

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden



Themenheft 4: Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.)

**NETZ
WERK** soziales
neu
gestalten

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 4:
Neue Wohnformen im Alter –
Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten

Zusammengetragen von

Ursula Kremer-Preiß und Holger Stolarz, Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln

Endfassung erstellt von

Dr. Berthold Becher, Frank Kunstmann, Markus Sobottke, Bank für Sozialwirtschaft AG

Mitglieder der Steuerungsgruppe:

Berthold Becher, Bank für Sozialwirtschaft AG

Berthold Broll, Stiftung Liebenau

Bodo de Vries, Evangelisches Johanneswerk e. V.

Andreas Esche, Bertelsmann Stiftung

Alexander Künzel, Bremer Heimstiftung (Sprecher)

Markus Nachbaur, Stiftung Liebenau

Franz Josef Stoffer, CBT – Caritas-Betriebsführungs- und
Trägersgesellschaft mbH, Köln

Innovationsmanager des zugrundeliegenden Fachgesprächs am 20. September 2007:

Berthold Becher, Bank für Sozialwirtschaft

Inhalt

Vorwort	6
1. Entwicklungen der Angebote für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren	9
1.1. Weiterentwicklung der sozialen Infrastruktur	9
1.2. Neuausrichtung des Leistungsangebots: Nachfrageverhalten – staatliche Steuerung	9
1.3. Umstrukturierung der stationären Pflege	10
1.4. Stationäre Pflege quartiersbezogen ausrichten	11
1.5. Ambulantisierung und Gemeinwesenorientierung	11
1.6. Neue Akteure – Verschärfter Wettbewerb	13
2. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung von Lebensräumen zum Älterwerden	14
2.1. Innovationen sind schwierig zu finanzieren	14
2.2. Neue Aufgaben und Infrastrukturen erhöhen den Finanzierungsbedarf	15
2.3. Abhängigkeit vom Finanzmarkt	16
2.4. Höheres Risiko für die Mittelgeber	16
2.5. Kommunikation mit den Banken	18
3. Ein breites Spektrum an Finanzierungsinstrumenten zur Gestaltung von Lebensräumen zum Älterwerden	19
3.1. Finanzierung über den Finanzmarkt	19
3.2. Finanzierung durch Mittel der Kundinnen und Kunden	23
3.3. Finanzierung durch Eigenmittel der Anbieter	28
3.4. Finanzierung durch sozial gewidmetes Kapital	30
3.5. Finanzierung durch Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger	33
3.6. Auswahl und Kombination der Finanzierungsinstrumente und -quellen	37
4. Handlungsempfehlungen zur Finanzierung von neuen Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeformen und von Lebensräumen zum Älterwerden	38
5. Executive Summary	44
6. Literatur	46
Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG	48
Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten	50

Vorwort



Der demographische und soziale Wandel sowie seine erkennbaren mittel- und langfristigen Auswirkungen stellen Städte und Gemeinden – aber auch soziale Dienstleister – vor große Herausforderungen. Die Veränderungen werden eine stärkere Differenzierung der Bedürfnisse und Ansprüche zur Folge haben, besonders auch beim Thema Wohnen. Erforderlich werden generationengerechte Wohnformen sowie möglichst quartiersnahe Beratungs- und Dienstleistungsangebote. „Wohnquartiere für Jung und Alt“ heißt, neben dem Blick auf junge Familien vor allem das Thema „Wohnen im Alter“ stärker als bisher in den Mittelpunkt zu stellen. Das Ziel ist ein möglichst langer Verbleib der älter werdenden Menschen in ihrer vertrauten Umgebung. Die von den vier Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern konzeptionell erarbeiteten und erfolgreich umgesetzten gemeinwesenorientierten Wohnprojekte in lokalen Quartieren stellen hierfür einen nachhaltigen Lösungsansatz dar.

Mit den damit verbundenen Änderungsprozessen und notwendigen Rahmenbedingungen für soziale Dienstleister beschäftigt sich das „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG). Im Netzwerk haben sich folgende Partner zusammengeschlossen:

- Bank für Sozialwirtschaft
- Bertelsmann Stiftung
- Bremer Heimstiftung
- Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH
- Evangelisches Johanneswerk e. V.
- Stiftung Liebenau

Alle Netzwerkpartner teilen die Überzeugung, dass soziale Leistungen für die Zukunft dem Wunsch der Menschen nach Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zu entsprechen haben sowie nachhaltig zu sichern sind. Daher müssen sich soziale Leistungen verstärkt an den Begriffen Solidarität und Subsidiarität und am Sozialraum orientieren, um eine möglichst hohe Lebensqualität zu gewährleisten.

In einer Reihe von fünf Fachgesprächen im Jahr 2007 beleuchteten die Netzwerkpartner die mit der Umsetzung solcher innovativen, quartiersnahen Wohn- und Versorgungsangebote verbundenen vielfältigen Veränderungsprozesse für gemeinnützige Dienstleister. Es galt, im ersten Schritt die sich wandelnde Kundenanforderung zu erkennen und zu beschreiben sowie in weiteren Schritten anhand des jeweiligen

organisationsspezifischen Erfahrungswissens allgemeine Rahmenbedingungen für ein kundenorientiertes und integratives Change-Management herauszuarbeiten.

Die Wohnprojekte der Netzwerkpartner wurden mit folgenden Schwerpunkten präsentiert und diskutiert – wobei die Ergebnisse des jeweils vorangegangenen Fachgesprächs die Grundlage für das nachfolgende lieferten:

- Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung (Themenheft 1)
- Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation (Themenheft 2)
- Den neuen Herausforderungen begegnen – Mitarbeiter weiter qualifizieren (Themenheft 3)
- Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten (Themenheft 4)
- Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern (Themenheft 5)

An diesen fünf Fachgesprächen nahmen jeweils rund 60 Expertinnen und Experten der Netzwerkpartner teil, Entscheidungsträger aus Kommunen, Vertreter der Wohnungswirtschaft sowie der Kostenträger der Pflege- und Altenhilfe.

Nach einhelliger Auffassung der Teilnehmenden ermöglichten diese Gespräche einen tiefgehenden kollegialen Austausch, der neue Perspektiven hervorbrachte. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war, dass die Trägerorganisationen bereits strategisch die Zukunft im Blick und innovative Konzepte realisiert hatten. Gleichzeitig war die Tatsache förderlich, im Tagesgeschäft nicht in unmittelbarer Konkurrenz zueinander zu stehen.

Das Netzwerk SONG stellt mit dieser Themenheftreihe die Dokumentation der Ergebnisse sowie tiefere Nachrecherchen der einzelnen Gespräche der Fachöffentlichkeit zur Verfügung. Damit möchten wir aus der Praxis heraus Anregungen zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Versorgungskonzepte geben und die Debatte über den zukünftigen Stellenwert gemeinwesenorientierter Wohnprojekte in lokalen Quartieren in der Pflege- und Altenhilfe anstoßen.

Das Netzwerk hat darüber hinaus eine umfangreiche wissenschaftliche Begleitforschung zu gemeinwesenorientierten Wohnprojekten in lokalen Quartieren hinsichtlich ihrer Potenziale, der Gestaltung von Welfare-Mixturen, ihres sozioökonomischen Mehrwerts und notwendiger sozialrechtlicher Rahmenbedingungen in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse werden im Projektverlauf publiziert, aktuelle Informationen dazu finden Sie unter www.zukunft-quartier.de.

Zusammen mit den jetzt vorliegenden Themenheften gewährleisten diese Ergebnisse ein praxisorientiertes wie auch wissenschaftliches Fundament für die fachöffentliche und politische Diskussion: Die Zukunft des Wohnens bis ins hohe Alter liegt im Quartier.

Im Folgenden können Sie die Dokumentation der Ergebnisse des vierten Fachgesprächs unseres Netzwerks nachvollziehen, welches im September 2007 von der Bank für Sozialwirtschaft AG in Köln ausgerichtet wurde. Das Thema dieser Veranstaltung lautete: Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten.

Die aktuellen Entwicklungen in der Wohn- und pflegerischen Versorgung haben weitreichende Konsequenzen für die Geschäftspolitik und das operative Geschäft. Dieses Fachgespräch stellt sich den damit verbundenen Finanzierungsfragen für Entscheidungsträger der sozialwirtschaftlichen Anbieter und der Wohnungsbaugesellschaften sowie Akteuren der Kostenträgerseite, die für die Planung und die Finanzierung neuer Wohnformen für Senioren verantwortlich sind.

Wir wünschen eine angenehme Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Die Herausgeber

1. Entwicklungen der Angebote für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren

1.1. Weiterentwicklung der sozialen Infrastruktur

Angesichts der demographischen Entwicklung entsteht ein großer Bedarf an altersgerechten Wohnformen und ergänzenden Diensten. Enorme Wachstumsraten werden vor allem in Bezug auf das stationäre Versorgungsangebot gesehen: Hochrechnungen auf der Basis der zukünftigen demographischen Entwicklung gehen für die nächsten 15 Jahre von 690.000 zusätzlichen Pflegebedürftigen aus und erwarten einen erweiterten Bedarf von 249.000 vollstationären Pflegeplätzen nach SGB XI (Statistisches Bundesamt 2007). Diese Berechnungen führen in manchen Regionen schon jetzt zum ungezügelter Ausbau stationärer Versorgungskapazitäten. Allerdings sind Hochrechnungen unzulänglich, die allein auf demographischen Daten sowie auf der Annahme basieren, dass es keine Weiterentwicklungen in den Angebotsformen geben werde und dass die Eintrittswahrscheinlichkeit für Pflegebedürftigkeit sowie die Heimquote unverändert blieben. Diese oberflächliche Betrachtung verstellt den Blick auf die Entwicklungen des Nachfrageverhaltens der Senioren, auf das Entstehen neuer Angebotsformen, die Neuausrichtung der Steuerung durch die Gesetzgebung und die Veränderungen im zivilgesellschaftlichen Diskurs. Tatsächlich lassen sich verstärkt Alternativen zur stationären Pflege ausmachen (Becher 2007).



1.2. Neuausrichtung des Leistungsangebots: Nachfrageverhalten – staatliche Steuerung

Das sich verändernde Nachfrageverhalten, das Umsteuern durch die Gebietskörperschaften und die Sozialversicherungsträger sowie der Wettbewerb erfordern eine Neuausrichtung des Leistungsangebots. Die Angebotsformen zwischen der stationären Pflege und dem Wohnen im angestammten häuslichen Umfeld werden zunehmen und sich weiter entsprechend der Bedarfslagen und der Kaufkraft differenzieren. Die Pflege verlagert sich teilweise weg von den Spezialeinrichtungen hin zu normalen Wohnimmobilien; neue Geschäftsmodelle umfassen unterschiedliche Leistungsangebote.

Schon in den vergangenen Jahren ist bei Seniorinnen und Senioren und noch stärker bei ihren Angehörigen die Akzeptanz gegenüber traditionellen Pflegeheimen gesunken. Dies liegt nicht nur am schlechten Image der Einrichtungen. Die Seniorinnen und Senioren sowie ihre Angehörigen zeigen eine größere Preissensibilität angesichts des wachsenden Eigenanteils bei der Finanzierung der stationären Versorgung und suchen preiswertere Lösungen. Zudem sind vermehrt Angebote gefragt, die ein hohes Maß an Alltagsnormalität, Selbstständigkeit und Selbstbestimmung im vertrauten Wohnumfeld ermöglichen. Die stärkere Nachfrage nach alternativen Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeformen beeinflusst zunehmend die Angebotsentwicklung.

Auch die stationären Versorgungsangebote selbst müssen aufgrund des sich verändernden Nachfrageverhaltens umstrukturiert werden, wenn sie den Nutzern angemessen sein und sich am Markt behaupten sollen. Viele dieser Einrichtungen sind heutigen Anforderungen und Bedürfnissen nicht mehr gewachsen, müssen umgebaut und modernisiert werden; neue Betriebskonzepte sind zu etablieren. Dies ist z. B. der Fall, wenn der Doppelzimmeranteil zu hoch ist oder die baulichen Strukturen und die Betriebskonzepte der wachsenden Zahl demenziell Erkrankter nicht gerecht werden, wenn nicht „Lebensräume“, sondern nur „Pflegeräume“ geboten werden und wenn eine Einrichtung mit dem Quartier verflochten werden soll (Bank für Sozialwirtschaft 2008).

