisation in den letzten drei Jahren positiv oder zumindest ausgeglichen?
  - Ja
  - Nein
- Wie viel Prozent der Betriebskosten entfallen auf das Personal?
  - Weniger als 50%
  - Zwischen 50% und 70%
  - Mehr als 70%

- Wie viel Prozent der Bilanzsumme sind Schulden?
  - Weniger als 50%
  - Zwischen 50% und 70%
  - Mehr als 70%
  
- Gibt es in Ihrer Organisation Quersubventionierungen zwischen Aktivitäten?
  - Ja
  - Nein
  
- Die Organisation ist in der Lage, ihre Leistungen und deren Abrechnung an den Gesundheitszustand und die Bedürfnisse der Klient:innen anzupassen (z.B. Wechsel von ambulanten Leistungen zu Leistungen des Typs Pflegeheim [C-Betten] bei gleichzeitigem Verbleib am Wohnort).

## 9. Mögliche finanzielle Ausgangslagen und Lösungsansätze anhand des Werttreibermodells

### a) Verwendung des Werttreibermodells

Anhand der Diagnosefragen zu den Finanzen aus dem Reifegradmodell ELiA lassen sich verschiedene finanzielle Konstellationen herleiten, in denen sich Organisationen möglicherweise befinden und wo entsprechender Handlungsbedarf besteht.

Mithilfe des Werttreibermodells gemäss Kapitel 4 sowie des verfügbaren Instrumentariums gemäss Kapitel 6 und unter Einbezug der allgemeinen Finanzierungsgrundsätze sollen mögliche Lösungsansätze aufgezeigt werden, damit die bestehenden Herausforderungen adressiert werden können.

Bei allen möglichen Massnahmen ist auch der Zeithorizont zu beachten, d.h., ob diese kurz-, mittelfristig oder langfristig wirken. Dabei wird unter kurzfristig eine Zeitdauer bis zu einem Monat, unter mittelfristig eine Zeitdauer bis zu zwei Jahren und unter langfristig eine Zeitdauer von mehr als zwei Jahren verstanden.

Die Wirksamkeit schliesst die Abklärungen ein, wie lange es dauert, bis ein bestimmtes Finanzierungsinstrument verfügbar ist. Denn die meisten Finanzierungsinstrumente sind in der Regel nicht sofort verfügbar, da oft Abklärungen, Analysen, Vertragsabschlüsse usw. notwendig sein können, was in der Regel eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

### b) Mögliche Konstellationen gemäss dem Kurzassessment der Organisation

In der Folge werden für mögliche Konstellationen, die aus dem Kurzassessment der Organisation gemäss dem Reifegrad resultieren, für die drei Bereiche operativer Bereich, Investitionsbereich und Finanzierungsbereich und zusätzlich unter den weiteren möglichen Massnahmen verschiedene denkbare Konstellationen aufgezeigt und kommentiert.

#### **Konstellation I: Die Organisation verfügt im Moment nicht über genügend Liquidität, ist jedoch profitabel.**

Die Organisation hat ein Liquiditätsproblem, und zwar nicht nur kurzfristig und einmalig, sondern systematisch. Die Profitabilität ist jedoch gewährleistet, d.h. das Verhältnis von Erträgen und Aufwänden bzw. Kosten erscheint intakt.

Eine ausreichende Liquidität ist bereits für das kurzfristige Überleben einer Organisation unabdingbar. Ohne ausreichende Liquidität können die Forderungen nicht beglichen werden, was früher oder später zum Konkurs und zur Liquidation der Organisation führt. Die Liquidität ist wie das Öl im Getriebe einer Maschine und entsprechend überlebensnotwendig. Liquiditätsengpässe erfordern oft sofortige Massnahmen, jedoch auch ein systematisches Überdenken der Prozesse und Strukturen, damit das Problem nachhaltig behoben werden kann.

**Konstellation II: Die Organisation verfügt im Moment nicht über genügend Liquidität und ist auch nicht profitabel.**

Die Organisation hat ein Liquiditätsproblem, und zwar nicht nur kurzfristig und einmalig, sondern systematisch. Die Profitabilität ist nicht gewährleistet, d.h. die Erträge sind geringer als die Aufwände. Siehe auch Konstellation I und Konstellation III.