Zwei Beispiele für die Neuausrichtung der stationären Pflege:

1.3. Umstrukturierung der stationären Pflege

Immer mehr Anbieter wie z. B. die CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH verkleinern trotz des steigenden Bedarfs ihr Angebot. Sie wollen vor allem in qualitativer Hinsicht wachsen. Dementsprechend bauen sie keine Einrichtungen mehr mit über 100 Plätzen bzw. reduzieren bestehende Einrichtungen auf ein Angebot von etwa 60 Plätzen. Dabei gehen sie davon aus, dass sich auch kleinere Kapazitäten wirtschaftlich betreiben lassen.



Mit der Reduzierung der Plätze ist die Umsetzung neuer Wohnkonzepte verbunden. Man will in der stationären Pflege vor allem die Hausgemeinschaftskonzepte verwirklichen, um anforderungsgerechte Lebensräume für Demenzkranke und Schwerstpflegebedürftige zu schaffen. Diese benötigen überschaubare Strukturen und eine individuelle Begleitung, die auf diesem Weg eher sichergestellt werden können. So gibt es bei der CBT in 14 Einrichtungen inzwischen 23 Hausgemeinschaften für Pflegebedürftige. Eine solche Umstrukturierung stellt erhebliche Anforderungen an die bauliche Gestaltung, die Personalentwicklung und -organisation sowie betriebswirtschaftliche Steuerung und an die Finanzierung.

1.4. Stationäre Pflege quartiersbezogen ausrichten

Bei der CBT sollen die stationären Angebote für Seniorinnen und Senioren stärker mit dem Wohnumfeld verbunden werden, etwa durch ein ausgeweitetes Leistungsangebot ins Quartier. Entsprechend strebt der Netzwerkpartner an, seine Einrichtungen zu Dienstleistungszentren im Stadtviertel weiterzuentwickeln. Dies geschieht u. a. indem neue quartiersbezogene Wohnkonzepte mit generationenübergreifenden Unterstützungsstrukturen eingeführt werden. Der Träger stationärer Pflege sieht die zukünftige Herausforderung darin, die Einrichtungen stärker mit dem Umfeld zu vernetzen.

1.5. Ambulantisierung und Gemeinwesenorientierung

Die Steuerung des Angebots an Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeleistungen für Senioren durch den Gesetzgeber und die Kostenträger tendiert zunehmend in Richtung einer Ambulantisierung. Dies zeigt sich in einzelnen Gebietskörperschaften in den Bereichen der Altenhilfeplanung sowie in der Förderpraxis. So wurde in einzelnen Gebietskörperschaften (so z. B. Bremen) die Ambulantisierung im Altenhilfeplan festgeschrieben; alternative Wohnformen werden in den Landesgesetzen aufgenommen, die das Bundesheimgesetz ersetzen (z. B. Nordrhein-Westfalen) sowie gelegentlich auch modellhaft gefördert (z. B. Bayern, Nordrhein-Westfalen). Durch die mittlerweile in Kraft getretene Reform der Pflegeversicherung wird der bereits gesetzlich verankerte Grundsatz „ambulant vor stationär“ verstärkt umgesetzt. Zu nennen sind hier

beispielhaft die Erhöhung der Vergütung für niedrigschwellige Betreuungsleistungen¹ und für ambulante Leistungen relativ zu den stationären sowie der Aufbau von Pflegestützpunkten.

Das Schaffen von unterstützenden Sozialräumen ist ein weiterer Aspekt der zukünftigen Entwicklung. Folgerichtig findet sich in Strategiepapieren zur Zukunft der Altenhilfe vermehrt die Idee der Sozialraumorientierung wieder (Wasel und Schiele 2008). Ältere Menschen wollen überwiegend in ihrer vertrauten Umgebung bleiben, denn hier kann am Besten Normalität gelebt werden. Gegenseitig lassen sich hier Eigeninitiative und gegenseitige Hilfe mobilisieren – auf beides wird man in Zukunft dringend angewiesen sein. Dem Sozialraum wird eine wachsende Bedeutung für die Altenhilfe beigemessen. Die wachsende Zahl Älterer wird nicht nur von Profis zu versorgen sein. Es bedarf der Entwicklung einer neuen Kultur des Helfens und eines Wechsels von der „Vorsorgungsgesellschaft“ zur „Mitwirkungsgesellschaft“. Dies wird am ehesten im vertrauten Wohnumfeld gelingen, wo Beziehungsgeflechte über viele Jahre gewachsen sind.

Die gemeinwesenorientierten Versorgungskonzepte, wie bspw. die bereits von den SONG-Netzwerkpartnern realisierten, müssen entwickelt, erprobt und bei ihrer Umsetzung begleitet werden. Neue Dienstleistungen zur Unterstützung, zur Beratung, zur Vernetzung und zur Moderation im Quartier müssen etabliert werden. Mit dem Quartiersbezug entstehen neue Arbeitsfelder mit neuen Aufgabenprofilen. Darüber hinaus erfordern kleinteiligere Strukturen eine Anpassung sozialrechtlicher und politischer Steuerungsinstrumente, denn die bisherigen Vorgehensweisen beziehen sich auf größere Einheiten und auf angebotsorientierte Versorgungssysteme (Bank für Sozialwirtschaft 2008).

¹ Niedrigschwellige Betreuungsangebote sind solche, in denen ehrenamtliche Helfer und Helferinnen unter pflegfachlicher Anleitung die Betreuung von Pflegebedürftigen mit erheblichem Bedarf an allgemeiner Beaufsichtigung und Betreuung in Gruppen oder im häuslichen Bereich übernehmen sowie pflegende Angehörige entlasten und beratend unterstützen. Vgl. § 45 c Abs. 3.



1.6. Neue Akteure – Verschärfter Wettbewerb

Die traditionellen Akteure haben sich mit ganz neuen „Mitspielern“ auseinanderzusetzen. Neben den gemeinnützigen Trägern wächst die Bedeutung kommerzieller Anbieter(-ketten) und der Wohnungswirtschaft. Die gemeinnützigen Anbieter müssen sich in einem riskanter werdenden Marktumfeld mit ihren Angeboten, Preisen und ihrem Investitionspotenzial gegenüber gewinnorientierten (kapitalkräftigen) kommerziellen Anbietern und großen Fondsgesellschaften behaupten.

Aktuell ist der Markt für Angebote des Wohnens, der Unterstützung und der Pflege von Senioren durch eine zunehmende Wettbewerbsintensität gekennzeichnet, die teilweise bis zum reinen Verdrängungswettbewerb reicht. Dabei ist nicht nur ein horizontaler Wettbewerb zwischen den Anbietern von stationären Pflegeeinrichtungen auszumachen; es gibt auch einen zunehmenden vertikalen Wettbewerb zwischen stationären Pflegeeinrichtungen und alternativen Versorgungsformen (z. B. ambulante Dienste, ambulant betreute Wohngemeinschaften).

Der größere Einfluss der Kapitalanleger, der Finanzinvestoren, der Wohnungswirtschaft aber auch der nachfragenden Senioren und der zivilgesellschaftlichen Akteure erhöht – nicht widerspruchsfrei – die Veränderungsdynamik in den Bereichen des Wohnens, der Unterstützung und der Pflege von Senioren.

2. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung von Lebensräumen zum Älterwerden

„Alternativen zur Pflege in stationären Pflegeeinrichtungen entwickeln sich zunehmend, neue Konzepte und Geschäftsmodelle entstehen. Daher haben Senioren heute eher die Möglichkeit ihre Wohnpräferenzen zu realisieren.“

(Dr. Berthold Becher, Abteilungsdirektor Research, sozialwirtschaftliche Marktunterstützung, Europa-Service der Bank für Sozialwirtschaft)



Mit der aufgezeigten Entwicklung des Bedarfs, der Neuausrichtung des Angebotspektrums und mit dem Entstehen neuer Geschäftsmodelle wird es erforderlich, sich auch mit der Finanzierung auseinander zu setzen. Im Rahmen des Ausbaus und der Umstrukturierung des altersgerechten Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebotes und zur Schaffung von Lebensräumen im Quartier werden entsprechende Finanzmittel für Produktinnovation und Planung sowie für Investitionen und den laufenden Betrieb benötigt.

2.1. Innovationen sind schwierig zu finanzieren

Für die Entwicklung neuer Angebotsformen des Wohnens, der Unterstützung und der Pflege bzw. zur Neuausrichtung des Aufgabenprofils eines Trägers bedarf es an Finanzierungsmitteln. Über die Produktentwicklung hinaus entsteht auch in der Einführungsphase neuer Produkte ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf.

Praxiserfahrungen zeigen, dass die Projektierung und Entwicklung neuer Leistungskonzepte einen erheblichen Zeit- und Personalaufwand und somit finanzielle Vorleistungen erfordern. So müssen z. B. bauliche Maßnahmen geplant, Bestandsanalysen unter Einbeziehung der bestehenden Wohn- und Versorgungsstruktur und der vorhandenen sozialen Netze erstellt, die Projekte zwischen den Akteuren im Quartier abgestimmt und die unterschiedlichen Angebote im Quartier vernetzt werden.

In der Eröffnungsphase entsteht Finanzierungsbedarf, weil Infrastruktur und Personal von Beginn an vorgehalten werden müssen, um die Versorgungssicherheit und Quali-

tät zu gewährleisten, auch wenn noch nicht in ausreichendem Maße Einnahmen erzielt werden. (Bertelsmann Stiftung und KDA 2007). Hinzu kommt, dass Kostenträger mitunter die Voraussetzungen für die Leistungsansprüche der Nutzer neuer Angebote (zunächst) nicht als gegeben ansehen und die Leistungserbringer – wie etwa für die Behandlungspflege in ambulant betreuten Wohngemeinschaften – ihre Vergütung zunächst über langwierige Rechtswege einklagen müssen.

Die Entwicklung und Implementierung neuer Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeformen sind von den Anbietern vorzufinanzieren. Erfahrungen aus dem Netzwerk zeigen, dass der von der öffentlichen Förderung wie auch durch die Vergütungsregelungen gesetzte Rahmen der Kapitalbildung, der Finanzierung von Innovationen sehr enge Grenzen setzt. Die Bedingungen auf dem „Quasi-Markt der Pflege“ sind innovationsfeindlich, da sie es den Anbietern kaum ermöglichen, Rücklagen zu bilden, um Neues zu entwickeln und zu implementieren (Wasel und Günthör o. J.). In einigen Bundesländern gibt es Fördermöglichkeiten für die Entwicklung und Förderung neuer Angebote für Senioren (s. z. B. Bayern und Bremen).

2.2. Neue Aufgaben und Infrastrukturen erhöhen den Finanzierungsbedarf

Mit der Weiterentwicklung der Angebote zum Wohnen, zur Unterstützung und zur Pflege von Senioren entstehen zusätzliche Kosten, die nicht oder nur in geringem Umfang mit den Sozialleistungs- und Sozialkostenträgern abgerechnet werden können. Dabei handelt es sich z. B. um Kosten für Koordinations- und Kooperationsaufgaben. Diese werden notwendig, um unterschiedliche Angebote und Akteure aufeinander abzustimmen und für die Quartiersbewohner ihrem individuellen Bedarf entsprechend verfügbar zu machen. Hinzu kommen Angebote wie Beratung, Vermittlung von Diensten und Gemeinwesenarbeit.

Selbst dort, wo die Kosten niedrig gehalten werden – etwa durch den Einsatz von ehrenamtlich engagierten Bürgerinnen und Bürgern oder von Geringverdienern (zweiter Arbeitsmarkt), entstehen dennoch Personalkosten für Organisation, Unterstützung, Fortbildung und Begleitung.

Ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf ergibt sich auch aus der Schaffung von Infrastrukturen wie bspw. Gemeinschaftsräumen für Nachbarschaftstreffs (Bertelsmann Stiftung und KDA 2007).

2.3. Abhängigkeit vom Finanzmarkt

Die klassische Investitionsfinanzierung der stationären Einrichtungen über öffentliche Objektförderung, also über Zuwendungen für das Erstellen von Einrichtungen/Plätzen, ist ein Auslaufmodell geworden. Daraus ergibt sich, dass die Anbieter für die Umsetzung von Modernisierungs-, Erweiterungs- und Neubaumaßnahmen in höherem Maße auf Mittel des Finanzmarktes angewiesen sind. Der Zugang zu den Finanzmarktmitteln erfordert, dass die Anbieter/Investoren den Anforderungen der Mittelgeber genügen können. Deren Anforderungen sind jedoch andere, als die der öffentlichen Zuwendungsgeber.

2.4. Höheres Risiko für die Mittelgeber

Nicht zuletzt auch bedingt durch den Wegfall der Objektförderung hat sich die von der öffentlichen Hand unabhängige Finanzierung ausgeweitet; zusätzlich ist ein stärkerer horizontaler und vertikaler Wettbewerb² zu verzeichnen. Das Risiko für die Mittelgeber erhöht sich, weil hierdurch die Kapitaldienstfähigkeit des Mittelnehmers in höherem Maße von seiner Eigenkapitalbasis, seinem Geschäftsmodell, seiner Marktposition und seiner Managementkompetenz abhängt.

Die zunehmende Wettbewerbsintensität führt z. B. dazu, dass sich in einigen Regionen mittlerweile die Anlaufphase bis zur hinreichenden Belegung einer Pflegeeinrichtung von sechs Monaten auf in Einzelfällen bis zu zwei Jahren ausdehnt; zunehmend sind auch Leerstände auszumachen.

² Der horizontale Wettbewerb bezieht sich auf den Wettbewerb zwischen stationären Einrichtungen; der vertikale auf den zwischen diesen und den alternativen Wohn- und Versorgungsformen.



Hierdurch wächst die Gefahr, dass die der Finanzplanung zugrunde gelegte Belegungsrate nicht oder nicht rechtzeitig erreicht wird. Angesichts dieses zunehmenden Risikos senken die Banken die in der Wirtschaftlichkeitsberechnung als Grundlage für die Finanzierungsentscheidung kalkulierte Belegungsquote (z. B. von bislang 96 Prozent auf 90 Prozent).

Nicht nur die zunehmende Abhängigkeit vom Finanzmarkt verändert die Finanzierungssituation der Anbieter, sondern auch die Zunahmen an Leistungen, die außerhalb des sozialrechtlichen Dreiecks, d.h. die unmittelbar vom Nutzer bezahlt werden. Die Bedienung von Zins und Tilgung hängt davon ab, ob es dem Betreiber gelingt, sein Angebot so attraktiv im Wettbewerb zu positionieren, dass er genügend Nachfrage auf sich ziehen kann, um die erforderlichen Einnahmen zu erzielen.

Manche Investoren, Anleger und Banken favorisieren zurzeit noch immer die Finanzierung traditioneller Pflegeeinrichtungen; ohne solide Standort- und Wettbewerbsanalyse ist das mit dem Investment verbundene Risiko nicht einschätzbar. Die Verlagerung von Angeboten (z. B. ambulant betreute Wohngemeinschaften) für Senioren in den allgemeinen Wohnungsbau vermindert das Risiko für die Mittelgeber, da in diesem Fall zumeist bessere Zweitverwendungsmöglichkeiten für die Immobilien bestehen.

Ausgehend von früheren Finanzierungsbedingungen und „Marktsituationen“ lässt sich konstatieren, dass das Risiko bei der Finanzierung von Pflegeeinrichtungen gestiegen ist. Damit hat sich das Finanzierungsrisiko im Sektor der stationären Pflege dem Niveau in den meisten anderen Wirtschaftssektoren angeglichen.

2.5. Kommunikation mit den Banken

Die Banken erwarten von den Mittelnehmern, dass sie über genügend Eigenkapital verfügen, ausreichende Sicherheiten bieten, Betriebserfahrung vorweisen und ein marktattraktives Angebotskonzept mit Finanzierungsplan präsentieren können.

Eine Bank erwartet, dass eine Planung vorgelegt wird, die fachlich fundiert ist, die ein plausibles Betriebskonzept enthält, die Marktentwicklungen berücksichtigt und mit einer soliden Finanzplanung unterlegt ist. Hierzu ist es notwendig, dass bei den Mittelnehmern die Finanzverantwortlichen mit den Fachverantwortlichen zusammenarbeiten. Die Banken – zumindest die Fachbanken – verlangen fachlich fundierte Betriebskonzepte und einen mehrjährigen Wirtschaftsplan (ca. 5 Jahre). Nur so kann die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Investments geprüft werden, und es wird erkennbar, ob der Mittelnehmer zukünftig Zins und Tilgung bedienen kann.

Hilfreich ist es, einen Finanzierungspartner zu haben, der neben der finanzierungstechnischen Kompetenz auch das Leistungsangebot beurteilen kann und den Markt kennt. Dies begünstigt das Verständnis eines Projektes, erleichtert die Kommunikation, ermöglicht eine adäquate Risikoeinschätzung und eröffnet die Chance für eine partnerschaftliche Kooperation bei der Realisierung.

3. Ein breites Spektrum an Finanzierungsinstrumenten zur Gestaltung von Lebensräumen zum Älterwerden

Für die Finanzierung der Investitionen und des laufenden Betriebs neuartiger Wohn-, Unterstützungs-, und Pflegekonzepte für Senioren können die Anbieter ein breites Spektrum unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente nutzen.

Zunächst ist die öffentliche Förderung zu erwähnen. Hierzu gehören z. B. die Modellförderungen des Bundes und Förderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Förderungen durch die Bundesländer und ihre Förderbanken wie auch Förderungen, die die Kommunen anbieten. Aufgrund der Vielfalt öffentlicher Förderungsmöglichkeiten, kann auf diese hier nicht näher eingegangen werden. Je nach Art des Projektes und dessen Realisierungsortes sind entsprechende Fördermöglichkeiten zu erkunden.

Im Folgenden wird auf einige neben der öffentlichen Förderung bestehende Finanzierungsmöglichkeiten eingegangen. Zielsetzung ist, einen ersten Überblick über Finanzierungsinstrumente und -quellen zu geben, die bei der Schaffung neuartiger Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote eine Rolle spielen können. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, kann aber einen Einstieg in eine vertiefende Beschäftigung mit der Finanzierungsfrage bieten.

In diesem Sinne wird zunächst auf die Finanzierung über Finanzmarktmittel eingegangen (Kapitel 3.1), danach auf den Einsatz von Mitteln der Kunden (Kapitel 3.2) und von Eigenmitteln der Träger (Kapitel 3.3); schließlich auf die Nutzbarmachung von sozial gewidmetem Kapital (Kapitel 3.4) und auf die Möglichkeiten, die sich aus den Vereinbarungen mit Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträgern ergeben (Kapitel 3.5).

3.1. Finanzierung über den Finanzmarkt

Für die Finanzierung von Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangeboten für Senioren wird der Einsatz von Finanzmarktmitteln zunehmend wichtiger.

Im Mittelpunkt der Investitionskostenfinanzierung über den Finanzmarkt stehen nach wie vor **langfristige Investitionskredite**. Klassische Bankdarlehen werden zur



„Circa 23 Prozent der Wohn- und Pflegeheime sind über 20 Jahre alt. Bei diesen wird möglicherweise der Umbau teurer als der Neubau. Eine solche Situation kann dem Träger Anstoß geben, grundsätzlich darüber nachzudenken, mit welchen Angeboten er zukünftig im Markt präsent sein soll.“

(Dr. Berthold Becher, Abteilungsdirektor Research, sozialwirtschaftliche Markunterstützung, Europa-Service der Bank für Sozialwirtschaft)

Reduzierung der Kapitalkosten mit geförderten, zinsverbilligten Darlehen (z. B. der Kreditanstalt für Wiederaufbau) kombiniert. Die Höhe der Kapitalkosten ist für die Anbieter wettbewerbsrelevant, da diese über die Entgelte der erbrachten Leistungen erwirtschaftet werden müssen. Mit Umsetzung der neuen Baseler Rahmenvereinbarung über die Eigenkapitalempfehlung für Kreditinstitute („Basel II“) gewinnt die Bonität des potenziellen Kreditnehmers – also dessen individuelles Ausfallrisiko – für die Kreditvergabeentscheidung und für die Höhe der Kreditkonditionen an Bedeutung. Für die Bonitätsbeurteilung wiederum ist die wirtschaftliche Eigenkapitalbasis des Trägers ein wichtiges Kriterium. Der Zugang zu Investitionskrediten setzt daher ein Mindestmaß an Eigenkapital voraus.

Die Anbieter können durch die Aufnahme von Eigenkapital ergänzenden Mitteln, so genanntem „**Mezzanine-Kapital**“³, ihre Bonität erhöhen und sich dadurch den Zugang zu Investitionskrediten eröffnen. Dies ist in bestimmten Entwicklungsphasen des Anbieters (z. B. Umstrukturierung, Wachstum) von strategischer Bedeutung. Mezzanine-Kapital ist in seiner rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltung eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital und kann in unterschiedlicher Form, wie z. B. durch Genussrechte oder stille Beteiligungen, aufgenommen werden. Die Eigenkapital ergänzenden Mittel sind gegenüber reinem Fremdkapital nachrangig besichert. Durch die nachrangige Besicherung von Mezzanine-Kapital knüpfen die Mittelgeber dessen Vergabe an bestimmte Bedingungen, so u. a. an Zinssätze zwischen 8 und 10 Prozent p. a. aufgrund erhöhter Risikoaufschläge, an relativ kurze Laufzeiten zwischen 7 und 10 Jahren, an stringenter Berichtspflichten mit finanziellen Sanktionen bei Zeitüberschreitungen und an das Einsetzen eines Recovery Managements sobald bestimmte bilanzielle Kennzahlen nicht erreicht werden (Bank für Sozialwirtschaft AG 2008). Eine ausschließliche Finanzierung über Mezzanine-Kapital wäre zu kostenintensiv. Da aber die Einbringung von Mezzanine-Kapital die Kreditlinie erhöhen kann, ist eine günstigere Mischfinanzierung möglich. Das höher zu verzinsende Mezzanine-Kapital kann dann durch niedriger zu verzinsende klassische Kredite ergänzt werden (Häger und Elkemann-Reusch 2007).

³ Bei gemeinnützigen Anbietern ist die Vergabe von Mezzanine-Kapital so auszugestalten, dass der Gemeinnützigkeitsstatus nicht gefährdet wird. Der BFS-Mezzanine-Fonds der BFS Mezzanine Fonds GmbH & Co. KG ist bisher der einzige in Deutschland tätige Mezzanine-Fonds, der mit dem Gemeinnützigkeitsstatus des Zielunternehmens verträglich ist.



Zunehmend Verbreitung findet heute auch das **Leasing**. Durch dieses Finanzierungsinstrument können die Anbieter ihre Investitionsaufwendungen zeitlich strecken, da der Investitionsbetrag nicht auf einmal fällig wird. Einrichtungsgegenstände, Fahrzeuge oder eine Immobilie werden von einem Leasinggeber gegen regelmäßige Zahlung einer vertraglich vereinbarten Leasingrate zur Nutzung überlassen. Leasing ist ein flexibles, Liquidität schonendes und bilanzneutrales, d. h. nicht die Eigenkapitalquote änderndes, Finanzierungsinstrument. Die Schonung der Eigenkapitalbasis des Anbieters wirkt sich positiv auf dessen Bonitätsbeurteilung aus. Eine Finanzierung mittels Leasing verschafft dem Anbieter aufgrund periodischer Zahlungen zudem eine sichere Kalkulationsgrundlage. Diese Vorteile rechtfertigten oftmals den Einsatz von Leasing trotz der Tatsache, dass die Kosten dieser Finanzierungsmethode für den gesamten Nutzungszeitraum des Investitionsgutes betrachtet häufig höher sein können als bei einer fremdfinanzierten Anschaffung oder Erstellung.

Im Marktsegment der Seniorenimmobilien gewinnt das **Immobilien-Leasing** sowohl im Rahmen des Neubaus als auch bei Bestandsimmobilien zunehmend Verbreitung. Die Umsetzung des Immobilien-Leasing erfolgt durch das so genannte „**Investor-Betreiber-Modell**“. Hierbei erstellt der Investor die Seniorenimmobilie bzw. sichert deren Finanzierung und der Anbieter konzentriert sich als Betreiber der Seniorenimmobilie auf seine Kernkompetenz, das Erbringen von Betreuungs- und Pflegeleistungen. In diesem Sinne hat sich beispielsweise die Stiftung Liebenau in den vergangenen Jahren bei Neubauprojekten zunehmend aus der teilweise risikoreichen Bauherrenschaft zurückgezogen.

Durch das so genannte „**Sale-and-lease-back**“-Verfahren, bei dem eine Bestandsimmobilie an einen Investor veräußert und anschließend zurückgemietet wird, können die Anbieter ihre Bilanzrelation verbessern. Insofern in der Immobilie noch stille Reserven gebunden sind, erhöht deren Veräußerung das Eigenkapital des Anbieters, das ggf. zur Finanzierung neuer Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote genutzt werden kann.