**Konstellation III: Die Organisation realisiert regelmässig einen Verlust im operativen Geschäft.**

Die Organisation realisiert regelmässig Verluste, die dann mit dem Eigenkapital gedeckt werden müssen. Falls sehr viel Eigenkapital vorhanden ist und ein Vermögensverzehr bewusst in Kauf genommen wird, was früher oder später zur Auflösung der Organisation führt, besteht kein Handlungsbedarf. Dies dürfte jedoch in den wenigsten Fällen zutreffen. Vielmehr ist jedoch einerseits auf der Ertragsseite, aber andererseits auch auf der Kostenseite im operativen Geschäft anzusetzen. Mittelfristig kann auch durch geeignete Investitionen die Ertragslage beeinflusst werden.

**Konstellation IV: Die Organisation hat Finanzierungsbedarf für Investitionen mit nicht ausgeschöpftem Verschuldungspotenzial.**

Die Organisation benötigt Kapital zur Finanzierung von Investitionen. Entsprechend wird eine langfristige Finanzierungsquelle gesucht. Die Verschuldung ist jedoch tief genug, dass sie zur teilweisen oder vollständigen Deckung des Finanzbedarfs erhöht werden kann. Die Erhöhung der Verschuldung wird die Kapitalkosten sowohl des Fremd- als auch des Eigenkapitals erhöhen, weil damit grundsätzlich das Risiko der Organisation steigt. Auch wird sich damit der Handlungsspielraum für die Zukunft einschränken. Es ist jedoch möglich, dass Fremdkapital über die Zeit wieder amortisiert wird, insbesondere wenn die Organisation über ein profitables operatives Geschäft verfügt.

Die Erhöhung der Verschuldung wird die Kapitalkosten sowohl des Fremd- als auch des Eigenkapital erhöhen

**Konstellation V: Die Organisation hat Finanzierungsbedarf für Investitionen mit ausgeschöpftem Verschuldungspotenzial.**

Die Organisation benötigt Kapital zur Finanzierung von Investitionen, jedoch kann die Verschuldung nicht mehr weiter erhöht werden. In diesem Fall benötigt die Organisation zwingend Eigenkapital. Dieses kann aus der Innenfinanzierung bzw. aus zurückbehaltenen Gewinnen aus dem operativen Geschäft stammen, was den Idealfall darstellt. In der Realität wird dies im Hinblick auf das ausgeschöpfte Finanzierungspotenzial kaum zutreffen. Weitaus wahrscheinlicher ist, dass Anstrengungen notwendig werden, das Eigenkapital zu erhöhen. Je nach Rechtsform kann dies durch die Erhöhung des Organisationskapitals erfolgen oder aber auch durch die Beschaffung von Beiträgen im Sinne von à fonds perdu, die ebenfalls im Eigenkapital verbucht werden. Im Vergleich zur Beschaffung von Fremdkapital ist in den meisten Fällen wohl mehr Zeit für die Kapitalbeschaffung einzuplanen. Je nach Rechtsform ist eine Generalversammlung einzuberufen, und zudem muss auch die Bereitschaft zur Zeichnung von Eigenkapital seitens bestehender sowie neuer Teilhaber vorhanden sein.

### **Konstellation VI: Die Organisation befindet sich in der Gründung und benötigt hierzu das notwendige Kapital.**

Die Organisation soll gegründet werden oder ist in Gründung und benötigt das notwendige Kapital. In jedem Fall ist die Beschaffung von Eigenkapital erforderlich. Neben dem Organisationskapital können auch Aktiven in Form von Liegenschaften eingebracht werden. Je nach Zweck der Finanzierung und den eingebrachten Aktiven kann entsprechend Fremdkapital beschafft werden. Gerade bei Immobilien besteht die relativ einfache Möglichkeit, einen Hypothekarkredit aufzunehmen. Die Gründung einer Organisation ist je nach Zweck und Rechtsform häufig auch ein guter Zeitpunkt, Förderstiftungen für À-fonds-perdu-Beiträge anzufragen. Hierzu ist eine spezifische Fundraisingstrategie auszuarbeiten.