Bei der Gestaltung des Leasingvertrages ist u. a. darauf zu achten, dass die vereinbarte Höhe der durch den Betreiber an den Investor regelmäßig zu zahlenden Leasingrate nachhaltig aus dem Betrieb der Seniorenimmobilie erwirtschaftet werden kann. Nach Erfahrungen z. B. des Evangelischen Johanneswerks kann es insbesondere dann

zu Problemen kommen, wenn bzgl. der Anlaufkosten und des Belegungsrisikos kein fairer Interessensausgleich zwischen dem Investor und dem Betreiber vereinbart wird. Ein Nachteil des Immobilien-Leasing kann auch darin bestehen, dass für weitere Investitionen in das Mietobjekt die notwendige Zustimmung des Investors/Immobilien-eigentümers nicht immer sicher ist.

Immobilienfinanzierungen erfolgen auch über **Fonds** (wie z. B. Sozialimmobilien-Fonds, Mezzanine-Fonds und Private Equity-Fonds). Fonds dienen als Finanzierungsvehikel zur Bündelung des Kapitals u. a. von Privatpersonen und institutionellen Finanzinvestoren sowie zur gezielten Vergabe dieser Finanzmittel. So kann bspw. im Rahmen des Investor-Betreiber-Modells eine auf Sozialimmobilien spezialisierte Fondsgesellschaft als Investor einer Seniorenimmobilie auftreten, wobei das Investment aus dem Fondskapital finanziert wird.

Auch das **Factoring**⁴, also der Verkauf von kurzfristigen finanziellen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an einen Factoringgeber (z. B. Kreditinstitut, Factoringgesellschaft), kann die Liquidität des Anbieters sichern helfen. Durch Factoring kann der Bedarf an Betriebsmittelkrediten reduziert und dadurch der Spielraum für langfristige Investitionskredite erweitert werden. Factoring ermöglicht eine bessere Liquiditätsplanung, indem das Risiko von Zahlungsverzögerungen und Zahlungskürzungen bzw. -verweigerungen durch die Kostenträger reduziert wird. Für die Übernahme des Risikos berechnet der Factoringgeber dem Factoringnehmer eine Gebühr. Da Factoring auch für Anbieter mit einer mittleren Bonitätsbeurteilung möglich ist, kann ein Anbieter, dem keine Kontokorrentlinie eingeräumt wird, durchaus noch eine Factoringlinie erhalten.

Generelle Voraussetzung für den Zugang der Anbieter zu Finanzmarktmitteln ist die Erfüllung bestimmter Anforderungen der Geldgeber. Eckpunkte dabei sind u. a.:

- eine gewisse Eigenkapitalausstattung,
- ein zukunftsfähiges Unternehmenskonzept,
- eine gute Wettbewerbsposition,
- Management-Kompetenz und Betreiber-Know-how,

⁴ z. B. das Online-Factoring der BFS Service GmbH.



- eine dem Nutzungskonzept entsprechend funktionale Gebäudestruktur,
- eine zur Bedienung des Kapitalsdienstes nachhaltig ausreichend hohe Ertragskraft,
- eine valide Planungsrechnung (mit einem Planungshorizont von mindestens fünf Jahren) und
- eine qualifizierte Kommunikation mit den Mittelgebern.

Die Möglichkeiten zur Erwirtschaftung der Mittel für das Bedienen des Kapitalsdienstes werden beschränkt durch die Rahmenbedingungen der öffentlichen Kostenträger. Nach den Erfahrungen der Stiftung Liebenau wird für die Umlage der Investitionskosten von Pflegeimmobilien auf die Entgelte derzeit maximal ein Zinssatz für investive Mittel in Höhe von 3,5 bis 4,5 Prozent und ein Abschreibungssatz in Höhe von 2,45 Prozent akzeptiert. Die tatsächlichen Investitionskosten liegen häufig über diesen Sätzen. Den Differenzbetrag müssen die Träger durch die Erwirtschaftung entsprechend hoher Erträge aus der Leistungserbringung decken.

3.2. Finanzierung durch Mittel der Kundinnen und Kunden

Einige Anbieter setzen entweder gezielt auf Beteiligungen der Kundinnen und Kunden an der Finanzierung der jeweiligen Immobilie oder an den Unterstützungs- und Pflegeleistungen. Eine Finanzierungsbeteiligung der potenziellen Kundschaft hängt ab von deren Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft.

Die Anbieter können in die Finanzierung von Seniorenimmobilien das Vermögen der heutigen und zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner oder deren Angehörigen mit einbeziehen. Hierfür gibt es bereits verschiedene Ansätze, die es fortzuentwickeln gilt. Dabei können zwei Grundvarianten unterschieden werden. Bei der Variante „Wohnrecht“ erkaufen sich die Kunden mit ihrem Vermögen ein Nutzungsrecht an der Senioreneinrichtung. Das eingebrachte Kapital wird je nach Ausgestaltung des Wohnrechtsmodells „abgewohnt“ oder bleibt – ggf. verzinst – erhalten. Bei der zweiten Variante erwirbt eine Kundin bzw. ein Kunde Wohneigentum in der zu finanzierenden Seniorenimmobilie. Beide Varianten stellen aus Sicht der Kunden Kapitalanlagen dar, die Geld- und Sacherträge erwirtschaften.

Bei den Wohnrechtsmodellen veräußert der Anbieter gegen Zahlung eines einmaligen Geldbetrages ein grundbuchlich gesichertes Wohnrecht in der Seniorenimmobilie. Für die Kundinnen und Kunden bestehen die Vorteile des Wohnrechtsmodells u. a. darin, dass es eine relativ hohe Kalkulationssicherheit hinsichtlich der Kosten des Wohnens im Alter sowie eine im Vergleich zum Eigentumserwerb geringere finanzielle Belastung bietet.

Ein Beispiel für das Wohnrechtsmodell ist der „Stiftsbrief“ der Bremer Heimstiftung. Gegen die Entrichtung eines Einmalbetrages können potenzielle Kundinnen und Kunden ein grundbuchlich gesichertes persönliches Wohnrecht auf Lebenszeit in einer Immobilie der Bremer Heimstiftung erwerben. Im Fall der Bremer Heimstiftung hat dieses Finanzierungskonzept auch ohne starke Bewerbung innerhalb von drei Jahren eine Mitteleinwerbung in Höhe von drei Millionen Euro erbracht.

Die Höhe des Preises für ein Wohnrecht der Bremer Heimstiftung hängt von der Lage und Größe der jeweiligen Wohnung und von dem jeweiligen Lebensalter der Kundin bzw. des Kunden bei Einzug ab. Das personenbezogene lebenslange Wohnrecht bleibt bestehen, auch wenn der rechnerische Wert des Einmalbetrages „abgewohnt“ ist. Das Wohnrecht kann von der Bewohnerin bzw. dem Bewohner auch jederzeit gekündigt werden. Für diesen Fall garantiert die Bremer Heimstiftung über die gesamte Laufzeit, dass der „nicht abgewohnte Teil“ des gezahlten Einmalbetrages zu bereits bei Vertragsabschluß vereinbarten Kriterien an die Bewohnerin bzw. den Bewohner - oder im Todesfall an die Erben - ausgezahlt wird. Daher ist für die Bremer Heimstiftung entscheidend, wie lange die Erwerberin oder der Erwerber den Stiftsbrief nutzt. Derzeit gibt es noch keine Erfahrungen, wie sich dies in der Praxis rechnet. Die Bremer Heimstiftung hat bisher nur Zugänge, aber noch keine Abgänge aus diesem System verzeichnet.

Für den Anbieter liegt die Herausforderung darin, dass er die Festsetzung des Preises für das Wohnrecht prospektiv kalkulieren muss. Neben den bekannten Kosten, z. B. für bereits getätigte oder konkret geplante Investitionen, bergen Faktoren wie die individuelle Lebenserwartung des jeweiligen Bewohners und die tatsächlichen zukünftigen Instandhaltungsaufwendungen Risiken für die Preiskalkulation.



Eine andere Ausprägung des Wohnrechtsmodells sind so genannte „Wohndarlehen“. Dabei erwerben potenzielle Kundinnen und Kunden durch die Gewährung eines Darlehens ein Wohnrecht in einer Immobilie. Wohndarlehen werden verwendet für den Bau, den Erwerb, die Instandsetzung, die Ausstattung und den Betrieb einer Immobilie. Die klassischen Wohnstifte praktizieren seit Jahren die Vergabe des Wohnrechtes gegen ein Darlehen als eine Finanzierungsform mit Kundenbeteiligung. Sie verlangen bei Abschluss eines Wohnstiftvertrages von ihren Kundinnen und Kunden die Entrichtung eines Wohndarlehens. Die Höhe des Darlehensbetrages hängt von der Größe der jeweils gewählten Wohnung ab. Das Darlehen kann zurückgezahlt oder mit dem von der Bewohnerin bzw. dem Bewohner zu entrichtenden Entgelt verrechnet werden. Der Kredit ist über Grundschulden und/oder Bürgschaften zu besichern und zu verzinsen. Verzichtet die Darlehensgeberin bzw. der Darlehensgeber auf die Zinszahlung, reduziert sich durch Verrechnung das von ihr bzw. ihm zu entrichtende Entgelt in entsprechender Höhe.

In die Finanzierung von Seniorenimmobilien kann das Vermögen heutiger und zukünftiger Bewohnerinnen und Bewohner auch einbezogen werden, indem die Kundin bzw. der Kunde durch den Kauf einer Wohnung Eigentum an der Immobilie erwirbt (Wohneigentumsmodell). Monetäre Erträge ergeben sich durch die eingesparten Mietzahlungen, mögliche Steuervorteile und gegebenenfalls durch eine spätere gewinnbringende Veräußerung des Wohneigentums. Die Sicherstellung der sofortigen oder späteren Eigennutzung oder Unterbringung eines Angehörigen in der Seniorenimmobilie geht als zusätzliche Sachdividende in die Anlageentscheidung der privaten Investoren ein.

Für die Finanzierung von Seniorenimmobilien unter Einbezug des Vermögens der potenziellen Kundinnen und Kunden gewinnen auch genossenschaftliche Finanzierungsmodelle weiter an Bedeutung. Durch die Gründung einer Genossenschaft und Zeichnung von Genossenschaftsanteilen durch die Bewohnerinnen und Bewohner können Finanzmittel generiert werden. Dabei stellen die Genossenschaftsanteile das Eigenkapital zur Finanzierung der Wohnimmobilie dar. Darüber hinaus benötigte Finanzierungsmittel werden als Darlehen aufgenommen. Der Kapitaldienst wird durch die Einnahmen aus der Vermietung der Wohnungen erbracht. Die Genossenschaft erstellt als Bauherr die Wohnimmobilie nach den Bedürfnissen der Mitglieder. Die

Wohnungen werden in erster Linie den Mitgliedern der Genossenschaft zur Nutzung überlassen. Das Genossenschaftsmodell sollte dabei für die Bewohnerinnen und Bewohner bezahlbare Mietpreise der Wohnungen ermöglichen.

Bei den bisher in diesem Kapitel vorgestellten Wohnrechts-, Wohneigentums- und Genossenschaftsmodellen sind die Bewohner selbst (Mit-)Finanziers des jeweiligen Angebotes. Sehr viel häufiger tragen die Bewohner die Investitionskosten mit einem Teil der von ihnen zu zahlenden Entgelte.

Die Investitionsaufwendungen sind entsprechend der Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft der potenziellen Kunden zu differenzieren. Für weniger finanzkräftige Kunden müssen bezahlbare Angebote bereit stehen, bei denen ggf. auch eine Kostenübernahme durch die Sozialhilfeträger in Frage kommt. Daneben sollten aber auch für Senioren mit einer größeren Zahlungsbereitschaft höherpreisige Wohn- und Pflegeangebote vorgehalten werden. Ein Beispiel für eine solche differenzierte Produktstrategie ist die Angebotspalette der Bremer Heimstiftung.

Praxisbeispiel Bremer Heimstiftung:

Betreute Wohngemeinschaften für Pflegebedürftige – Kunden finanzieren die Umsetzung neuer Wohnformen

Für vermögende Kundinnen und Kunden hat die Bremer Heimstiftung das Emma-Holler-Domizil eingerichtet. Hier leben acht Pflegebedürftige in großzügigen Ein- und Zweizimmerappartements in einer Wohngemeinschaft zusammen. Bei der Finanzierung wurden keine öffentlichen Kostenträger eingebunden. Für Miete, Nebenkosten, Reinigung, Verpflegung, Wäsche, Betreuung und Pflege wird z.B. bei Pflegestufe II ein monatlicher Satz von 5.300 Euro erhoben. Nach Abzug der Versicherungsleistungen aus der Pflegekasse muss die Bewohnerin oder der Bewohner monatlich rund 4.300 Euro zahlen. Hier handelt es sich um eine Art „Flatrate“, bei der keine weiteren Kosten hinzukommen, auch nicht bei schwerster Pflege. Trotz der Höhe der Kosten, die deutlich über denen einer Unterbringung in einem stationären Pflegeheim liegen, ist das Haus mittlerweile komplett ausgelastet und es gibt eine Warteliste. Die



finanzkräftigen Bewohner schätzen das gehobene Wohnangebot, die hohe Betreuungsdichte und das sehr differenzierte Dienstleistungs- und Serviceangebot.