#### **c) Massnahmenvorschläge**

Je nach Konstellation, in der sich eine Organisation befindet, stehen bestimmte Finanzierungsinstrumente und weitere ausgewählte Massnahmen zur Verfügung. Eine allgemeine Übersicht zu den Finanzierungsinstrumenten sowie eine nicht abschliessende Liste von weiteren Massnahmen mit entsprechenden Erklärungen befinden sich im Anhang. In der folgenden Tabelle **werden spezifisch für die jeweilige Konstellationen, in der sich eine Organisation befindet, mögliche Massnahmen aufgeführt**. Dabei wird gemäss dem Werttreibermodell zwischen dem operativen Bereich, dem Investitionsbereich und dem Finanzierungsbereich unterschieden. Zudem wird auch auf die zeitliche Dimension eingegangen, da die verschiedenen Instrumente und Massnahmen unterschiedliche Wirkungszeiten haben und zudem auch unterschiedlich schnell verfügbar bzw. anwendbar sind.

Die aufgeführten Massnahmen in der Tabelle sind als Vorschläge zu betrachten und nicht als absolute Vorgaben oder als abschliessende Liste an Handlungsmöglichkeiten. Je nach Rechtsform, Zweck, Grösse sowie weiteren relevanten Eigenschaften der Organisation kommen zudem auch nicht alle Massnahmen infrage.

Tabelle 3: Mögliche Massnahmenvorschläge (nicht abschliessend, als Beispiele zu verstehen)

Konstellationen	Massnahmen			
	Operativer Bereich	Investitionsbereich	Finanzierungsbereich	Weitere mögliche Massnahmen
<p><b>Konstellation I:</b> Liquiditätsprobleme mit Gewinn im operativen Geschäft</p>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle unnötigen Auszahlungen auf später verschieben</li> <li>- Versuchen, dass allfällige Guthaben früher eingefordert werden</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung und allenfalls Anpassung des Leistungsangebots</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung und allenfalls Anpassung des Leistungsangebots</li> </ul>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofortiger Investitionsstopp bis zur nachhaltigen Lösung des Problems</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkauf von nicht notwendigen Aktiven</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung des Investitionsplans</li> </ul>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufnahme eines Überbrückungskredits oder, wenn möglich, Aufstockung Kontokorrentkredit, falls Übergangslösung bei Banken</li> <li>- Verhandlungen mit Kreditoren inklusive der Steuerverwaltung für Zahlungsaufschübe</li> <li>- Fundraisingkampagne</li> <li>- Crowdfunding</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefizevent mit klarem Fundraisingziel für einmalige Geldspritze</li> <li>- Leasing anstatt Kauf von Aktiven</li> <li>- Optimierung der Liquiditätsplanung</li> </ul>	<p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beantragung Steuerbefreiung der Organisation bei gemeinnützigem Zweck</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung der Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung der Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten</li> </ul>	
<b>Konstellationen</b>	<b>Massnahmen</b>			
	<b>Operativer Bereich</b>	<b>Investitionsbereich</b>	<b>Finanzierungsbereich</b>	<b>Weitere mögliche Massnahmen</b>
<p><b>Konstellation II:</b> Liquiditätsprobleme mit Verlust im operativen Geschäft</p>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Preise der Leistungen, falls dies innert kurzer Frist möglich ist</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostensenkungen</li> <li>- Überprüfung des Leistungsangebots und falls notwendig Abbau von nicht profitablen Leistungen</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung eines Zusatzangebots von lukrativen Leistungen, was jedoch allenfalls</li> </ul>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sofortiger Investitionsstopp bis zur nachhaltigen Lösung des Problems</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkauf von nicht notwendigen Aktiven</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung von Investitionen zur Erweiterung des Leistungsangebots</li> <li>- Ersatzinvestitionen zur Kostensenkung</li> </ul>	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufnahme eines Überbrückungskredits, wenn möglich Aufstockung Kontokorrentkredit, falls Übergangslösung bei Banken</li> <li>- Verhandlungen mit Kreditoren inklusive der Steuerverwaltung für Zahlungsaufschübe</li> <li>- Fundraisingkampagne</li> <li>- Crowdfunding</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefizevent mit klarem Fundraisingziel für einmalige Geldspritze</li> </ul>	<p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suche nach Kooperationen mit anderen Organisationen mit Synergiepotenzial</li> </ul>

	die Tätigkeit von notwendigen Investitionen mit sich bringt (siehe Investitionsbereich)	- Erweiterungsinvestitionen zum Angebot von neuen Dienstleistungen	- Leasing anstatt Kauf von Aktiven - Optimierung der Liquiditätsplanung - Optimierung der Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten  <b>Langfristig</b> - Entsprechende Finanzierungsstrategie für die Investitionen	
<b>Konstellationen</b>	<b>Massnahmen</b>			
	<b>Operativer Bereich</b>	<b>Investitionsbereich</b>	<b>Finanzierungsbereich</b>	<b>Weitere mögliche Massnahmen</b>
<b>Konstellation III:</b> Verlust im operativen Geschäft	<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Preise der Leistungen, falls dies innert kurzer Frist möglich ist</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostensenkungen</li> <li>- Überprüfung des Leistungsangebots und falls notwendig Abbau von nicht profitablen Leistungen</li> </ul>	<p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung von Investitionen zur Erweiterung des Leistungsangebots</li> <li>- Ersatzinvestitionen zur Kostensenkung</li> <li>- Erweiterungsinvestitionen zum Angebot von neuen Dienstleistungen</li> </ul>	<p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung der Kapitalstruktur</li> </ul> <p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entsprechende Finanzierungsstrategie für die Investitionen</li> </ul>	<p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suche nach Kooperationen mit anderen Organisationen mit Synergiepotenzial</li> <li>- Abklärung, ob Berechtigung für Subventionen der öffentlichen Hand besteht</li> <li>- Abklärung, ob eine Änderung der Rechtsform einen besseren Kapitalzugang ermöglicht</li> </ul>

	<p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung eines Zusatzangebots von lukrativen Leistungen, was jedoch allenfalls die Tötigung von notwendigen Investitionen mit sich bringt (siehe Investitionsbereich)</li> </ul>			<p><b>Langfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei dauerhaften Verlusten, die nicht durch das Eigenkapital oder durch Dritte gedeckt werden, einen möglichen Verkauf oder die Auflösung der Organisation ins Auge fassen</li> </ul>
<b>Konstellationen</b>	<b>Massnahmen</b>			
	<b>Operativer Bereich</b>	<b>Investitionsbereich</b>	<b>Finanzierungsbereich</b>	<b>Weitere mögliche Massnahmen</b>
<p><b>Konstellation IV:</b> Finanzierungsbedarf für Investitionen mit nicht ausgeschöpftem Verschuldungspotenzial</p>	<p>Siehe auch andere Konstellationen zur Erhöhung der Erträge und Senkung der Kosten, damit mehr interne Mittel zur Verfügung stehen</p>		<p><b>Kurzfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung von bestehenden Krediten</li> <li>- Aufnahme von zusätzlichen Krediten</li> </ul> <p><b>Mittelfristig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufnahme von zinsvergünstigten bzw. zinslosen Darlehen (z.B. von öffentlicher Hand)</li> <li>- Erhöhung des Organisationskapitals</li> <li>- Benefizevent mit klarem Fundraisingziel für einmalige Geldspritze</li> <li>- Fundraisingkampagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freiwilligenarbeit zur Geldbeschaffung</li> </ul>

			- Crowdfundingkampagne	
<b>Konstellationen</b>	<b>Massnahmen</b>			
	<b>Operativer Bereich</b>	<b>Investitionsbereich</b>	<b>Finanzierungsbereich</b>	<b>Weitere mögliche Massnahmen</b>
<b>Konstellation V:</b> Finanzierungsbedarf für Investitionen mit ausgeschöpftem Verschuldungspotenzial	Siehe auch andere Konstellationen zur Erhöhung der Erträge und Senkung der Kosten, damit mehr interne Mittel zur Verfügung stehen		<b>Mittelfristig</b> - Optimierung der Kapitalstruktur - Erhöhung des Organisationskapitals - Benefizevent mit klarem Fundraisingziel für einmalige Geldspritze - Fundraising bei Förderorganisationen - Allfällige Beteiligung der Nutzniesser der Investition am Eigen- und/oder Fremdkapital	- Freiwilligenarbeit zur Geldbeschaffung
<b>Konstellation VI:</b> Kapitalbeschaffung für die Gründung der Organisation	- Definition eines marktgerechten und nachhaltigen Leistungsangebots	- Einbringung von Immobilien als Teil des Gründungskapitals	- Beschaffung des Organisationskapitals - Fundraising bei Förderorganisationen - Allfällige Beteiligung der Nutzniesser der Investition am Eigenkapital und danach auch am Fremdkapital	- Freiwilligenarbeit zur Projektentwicklung und Geldbeschaffung