Daneben bietet die Bremer Heimstiftung auch einer weniger finanzstarken Kundenschaft ein ambulantes Versorgungsangebot. In der „Wohngemeinschaft für vergessliche Menschen“ wohnen ebenfalls acht Pflegebedürftige. Insgesamt ist hier die Betreuungsdichte geringer und das Wohnangebot einfacher. Die Kostenbelastung ist daher auch niedriger. Der monatliche Satz für Miete und Nebenkosten, Haushaltsgeld, Betreuung und Pflege beträgt z.B. bei Pflegestufe II rund 2.000 Euro. Für die Bewohner bleibt nach Abzug der Versicherungsleistungen aus der Pflegekasse eine Kostenbelastung von monatlich rund 1.000 Euro.

Im Vergleich dazu entstehen für die Unterbringung in einem Pflegeheim der Bremer Heimstiftung monatlich rund 3.000 Euro Kosten für Unterbringung, Verpflegung, Betreuung und Pflege. Abzüglich der Leistungen der Pflegekasse z.B. für Pflegestufe II hat die Bewohnerin bzw. der Bewohner des Pflegeheims einen Kostenaufwand von rund 1.700 Euro monatlich.

Nach Einschätzung der Bremer Heimstiftung entscheiden sich weniger finanzstarke ältere Menschen, die ihre Kosten aber selbst tragen müssen, eher für das günstige Betreuungsangebot in der Wohngemeinschaft, weil sie dort die geringste Kostenbelastung haben. Für Sozialhilfeempfänger ist die Wohngemeinschaft paradoxerweise trotz geringer Gesamtkosten nicht zugänglich, weil die in Bremen gewährte Mietobergrenze von 256 Euro mit einer Monatsmiete von 280 Euro überschritten wird.

Auch an der Finanzierung des im Rahmen von Quartiersprojekten erforderlichen Quartiersmanagements können die davon profitierenden Bewohnerinnen und Bewohner des Wohnquartiers solidarisch beteiligt werden, z. B. durch die Erhebung entsprechender Pauschalbeträge. Hierzu kann ebenfalls ein Praxisbeispiel der Bremer Heimstiftung angeführt werden.

Praxisbeispiel Bremer Heimstiftung:

Haus im Viertel – Kunden finanzieren Quartiersmanagement

Ausgangspunkt für das Quartiersprojekt „Haus im Viertel“ war eine betreute Wohnanlage, in der Bewohnerinnen und Bewohner neben den Mietkosten auch eine Betreuungspauschale zahlen. Diese beträgt 133 Euro pro Monat für eine Einzelperson und 158 Euro für Paare. Damit wird das Betreuungspersonal finanziert. Dieses steht nicht nur als Ansprechpartner zur Verfügung; seine wesentliche Aufgabe besteht darin, die älteren Menschen zur Selbsthilfe und gegenseitigen Unterstützung anzuregen sowie soziale Netze im Quartier zu knüpfen, von denen die Bewohner der Anlage wie auch die anderen Quartiersbewohner profitieren.

In anderen Beispielen werden die Kosten für das Quartiersmanagement bei Angeboten der Wohnungswirtschaft über Mietzahlungen umgelegt. In dem Quartiersprojekt der Wohnungsgenossenschaft Freie Scholle eG in Bielefeld ist dies z. B. vertraglich vereinbart. Hier wird von allen Mitgliedern der Genossenschaft eine solidarische Umlage erhoben. Sie beträgt etwa zwei Prozent der Mieteinnahmen und wird für soziale Aufgaben verwendet.

Andere Träger sehen eine Finanzierungsbeteiligung der Kundschaft über eine Betreuungspauschale oder Abgabe eher kritisch. Die Stiftung Liebenau befürchtet, dass sich damit eine zu starke Anspruchshaltung der Bewohner gegenüber der Gemeinwesenarbeiterin hinsichtlich der Serviceleistungen entwickeln könnte. In der Konsequenz stünde nicht mehr die Initiierung von Selbsthilfe im Vordergrund ihrer Tätigkeit, und sie käme ständig unter Rechtfertigungsdruck, wenn sie sich fürs Quartier engagiert. Auch Erfahrungen anderer Quartiersprojekte machen deutlich, dass eine Finanzierung des Quartiersmanagements allein über Betreuungspauschalen den Anforderungen auf Dauer nicht gerecht werden kann (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008a).

3.3. Finanzierung durch Eigenmittel der Anbieter

Wie oben gezeigt, ist die Eigenkapitalbasis eines Anbieters von entscheidender Bedeutung für den Zugang zu Finanzmarktmitteln und für wettbewerbsfähige Finanzierungs-



kosten. Darüber hinaus wird Eigenkapital benötigt für bestimmte Aufwendungen, die nur in einem eingeschränkten Maße von öffentlichen Kostenträgern anerkannt oder mit Fördermitteln bezuschusst werden. Zu diesen Aufwendungen zählen Planungs- und Entwicklungskosten sowie bestimmte Betriebskosten, z.B. für das Quartiersmanagement. Die Partner des Netzwerkes SONG beispielsweise haben die Kosten der Entwicklung und Planung neuartiger Angebotskonzepte im Wesentlichen allein getragen und hierfür nur eingeschränkt öffentliche Fördermittel erhalten. Die Stiftung Liebenau und die Bremer Heimstiftung schätzen jeweils allein die Planungskosten für ihre innovativen Projekte auf 20.000 bis 25.000 Euro. Das Evangelische Johanneswerk hat innerhalb von zwei Jahren rund 150.000 Euro für Beratungsleistungen durch den Verein Alt und Jung e. V. zum Aufbau neuartiger Wohnangebote sowie eine Viertel Mitarbeiterstelle für die Projektentwicklung zur Verfügung gestellt. Auch die im Rahmen von quartiersbezogenen Wohnprojekten anfallenden, den einzelnen Bewohnerinnen und Bewohnern nicht individuell zurechenbaren Kosten des Quartiersmanagements werden überwiegend von den Anbietern allein getragen. So wird z. B. die Stelle der Moderatorin im Mehrgenerationenwohnhaus der Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft Köln ausschließlich über Trägermittel finanziert.

Die erforderlichen Eigenmittel müssen von den Anbietern vor allem durch eine rentable Leistungserbringung erwirtschaftet werden. Dies setzt zunächst voraus, dass das Angebot dem jeweiligen Einzugsgebiet entsprechend nachhaltig nachfragegerecht konzipiert ist (in Bezug auf das Konzept, Qualität, Preis etc.). Die Überleitung des Nachfragepotenzials in eine hohe Inanspruchnahme des Leistungsangebots bedarf intensiver Bemühungen z. B. in den Bereichen Marketing und Belegungsmanagement. Darüber hinaus muss der Anbieter gegenüber Sozialversicherungsträgern und ggf. gegenüber Sozialhilfeträgern eine Verhandlungsposition erreichen, die zur Anerkennung und Vergütung der bei einer bedarfsgerechten Versorgung anfallenden Kosten führt. Eine möglichst hohe Rentabilität der Leistungserbringung setzt ebenfalls Bemühungen um eine effiziente und kostenbewusste Arbeitsweise voraus. Beispielsweise können durch das Nutzen von Effizienzpotenzialen Kosten gesenkt werden (etwa durch Optimierung der Arbeitsorganisation und Personalsteuerung sowie durch Einkaufskooperationen).

„Eine Voraussetzung der Betreuung und Pflege außerhalb von Spezialimmobilien im normalen Wohnbestand ist aber, dass ambulante soziale Hilfen, haushaltsnahe Dienstleistungen und pflegerische Leistungen verfügbar und bezahlbar sind und zudem unterstützende soziale Netze organisiert werden können.“

(Dr. Berthold Becher, Abteilungsdirektor Research, sozialwirtschaftliche Marktunterstützung, Europa-Service der Bank für Sozialwirtschaft)



Dr. Wolfgang Wasel, Generalbevollmächtigter der Stiftung Liebenau, erläutert das Konzept zur Finanzierung der Gemeinwesenarbeit durch Sozialfonds und Bürgerstiftungen

3.4. Finanzierung durch sozial gewidmetes Kapital

Für die Finanzierung von Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangeboten für Senioren mobilisieren die Anbieter auch sozial gewidmetes Kapital. Hierbei handelt es sich um Mittel von Privatpersonen, Unternehmen, Vereinen etc., mit denen soziale Zwecke unterstützt werden sollen. Obwohl praktische Erfahrungen zeigen, dass nicht alle mit der Umsetzung neuartiger Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote verbundenen Kosten hierdurch finanziert werden können, sollte diese Finanzierungsvariante stärker in eine Gesamtfinanzierungsstrategie einbezogen werden.

Mit Hilfe von Stiftungen werden Geldvermögen akquiriert, die auf Dauer erhalten und deren Erträge für einen von dem Stifter festgelegten Zweck verwendet werden. Eine Stiftung kann schon mit relativ geringen Vermögen gegründet werden. Eine Mindestkapitalausstattung ist in den Stiftungsgesetzen der Länder nicht vorgeschrieben. In der Verwaltungspraxis fordern die meisten Behörden jedoch ein Ausstattungskapital von mindestens 25.000 Euro. Die Verwendung der Erträge aus dem Stiftungsvermögen, z. B. für soziale Zwecke gemeinnütziger Organisationen, ist in der Satzung der Stiftung festzulegen.

Eine Form gemeinnütziger Stiftungen sind die so genannten Gemeinschafts- und Bürgerstiftungen, die von mehreren Stiftern gemeinsam ausgestattet werden und sich fördernd für das lokale Gemeinwohl einsetzen.

Das Modell einer Bürgerstiftung der Stiftung Liebenau zur Finanzierung des Quartiersmanagements bei neuen Wohnprojekten umfasst einen Vertrag zwischen der Stiftung als Betreiberin einer Wohnanlage und der Kommune. Stifter sind neben der Kommune und der Stiftung Liebenau die Bürgerinnen und Bürger des Ortes, Banken etc. Es wird jeweils eine eigene Stiftung pro Standort gebildet. Um die Mitfinanzierung nicht nur auf das Wohnprojekt zu beschränken, ist in der Satzung festgelegt, dass die Gemeinwesenarbeit auch für andere soziale Projekte der Gemeinde zur Verfügung steht (Stiftung Liebenau 2007).



Eine andere Variante sind so genannte „Sozialfonds“, deren Kapitalstock aus Geld- und Sacheinlagen unterschiedlicher Mittelgeber (z. B. Gemeinden, Wohnungsbauunternehmen, Privatpersonen) bestehen. Je nach Ausgestaltung können die mit dem Kapitalstock eines Sozialfonds realisierten Erträge für die Finanzierung gemeinnütziger Zwecke verwendet werden.

Praxisbeispiel Stiftung Liebenau:

Sozialfonds zur Finanzierung der Gemeinwesenarbeit und des Quartiersmanagements

Mit den Wohnangeboten „Lebensräume für Jung und Alt“ der Stiftung Liebenau wurden barrierefreie Wohnungen in Wohnanlagen geschaffen. Junge und ältere Menschen leben hier zusammen und werden von einer Gemeinwesenarbeiterin betreut. Die Idee war, ein familiales Subsystem zu schaffen, damit selbstständiges Wohnen so lange wie möglich gewährleistet werden kann. Ein nachbarschaftliches Netzwerk soll mit Unterstützung einer Gemeinwesenarbeiterin aufgebaut werden, die darüber hinaus ins Quartier hineinwirken soll. Die zentrale Frage drehte sich um die Finanzierung dieser Gemeinwesenarbeit. Wichtiges Ziel der Stiftung war, die Arbeit und die dafür zur Verfügung gestellten Gemeinschaftsräume unabhängig von einer Bewohnerumlage oder öffentlichen Kostenträgern zu finanzieren.

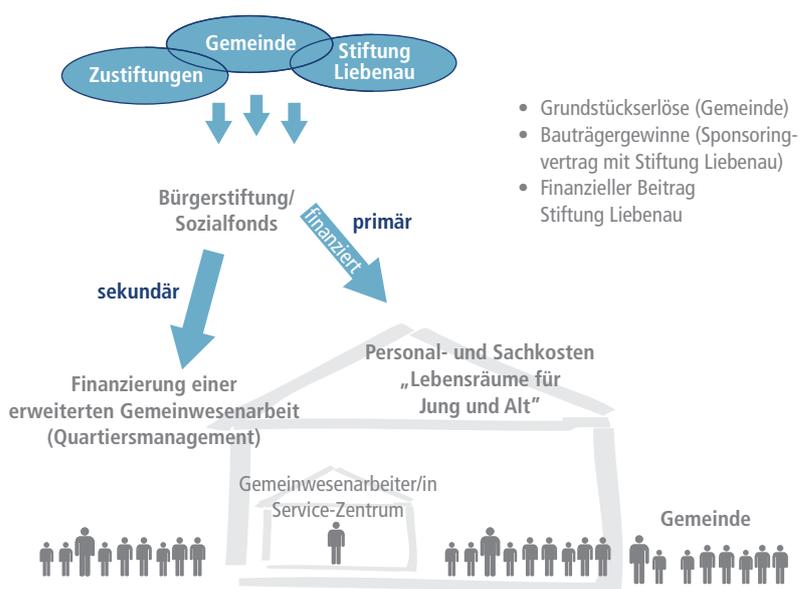
Die finanziellen Rahmenbedingungen sind bei den mittlerweile über 25 realisierten Lebensraumprojekten ähnlich strukturiert. Bei jedem Projekt wird ein Sozialfonds eingerichtet, aus dessen Zinserlös die Stelle der Gemeinwesenarbeiterin, die laufenden Kosten für ein Servicezentrum und in Einzelfällen auch ein Mietzuschuss für sozial Schwache bezahlt werden. Die Finanzierung über einen solchen Fonds gestaltet sich genauso wie über eine nicht rechtsfähige Stiftung.⁵ Der Kapitalstock besteht aus Bar- und Sacheinlagen. Der Sozialfonds wird aus mehreren Quellen gespeist: Kaufpreis des Baugrundstücks, Bauträgergewinn aus dem Verkauf der Wohnungen, Spenden der Gemeinden, der Stiftung Liebenau oder von Privatleuten.

⁵ Einer nicht rechtsfähigen Stiftung liegt ein Vertrag zwischen einem Stifter oder mehreren Stiftern und einem Treuhänder zugrunde. Der Treuhänder verwaltet das vom Stifter übertragene Stiftungsvermögen und handelt nach außen für die Stiftung, die keine eigene Rechtspersönlichkeit hat.

Den wesentlichen Teil finanziert i.d.R. die Gemeinde, indem sie das Grundstück zur Verfügung stellt, dessen Erlös beim Verkauf der Wohneinheiten in den Sozialfonds einfließt, sowie die Stiftung Liebenau ggf. in Kooperation mit privaten Bauträgern, durch die Zurverfügungstellung (eines Teils) des Bauträgergewinns.

Die Erfahrung der Stiftung Liebenau zeigt allerdings, dass die über den Zinsertrag des Sozialfonds erwirtschafteten Einnahmen nicht ausreichen, um die durch die Gemeinwesenarbeit entstehenden Ausgaben zu decken. Daher versucht man über die Einrichtung einer rechtsfähigen Bürgerstiftung mehr Spendengelder einzuwerben (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008b). Es hat sich mittlerweile gezeigt, dass die Konstruktion mit einer Bürgerstiftung eine finanzielle Beteiligung an den Lebensraumprojekten für die Bürger und Unternehmen deutlich attraktiver gemacht hat.

Abbildung 1: Finanzierung der Gemeinwesenarbeit durch einen Sozialfonds/Bürgerstiftung



Quelle: Gerhard Krayss, 19.1.2007

Bertelsmann Stiftung



Eine weitere Variante der Finanzierung mittels sozial gewidmetem Kapital ist der so genannte „Sparfonds“. Bei einem Sparfonds können die Sparer wie bei einem Sparbuch Finanzmittel einzahlen, abheben und kündigen. Das Besondere hierbei ist, dass durch einen Zinsverzicht der Sparer („Sozialabschlag“) Finanzmittel generiert werden. Ein Sparfonds kann derart ausgestaltet werden, dass sich jeder Sparer individuell für die Höhe seines Zinsverzichts entscheiden und ihm dieser Zinsverzicht als Spende quittiert werden kann.

Um finanzierungsrelevante Ressourcen zu erschließen, ist systematisches Fundraising nützlich. Neben Geldleistungen werden durch Fundraising auch Sach- oder Dienstleistungen eingeworben. Die Ressourcen werden von Privatpersonen ebenso wie von Unternehmen, Stiftungen oder dem Staat bereitgestellt (Urselmann 2006). Gemeinnützige Träger treffen bspw. des Öfteren auf Bürger, die bereit sind, ein Haus oder ein Grundstück für die Umsetzung eines neuen Wohnprojektes für Senioren zu vermachen oder ein Grundstück auf Erbpacht zur Verfügung zu stellen. Dabei fällt nach Erfahrungen der Stiftung Liebenau auf, dass sich Spender mit umfangreichem Vermögen eher an große Träger wenden, weil sie hier einen sichereren Umgang mit ihren Spenden erwarten. Bisher spielt Fundraising eher eine untergeordnete Rolle, sollte aber von den gemeinnützigen Trägern für die Finanzierung von innovativen Angeboten verstärkt und systematischer genutzt werden. Die Bremer Heimstiftung gibt zu bedenken, dass Spendenmittel jedoch keine verlässliche Kalkulationsbasis bieten.

3.5. Finanzierung durch Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger

Bei der Verwirklichung neuer Wohn- und Versorgungskonzepte kommt es nicht selten zu Schwierigkeiten bei der Kostenübernahme durch Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger. Auch bei diesen Akteuren müssen Lernprozesse stattfinden. Um die Leistungserbringung möglichst umfassend von den Kostenträgern vergütet zu bekommen, müssen die Anbieter nicht selten ein ungewohntes Maß an Kreativität in die Angebotsgestaltung einfließen lassen. Ausgewählte Finanzierungsspielräume in den Sozialleistungs- und Sozialversicherungssystemen werden im Folgenden beispielhaft dargestellt.

Die Bewohner gemeinschaftlicher Wohnformen können im Rahmen des zum 01.07.2008 in Kraft getretenen Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes ihre individuellen ambulanten Sachleistungsansprüche bündeln („Poolen“, § 34 Abs. 1 SGB XI, § 89 Abs. 3 SGB XI). So können z. B. in ambulant betreuten Wohnformen die bei der pflegerischen Versorgung der Bewohner anfallenden Kosten reduziert werden, indem die Bewohner die benötigten Pflegeleistungen gemeinsam von einem einzigen Pflegedienst in Anspruch nehmen und somit die Einsparung von Anfahrtskosten möglich wird.

Über die Grundpflege, die psychosoziale Betreuung und die hauswirtschaftliche Versorgung hinaus ersetzen die Pflegekassen den Bewohnern unter bestimmten Voraussetzungen auch die Kosten für in Anspruch genommene zusätzliche Betreuungsleistungen⁶ und niedrigschwellige Betreuungsangebote⁷ (§ 45 a bis c SGB XI). Bei dem berechtigten Personenkreis handelt es sich um Pflegebedürftige mit demenzbedingten Fähigkeitsstörungen, geistigen Behinderungen oder psychischen Erkrankungen.

Zur Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen und -konzepte insbesondere für demenzkranke Pflegebedürftige fördern die gesetzlichen und privaten Pflegeversicherungen, die Bundesländer und die kommunalen Gebietskörperschaften den Auf- und Ausbau von niedrigschwelligen Betreuungsangeboten sowie von Modellvorhaben zur Erprobung neuer Versorgungskonzepte und -strukturen (§ 45 c SGB XI).

Einige Wohngemeinschaften haben zur Finanzierung der Betreuungskosten auch die Eingliederungshilfe für behinderte Menschen (§§ 53 bis 60 SGB XII) und die Leistungen der Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) für sich erschlossen.⁸

⁶ Zu diesen Betreuungsleistungen gehören z.B. die Beaufsichtigung, das Training von Alltagskompetenzen und tagesstrukturierende Maßnahmen, die Anleitung und Unterstützung bei der Aufnahme sinnhafter Beschäftigungen und bei sozialen Kontakten sowie weitere Maßnahmen mit dem Ziel der Aktivierung. Vgl. Treiß, Ch. (2008): Perspektiven für Pflegedienste, in: Häusliche Pflege, Juni 2008, S. 20-25.

⁷ Niedrigschwellige Betreuungsangebote sind solche, in denen ehrenamtliche Helfer und Helferinnen unter pflegfachlicher Anleitung die Betreuung von Pflegebedürftigen mit erheblichem Bedarf an allgemeiner Beaufsichtigung und Betreuung in Gruppen oder im häuslichen Bereich übernehmen sowie pflegende Angehörige entlasten und beratend unterstützen. Vgl. § 45 c Abs. 3 SGB XI.

⁸ So wurde z.B. eine ambulant betreute Wohngemeinschaft in München vom überörtlichen Sozialhilfeträger Bezirk Oberbayern als therapeutische Wohngemeinschaft für ältere seelisch Behinderte anerkannt. Aufgrund dieser besonderen Konstruktion erhalten die Bewohner dieser Wohngemeinschaft auch Betreuungssätze im Rahmen der Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen nach SGB IX, die normalerweise nur körperlich und geistig behinderten Menschen gewährt werden. Aus diesem Topf werden in der Wohngemeinschaft Koordinations- und Organisationsaufgaben oder psychosoziale Begleitung sowie alle Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft finanziert. Vgl. Kremer-Preiß, U./Stolarz, H. (2006): Ambulant betreute Wohngruppen – Arbeitshilfe für Initiatoren, Leben und Wohnen im Alter, Band 6, KDA, Köln, 2006, S. 118–119.



Von besonderer Bedeutung kann die Kostenbeteiligung des Sozialhilfeträgers für Wohngemeinschaften sein, die Personen mit demenziellen Erkrankungen versorgen. Bei dieser Klientel ist die Unterdeckung der Versorgungskosten durch die primär auf somatische Erkrankungen ausgerichteten Leistungskomplexe der Pflegeversicherung besonders ausgeprägt. In manchen Kommunen finanzieren die Sozialhilfeträger daher zusätzliche Leistungen, die speziell auf die Bedarfe der Demenzkranken ausgerichtet sind.⁹

Soll ein Wohnangebot auch Sozialhilfeempfängern offen stehen, ist generell zu beachten, dass der Sozialhilfeträger in der Regel nicht zu einer Kostenübernahme verpflichtet ist, wenn die damit verbundenen Belastungen für ihn unverhältnismäßig höher sind als bei einer geeigneten stationären pflegerischen Versorgung vor Ort, deren Inanspruchnahme zumutbar ist¹⁰ (Bank für Sozialwirtschaft 2008b).

Praxisbeispiel Kreis Siegen-Wittgenstein:

Die neue Rolle der öffentlichen Kostenträger als Akteure im Planungs- und Gestaltungsverbund

Bei der Umsetzung neuer Wohnformen wird es künftig wichtig sein, die Kostenträger nicht nur durch Nutzung entsprechender Spielräume systematisch an der Finanzierung zu beteiligen, sondern sie als Akteure in einen Planungs- und Gestaltungsverbund zu integrieren. Wie dies gelingen kann, zeigt der Landkreis Siegen-Wittgenstein. Hier wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit der Frage befasst, wie sich der Kreis in Fragen der kommunalen Sozial- und Altenpolitik strategisch positioniert. Der Kreis sieht seine Aufgabe nicht mehr nur darin, antragsbearbeitender und gewährender Sozialhilfeträger zu sein. In Zukunft ist kommunale Sozialpolitik vielmehr als aktive Standortentwicklung zu begreifen. In der kommunalen Altenpolitik wurde dies möglich durch die 2003 in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Kommunalisierung der Pflegeplanung. Nicht mehr das Land ist seither zuständig für Bedarfs-

⁹ Beispielsweise in Berlin, Köln und Bielefeld. Vgl. Kremer-Preiß, U./Stolarz, H. (2006): Ambulant betreute Wohngruppen – Arbeitshilfe für Initiatoren, Leben und Wohnen im Alter, Band 6, KDA, Köln, 2006, S. 118.