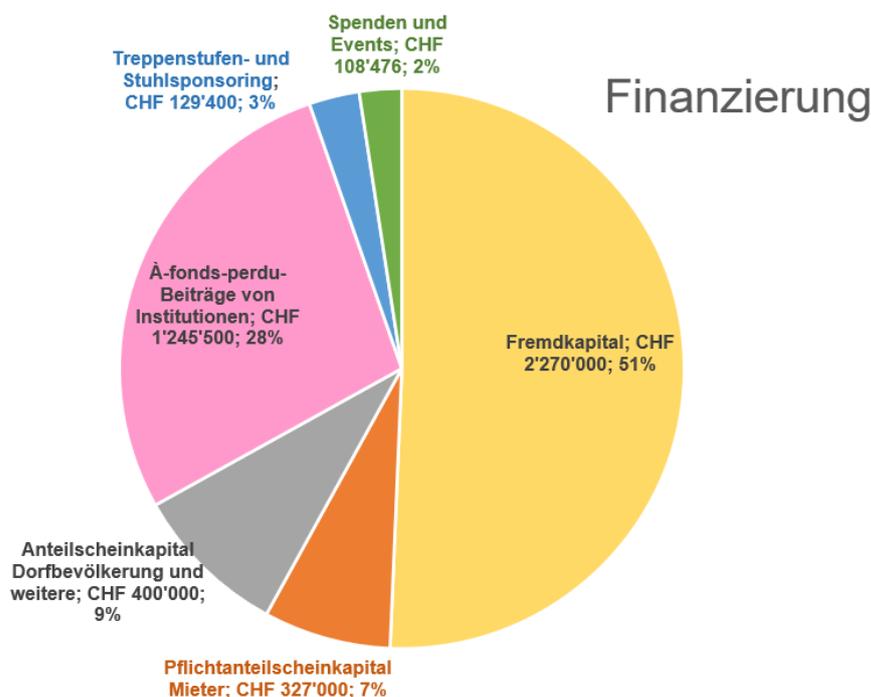
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung der Standortgemeinde am Kapital, allenfalls verbunden mit Leistungsauftrag oder Zurverfügungstellung von Land im Baurecht</li> <li>- Prüfung der Inanspruchnahme von staatlichen Fördergeldern (z.B. Fonds de Roulement auf Ebene Bund, Förderinstrumente je nach Kanton)</li> </ul>	
--	--	--	---	--

Anmerkung: **Kurzfristig:** eine Zeitdauer bis zu einem Monat. **Mittelfristig:** bis zu zwei Jahren. **Langfristig:** mehr als zwei Jahre

**d) Beispiel aus der Praxis: Kapitalbeschaffung für die Gründung der Organisation zur Erstellung von Alterswohnungen**

Die Wohnbaugenossenschaft *Zuhause am Bielersee* hat im Jahr 2015 das historische Engel Haus in Twann gekauft und in neun Alterswohnungen und Kulturräume für die Öffentlichkeit umgebaut. Zum Zweck der Realisierung des Projekts wurde 2013 eine Genossenschaft gegründet. Für die Finanzierung des Projekts mussten rund 4,4 Millionen Franken beschafft werden. Die Zusammensetzung der Finanzierung kann der *Abbildung 6* entnommen werden. Die Hälfte der Gesamtfinanzierung wurde mit Eigenkapital finanziert. Von diesem Eigenkapital wurden knapp 240 000 Franken mit Sponsoring, Spenden und Events beschafft. Weitere 1,245 Millionen Franken wurden durch À-fonds-perdu-Beiträge von Förderstiftungen (sowohl im Bereich Alter als auch im Bereich Erhalt schützenswerter Gebäude) sowie von den am Um- und Ausbau beteiligten Unternehmern geleistet. Weitere 400 000 Franken wurden als Genossenschaftskapital der lokalen Bevölkerung beigesteuert, und schliesslich brachte die Mieterschaft Pflichtanteilscheinkapital von knapp 330 000 Franken ein. Im Rahmen des Projekts wurden mehrere Tausend Stunden Freiwilligenarbeit geleistet, und dies auch auf professioneller Ebene. Diese Arbeitsleistungen entlasteten das Projektbudget signifikant. Zur Rolle der Standortgemeinde: Diese hat das Projekt mit einem À-fonds-perdu-Beitrag von rund einem Prozent des Gesamtbudgets sowie einer tatkräftigen personellen Unterstützung zum damals schwierigen Erhalt der Baubewilligung unterstützt. Zudem mietet die Standortgemeinde seit der Eröffnung permanent einen Kulturraum für die Dorfbibliothek und beteiligt sich damit an den Betriebskosten. Im Jahr 2022 hat die Wohnbaugenossenschaft *Zuhause am Bielersee* als zweites Projekt den Umbau des Hotelteils des ehemaligen Hotels Kreuz in Ligerz in neun Alterswohnungen und den Erhalt des Restaurants mit Bistro direkt am Bielersee mit Saal für die Bevölkerung realisiert. Weitere Informationen unter <https://www.zuhauseambielерsee.ch/>.