¹⁰ Siehe hierzu auch Fahnenstich, J. (2008): Ambulant nicht immer vor stationär, Urteil: Sozialhilfeträger muss Kosten für ambulante Versorgung nicht übernehmen - unverhältnismäßige Mehrkosten, in: Häusliche Pflege, Juni 2008, S. 30–31.

berechnungen, sondern die Planungszuständigkeit liegt jetzt bei den Kommunen. Dies verlangt einen Paradigmenwechsel bei den Städten und Gemeinden, die ihre Aufgaben stärker unternehmerisch verstehen müssen.

Für den Kreis Siegen-Wittgenstein bedeutet dies, dass er aktiv als Planungsträger beispielsweise bei der Versorgung der Bevölkerung mit altersgerechtem Wohnraum auftritt. Zunächst hat er im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse ermittelt, welche Belastungen durch die demographische Entwicklung auf die Bürgerinnen und Bürger des Kreises zukommen, wenn entsprechend dem wachsenden Pflegebedarf einseitig die stationären Versorgungsstrukturen ausgebaut werden. Demnach würden sich die Nettobelastungen für die von der Kommune zu finanzierende „Hilfe zur Pflege“ verdreifachen. Daher versucht der Kreis, die ambulanten Versorgungsstrukturen systematisch weiterzuentwickeln. So finanziert u. a. der Sozialhilfeträger niedrigschwellige Dienstleistungen, die eine selbstständige Lebensführung im eigenen häuslichen Umfeld möglichst lange erhalten sollen. Zudem wurde das „Gemeindeschwestermodell Bad Berleburg“ ins Leben gerufen, um pflegende Angehörige zu entlasten.

Die Verwaltung ist zur kompetenten Steuerung des Pflegemarktes in der Region angehalten und klärt in Gesprächen mit Investoren, inwiefern ein weiterer Ausbau der stationären Versorgungskapazitäten auch hinsichtlich der eigenen Renditeerwartungen noch sinnvoll ist. Man versucht den Ausbau von Alternativen voranzutreiben und auch die notwendige Qualitätsentwicklung bestehender Heime zu fördern. Gleichzeitig wurde das Programm „Zukunftsinitiative Siegen-Wittgenstein 2020“ entwickelt, eine Arbeits-, Kommunikations- und Informationsplattform für alle Beteiligten der Region.



3.6. Auswahl und Kombination der Finanzierungsinstrumente und -quellen

Die Realisierung innovativer Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote ist nicht möglich, ohne sich intensiv mit dem Spektrum an Finanzierungsinstrumenten und -quellen auseinanderzusetzen. Insbesondere Investitionen in Immobilien und Einrichtungsgegenstände sind kaum noch ohne die Angebote des Finanzmarktes zu finanzieren. Dabei ist fast immer ein kombinierter Einsatz mehrerer Finanzierungsinstrumente besser als die Beschränkung auf nur eine einzige Finanzierungsmethode. Ein „Finanzierungsmix“ reduziert zumeist die Gesamtbelastung aus der Finanzierung oder macht eine Investition überhaupt erst möglich (z. B. im Rahmen einer Mischfinanzierung unter Einbeziehung von Mezzanine-Kapital). Mit einem Finanzierungsmix kann zudem der Bedarf an Finanzmarktmitteln reduziert werden, beispielsweise durch Einbezug von Eigenkapital des Anbieters, Vermögen der Bewohner und sozial gewidmetem Kapital. Die darüber hinaus noch benötigten Finanzmarktmittel sind wegen ihres geringeren Anteils an der Gesamtfinanzierung einfacher zu bekommen. Können zudem mit einer Mischfinanzierung die Finanzierungskosten insgesamt niedrig gehalten werden, verbessert dies die Wettbewerbsposition.

Für die konkrete Auswahl von Finanzierungsinstrumenten und -quellen sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- Welche Eigenkapitalbasis hat der Mittelnehmer?
- Welches sind die finanzierungsrelevanten Spezifika des jeweiligen Projektes bzw. der einzelnen Finanzierungsanlässe?
- Wie hoch werden die aus der Investition folgenden Finanzierungskosten sein und ist deren Refinanzierung über die Leistungserbringung zukünftig möglich?
- Welche Finanzierungsinstrumente sind ggf. mit dem Gemeinnützigkeitsstatus des Mittelnehmers verträglich?

4. Handlungsempfehlungen zur Finanzierung von neuen Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeformen und von Lebensräumen zum Älterwerden



Ausgehend von dem steigenden Bedarf, den veränderten Bedürfnissen der Senioren sowie von den konzeptionellen Innovationen und der örtlichen Versorgungssituation sind die bestehenden Einrichtungen und Dienste anzupassen, neue Angebote zu entwickeln und angemessene Lebensräume für Senioren zu gestalten. Dies erfordert u. a. auch, die notwendigen Finanzierungsbedingungen zu gestalten.

Erweitern des Gestaltungsspielraums durch das Aufgeben der Fixierung auf die öffentlichen Finanzierungsträger und die Sozialversicherungsträger

Für die Weiterentwicklung der Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote ist es nicht hilfreich, sich nur auf die Finanzierung durch den Staat, die Gebietskörperschaften und die Sozialversicherungsträger zu fixieren. Die Finanzierungskraft der Gebietskörperschaften und ihre Einsicht in die Erfordernisse der alternden Gesellschaft sind sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Vorgaben der Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger grenzen die Finanzierungspotentiale ein. Ihre rechtlichen Rahmenbedingungen behindern ein (schnelles) Anpassen an neue Erfordernisse und ermöglichen traditionell nur die Finanzierung von Individualleistungen; überindividuell erfolgsnotwendig zu erledigende Aufgaben werden erst in jüngster Zeit ansatzweise finanziert. Das Schaffen von förderlichen Angeboten und Lebensräumen, die sich orientieren an den Bedürfnislagen der Senioren, erfordert, den Blick auf weitere Finanzierungsquellen (Finanzmarkt, Nutzer/Kunden, Zivilgesellschaft etc.) auszuweiten. Hierdurch können sich auch größere Gestaltungsspielräume eröffnen. Dies impliziert nicht, dass der Staat, die Gebietskörperschaften und die Sozialversicherungsträger aus der Verantwortung entlassen werden. Sie müssen darauf hinwirken, dass nachfragegerechte Wohn-, Unterstützungs- und Pflegebedingungen für die Senioren vorhanden sind.

Auswählen und kombinieren geeigneter Finanzierungsquellen und -instrumente

Bei den Projekten zur Schaffung von Lebensräumen zum Älterwerden sind zumeist mehrere Finanzierungsquellen und -instrumente auszuwählen und zu kombinieren. Als Finanzierungsquellen kommen in Frage insbesondere die Anbieter selbst, der Finanzmarkt, die Gebietskörperschaften, die Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger, die Kunden/Nutzer wie auch die Akteure der Zivilgesellschaft, die durch Geld- und Zeitspenden zur Finanzierung beitragen können.

Bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente des Finanzmarktes ist u. a. zu prüfen, ob

- sie zu den aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten des Mittelnehmers passen,
- sie geeignet sind für den aktuellen Finanzierungszweck,
- die Transaktionskosten angemessen sind,
- die für den Kapitaldienst benötigten Mittel nachhaltig erwirtschaftet werden können,
- bzw. in welchem Maße die Finanzierungskosten sich auf die Leistungsentgelte auswirken werden und
- ggf. das Instrument gemeinnützigkeitstauglich ist.

Erhöhen des Finanzierungspotenzials durch Kooperation

Dadurch, dass bei komplexen Projekten unterschiedliche Akteure zusammengeführt werden, kann durch Kooperation das Finanzierungspotenzial erhöht bzw. der Finanzierungsaufwand geteilt werden. Es gibt z. B. eine Reihe von Projekten, an denen sich zeigen lässt, wie Träger der Wohlfahrtspflege, Wohnungsunternehmen, kommunale Behörden und Initiativen kooperieren und somit eine kombinierte Finanzierung arrangiert werden kann.

Beteiligen der Nutzer an der Finanzierung

Die Möglichkeiten der Beteiligung von Nutzern an der Finanzierung sowohl der Investition als auch des laufenden Betriebs sind jeweils im Einzelfall auszuloten. Bislang werden die Möglichkeiten, neben den Einkünften auch die Vermögenswerte von Kunden als Finanzierungsquelle für Investitionen zu nutzen noch nicht ausgeschöpft.



Die Finanzexperten der SONG-Netzwerkpartner diskutieren verschiedene Finanzierungsansätze für Quartiersprojekte

Die Bewohnerinnen und Bewohner eines Wohnprojektes oder Quartiers können nicht nur über ihre Geldleistungen und ihr Vermögen in die Finanzierung einbezogen werden, sondern auch, indem sie ihre „Arbeitskraft“ kostenlos zur Verfügung stellen.¹¹ Es ist allerdings zu beachten, dass freiwilliges Engagement nicht gänzlich kostenlos zu haben ist, da dessen Organisation auch zu finanzieren ist.

Einstellen auf die Anforderungen der Mittelgeber

Mittelgeber vom Finanzmarkt erwarten, dass der Mittelnehmer seine finanzierungsrelevante Wirtschaftssituation darlegen kann, eine plausible Finanzplanung vorlegt und in dem jeweils notwendigen Umfang eine Eigenkapitalausstattung sowie Sicherheiten vorweisen kann. Wenn Mittelnehmer Zugang zum Finanzmarkt haben wollen, dann müssen sie sich diesen Erwartungen stellen.

Aber auch zivilgesellschaftlich Engagierte wie Spender und Zustifter haben Erwartungen an die Mittelnehmer. Sie wollen über den konkreten Verwendungszweck informiert werden und verlangen eine transparente Wirtschaftsführung.

Auswählen eines Finanziers, der das Geschäftsfeld kennt und das Projekt partnerschaftlich begleiten kann

Werden Finanzmarktmittel in Anspruch genommen, so ist es ratsam, einen Finanzier (z. B. eine Bank) auszuwählen, der mit der typischen Wirtschaftsweise des Mittelnehmers vertraut ist, der hinreichend Erfahrung hat mit entsprechenden Projekten und deren spezifischen Bedingungen für das nachhaltige Erwirtschaften von Mitteln zur Bedienung der Finanzierungskosten kennt. Schon zu Anfang ist der Finanzier in die Planung und dann später in die Umsetzung eines Vorhabens einzubinden.

Frühzeitig das Gespräch mit den öffentlichen Finanzierungsträgern und den Sozialversicherungsträgern suchen

Bei der Weiterentwicklung des Angebots und zur Sicherung der Finanzierung ist offensiv und frühzeitig das Gespräch mit öffentlichen Gebietskörperschaften, Sozialleistungsträgern und Sozialversicherungsträgern zu suchen. Hierbei geht es z. B. um das Klären der betriebsrelevanten Fragen der Aufsicht und der Zulassung, um das

¹¹ Es gibt eine Fülle von Beispielen, bei denen Menschen aus Wohnprojekten oder aus dem Quartier Mitbewohner z.B. bei der Haushaltsführung oder durch Fahr- und Begleitdienste unterstützen.



Gewähren von Zuwendungen und um die Finanzierung von Leistungen. Erfahrungen zeigen, dass Städte und Gemeinden bereit sein können, anderweitig nicht zu deckende Kosten (z. B. für das Quartiersmanagement) im Rahmen der kommunalen sozialen Daseinsvorsorge zu übernehmen.

Differenzieren des Leistungsangebots nach Bedürfnislage und Zahlungsbereitschaft

Senioren haben unterschiedliche Bedürfnislagen und weisen unterschiedliche Zahlungsbereitschaft je nach persönlicher finanzieller Situation auf. Daher sind die bauliche Infrastruktur und die Dienstleistungen entsprechend differenziert zu entwickeln. Ein differenziertes Wohn- und Dienstleistungsangebot kann Kundinnen und Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnislagen und unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft ansprechen. Hierbei geht es u. a. um das Anbieten von „Good-Enough-Produkten“, deren Finanzierungsaufwand den Bedürfnissen der Nutzer und ihrer Zahlungsfähigkeit angepasst ist.

Sicherstellen der Finanzierung von Innovationen und übergreifenden Aufgaben

Vergütungen müssen die Bildung von Finanzmittelpotenzial für Innovationen ermöglichen. Des Weiteren darf der Zugang zu Finanzmarktmitteln nicht behindert (z. B. durch Verweigerung der Rangabtretung), sondern muss gefördert werden. Zur Erleichterung von Innovationen sollten öffentliche Förderungen und Bürgschaften zur Verfügung gestellt werden.