*Abbildung 6: Zusammensetzung Finanzierung für ein Projekt mit Alterswohnungen und Kulturräumen in einer historischen Liegenschaft im Umfang von rund 4,4 Millionen Franken*



Quelle: Internes Dokument der Wohnbaugenossenschaft *Zuhause am Bielersee*

## 10. Schlussfolgerungen

Das vorliegende Dokument beschäftigt sich mit der Finanzierungsproblematik für Projekte von Organisationen, die im Altersbereich tätig sind. Der Fokus der Ausführungen richtet sich dabei auf die Erhöhung der Unabhängigkeit der Organisationen gegenüber Krankenkassen und Staat und somit auch auf Leistungsangeboten, die nicht per se seitens der Versicherer und der öffentlichen Hand unterstützt werden müssen.

Die Finanzen stellen für fast jedes Projekt eine zentrale Ressource dar. Am Anfang jeder Geldmittelbeschaffung steht ein sinnvolles und zukunftsfähiges Projekt, für das eine Nachfrage besteht. Jedes Projekt ist individuell, und die Finanzierungsstrategie muss entsprechend auf die spezifische Situation angepasst werden. Nichtsdestotrotz muss das Rad nicht neu erfunden werden: es können bestehendes Wissen und Erfahrungen aus bereits erfolgreich realisierten Projekten durch andere Organisationen genutzt werden. Entsprechend ist eine Vernetzung mit anderen Organisationen zum Wissensaustausch immer eine gute Idee.

Finanzen sind nicht jedermanns Sache. Jedoch haben viele Leute zu grosse Hemmungen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Auch Finanzfachleute kochen nur mit Wasser! Die gemachten Ausführungen sollen auch dazu dienen, diese Hürden abzubauen und Finanzwissen zu vermitteln. Es ist jedoch eine gute Idee, für konkrete Finanzierungsfragen auf Expertenwissen zurückzugreifen, denn Fehler oder suboptimale Entscheidungen können viel Geld kosten.

Eine gesunde Finanzierung ist per Definition nachhaltig und damit auch entsprechend langfristig ausgerichtet. Fehlende Finanzen oder falsche Finanzierungsentscheide können die Existenz einer Organisation gefährden.

Schliesslich lohnt es sich, auch unkonventionelle Ideen auszuprobieren, und die neuen technologischen Möglichkeiten bieten gute Möglichkeiten dazu. Insgesamt ist es eine gute Idee, eine breite Öffentlichkeit in ein Projekt einzubinden, als Nutzniesser und als Finanzierer.

**Herausgeber/**

**Zuständige Organisationen:** CURAVIVA, Branchenverband von ARTISET, Föderation der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf  
Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (HES-SO)  
senior-lab  
HEIG-VD

**Finanzielle Unterstützung:** Gesundheitsförderung Schweiz

**Autor:innen:** Gabrielle Wanzenried (HEIG-VD HES-SO), Anna Jörgler (CURAVIVA), Patricia Jungo (ARTISET), Delphine Roulet Schwab (HES-SO La Source und senior-lab), Floriane Roulet Jeanneret (HES-SO La Source)

**Jahr:** 2024