Es gibt Aufgaben, die funktionsnotwendig zu erledigen und zu finanzieren sind, aber in der bisherigen Finanzierungssystematik bzw. -praxis nicht bzw. nicht hinlänglich berücksichtigt werden.¹² Zu nennen sind hier z. B. Aufgaben der Koordination, der Gemeinwesenarbeit sowie des Case- und Care-Managements (Wasel und Schiele 2008).

¹² Nur allmählich wird die auf Individualansprüche ausgerichtete Finanzierung der Sozialleistungs- und -versicherungssysteme erweitert und werden „übergreifende“ Aufgaben (mit-)finanziert. Vgl. z. B. den in eigenen Kommunen praktizierten Ansatz zum „Sozialraumbudget“ sowie die neuen Regelungen im SGB XI zum Case-Management und zur Pflegeberatung (§ 7a, 92c SGB XI).

Stehen Innovationen und neue Aufgaben im Zusammenhang mit der Entwicklung von Leistungen der Sozialleistungs- und Sozialversicherungssysteme, sollten deren Finanzierung auch durch diese ermöglicht werden.

Anpassen des Finanzmanagements an die neuen Anforderungen

Innovative Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote und der Quartiersbezug bringen in den heutigen Rahmenbedingungen der Finanzierung auch neue Anforderungen an das Finanzmanagement mit sich.

Die Inanspruchnahme von Finanzmarktmitteln erfordert vom Finanzmanagement, dafür Sorge zu tragen, dass für die Mittelgeber die wirtschaftliche Lage transparent wird, eine möglichst gute Bonitätsstufe erreicht wird und für das zu finanzierende Projekt ein Businessplan vorgelegt wird, der den Finanzbedarf und das nachhaltige Erwirtschaften ausreichender Mittel zur Bedienung der Finanzierungskosten ausweist. Diese Planung muss fachlich fundiert sein und die Marktentwicklung berücksichtigen.

Für die Solidität und das Gelingen eines Projekts aber auch für das Gewinnen von Fremdmitteln ist das Zusammenführen der Fachkompetenz und Finanzierungskompetenz einer Organisation wichtig. Die Fachkompetenz ist notwendig für die Erstellung des Finanzierungsplans aber auch hilfreich bei der Vertretung des Projektes gegenüber einem potenziellen Mittelgeber.

Sowohl bei der Erlössteuerung wie auch bei der Abrechnungssystematik muss bei dezentralen Wohnkonzepten und Quartiersbezug kleinteiliger geplant und kontrolliert werden; zudem sind profunde Kenntnisse der Situation vor Ort notwendig. Dies ist mit zentralisierten Unternehmensstrukturen nur bedingt zu leisten; eine Dezentralisierung des Finanzmanagements ist in diesem Fall erforderlich.

Für das Finanzmanagement wird es wichtiger, in Kooperationszusammenhängen zu denken. Dies ist dann gefordert, wenn es darum geht, die Finanzierungslasten zu teilen (z. B. das Vermeiden einer Investition durch Beschränkung auf das Betreiben einer ambulant betreuten Wohngemeinschaft und die Kooperation mit einer Wohnungsbaugenossenschaft) oder wenn eine integrierte abgestimmte Versorgungsstruktur im Quartier geschaffen werden soll.



Das Auseinanderfallen von Belastungen durch Finanzaufwendungen und Begünstigung durch Minderausgaben beseitigen

Die Ausgaben für Senioren werden von den Gebietskörperschaften und den Sozialversicherungsträgern als finanzielle Belastungen verbucht. Aber das Schaffen von adäquaten Lebensräumen und von bedarfsgerechten Leistungsangeboten führt - wie Untersuchungen im Rahmen des Projektes „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG) nahe legen – auch zu Minderausgaben (z. B. aufgrund des besseren Gesundheitszustandes). Für die Entwicklung einer neuen seniorengerechten Infrastruktur und eines bedarfsgerechten Leistungsangebots wäre es förderlich, wenn die durch effektiven Finanzmitteleinsatz bewirkten Minderausgaben transparent gemacht würden und wo möglich die Mindereinnahmen auch bei der finanzierenden Stelle zu Buche schlagen würden. Das Zusammenführen von „Aufwand“ und „Ertrag“ steigert die Bereitschaft zur Finanzierung wirksamer Maßnahmen bzw. Leistungen.

5. Executive Summary



Die Partner im „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG) halten das Schaffen von Lebensräumen für das Älterwerden und eine Weiterentwicklung der Wohn- Unterstützungs- und Pflegeangebote für Senioren für notwendig. Hierbei plädieren sie für eine Orientierung an den Leitideen Eigenverantwortung, Selbstbestimmung, Solidarität und Subsidiarität.

Die entsprechende Umgestaltung der bestehenden Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote sowie die Etablierung neuer Wohnformen müssen finanziert werden. Dies bedeutet nicht, dass die notwendige Entwicklung nur Platz greifen kann, wenn öffentliche Mittel fließen. Unterschiedliche Finanzierungsquellen erlangen Bedeutung bei der Entwicklung der Infrastruktur und für den Betrieb. Als Finanzierungsquellen sind nicht nur die Gebietskörperschaften, die Sozialleistungsträger und die Sozialversicherungsträger in den Blick zu nehmen. Das Spektrum der Finanzierungsquellen umfasst neben diesen und den Anbietern selbst auch den Finanzmarkt (Kredit, Fondkapital etc), die Kunden/Nutzer (Wohnrechtsmodell, Wohneigentumsmodell, Wohndarlehen; Betriebskostenumlage etc.) und die zivilgesellschaftlichen Akteure (Spenden, Sponsoring; Stiftungen etc.)

Dennoch kommt der gezielten öffentlichen Förderung eine wichtige Anreizfunktion zu. Denn die Verfügbarkeit von Investitionskapital für Projekte (z. B. von Anlegern) führt nicht per se zu bedarfsgerechten Angeboten.

Die Investitionskostenfinanzierung bzw. die Vergütungen der Sozialleistungs- und Sozialversicherungsträger müssen es möglich machen, dass die Entwicklung innovativer Angebote von den Anbietern finanziert werden kann.

Die Gestaltung von Lebensräumen für das Älterwerden im Quartier erfordert die Wahrnehmung neuer Aufgaben z. B. der Koordination und Gemeinwesenarbeit. Zur Finanzierung dieser Aufgaben sind Regelungen zu finden.

Frühzeitig ist das Gespräch mit den öffentlichen Finanzierungsträgern und den Sozialversicherungsträgern zu suchen, um die rechtlichen Voraussetzungen für den Betrieb wie auch für deren Finanzierung zu klären.

Bei der Finanzierung von Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangeboten für Senioren wird der Einsatz von Finanzmarktmitteln zunehmend wichtiger. Die Mittelgeber vom Finanzmarkt erwarten, dass der Mittelnehmer seine finanzierungsrelevante Wirtschaftssituation darlegen kann, eine plausible Finanzplanung vorlegt und in dem jeweils notwendigen Umfang eine Eigenkapitalausstattung sowie Sicherheiten vorweisen kann.

Werden Finanzmarktmittel in Anspruch genommen, so ist es ratsam, einen Finanzier (z. B. eine Bank) auszuwählen, der mit der typischen Wirtschaftsweise des Mittelnehmers vertraut ist, der hinreichend Erfahrung hat mit entsprechenden Projekten und deren spezifischen Bedingungen für das nachhaltige Erwirtschaften von Mitteln zur Bedienung der Finanzierungskosten kennt. Schon zu Anfang ist der Finanzier in die Planung und dann später in die Umsetzung eines Vorhabens einzubinden

Das Finanzmanagement ist gefordert, kreativ geeignete Finanzierungsquellen und Finanzierungsinstrumente zu identifizieren und ggf. zu kombinieren. Für das Gelingen eines gemeinwesenorientierten Wohnprojekts in einem lokalen Quartier ist das zielgerichtete Zusammenführen der fachlichen sowie der finanzwirtschaftlichen Kompetenz innerhalb der Projektträgerorganisation sicherzustellen.

Die Ausgaben für Senioren werden von den Gebietskörperschaften und den Sozialversicherungsträgern als finanzielle Belastungen verbucht. Aber das Schaffen von adäquaten Lebensräumen und von effektiven Leistungsangeboten führt dazu, dass Ausgaben vermieden werden. Diese Minderausgaben sind aber kaum bekannt und fallen nicht in jedem Fall bei der finanzierenden Stelle selbst an. Das Zusammenführen von „Aufwand“ und „Ertrag“ würde die Bereitschaft zur Finanzierung wirksamer Maßnahmen bzw. Leistungen einer seniorengerechten Infrastruktur möglicherweise steigern.

6. Literatur

Bank für Sozialwirtschaft AG. Wohnen, Unterstützung und Pflege von Senioren. BFS-Marktanalyse. Köln 2008a.

Bank für Sozialwirtschaft AG. Ambulant betreute Wohnformen. Konzepte, Rechtsgrundlagen und Finanzierungsaspekte. Köln 2008b.

Becher, Berthold. Zur Entwicklung der Wohn- und Pflegeangebote für Senioren: Die Nutzer - die Anbieter - die Finanziers. Köln 2007.

Bertelsmann Stiftung und KDA (Kuratorium Deutsche Altershilfe) (Hrsg.). Ergebnisanalyse des Werkstatt-Wettbewerbs Quartier und Handlungsempfehlungen. Köln 2007.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. Empfehlungen zur Gestaltung der sozialen Infrastruktur in den Kommunen mit einer älter werdenden Bevölkerung. In: Nachrichten Dienst des Deutschen Vereins 2006 S. 529 ff.

Häger, Michael, und Manfred Elkemann-Reusch. Mezzanine Finanzierungsinstrumente. Berlin 2007.

Mecking, Christoph, und Magda Weger. Die Stiftung in der Fundraising-Konzeption. Köln 2006.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Positionspapier des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG) zum demographischen Wandel. Gütersloh 2008a.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte. Gütersloh 2008b.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 2: Selbstbestimmung und Teilhabe im Alter – Eine Analyse von Welfare-Mixturen in ausgewählten Wohnprojekten. Gütersloh 2009a im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse ausgewählter Wohnprojekte nach dem SROI-Ansatz. Gütersloh 2009b im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Memorandum des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG) zur sozialpolitischen Neuausrichtung und sozialrechtlichen Steuerung in der Pflegepolitik. Gütersloh 2009c im Erscheinen.

Rothkirch, Christoph von, und Uwe Haseleu. Untersuchungsbericht Finanzierungsprobleme und Finanzierungsmöglichkeiten in der Freien Wohlfahrtspflege. Köln 2005.

Statistisches Bundesamt. Pflegestatistik 2005 und 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden 2007.

Stiftung Liebenau. Das Modell der „Bürgerstiftung Oberteuringen“ und der „Bürgerstiftung Eriskirch“. Meckenbeuren-Liebenau 2007.

Urselmann, Michael. Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden 2006.

Wasel, Wolfgang, und Klaus Günthör. Über Sinn und Unsinn betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Sozialwirtschaft – Portfolioanalyse in der Altenhilfe. o.O. o.J.

Wasel, Wolfgang, und Gerhard Schiele. Sozialraumorientierung zwischen Markt und Quasi-Markt der Altenhilfe – Hintergründe und Entwicklungsideen, im Erscheinen 2008.

Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG

Während sich viele gemeinwesenorientierte Konzepte immer noch am Anfang der Entwicklung befinden, haben die vier großen Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern in den letzten Jahren bereits zukunftsweisende Wohnprojekte realisiert. Sie verfügen damit über ein breites Erfahrungswissen. Dieses wird im Netzwerk SONG im kritischen, reflektierten Dialog und durch wissenschaftliche Analysen auf den Prüfstand gestellt.

Gemeinsames Ziel der Netzwerkpartner ist es, breitenwirksame, zielgruppenspezifische Rahmenbedingungen für quartiersbezogene Leistungs- und Wohnangebote zu definieren, zu entwickeln und daraus sozialpolitische Anforderungen zu benennen. Als Projektgrundlage dient die Evaluation der bestehenden vier Modelle zwischen 2006 und 2009, weitere in Planung befindliche Projekte sowie die generellen Erfahrungen der Netzwerkpartner im Altenhilfesystem.

Organisation	Projekt
Bremer Heimstiftung	„Haus im Viertel“
Evangelisches Johanneswerk e. V.	„Projekt Heinrichstraße“
CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH	„Mehrgenerationenwohnhaus Wipperfürth“
Stiftung Liebenau	„Lebensräume für Jung und Alt“

Weitere Partner des Netzwerkes SONG sind die Bertelsmann Stiftung und die Bank für Sozialwirtschaft AG. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt SONG in der Koordination der Netzwerkarbeit und mit ihren politikberatenden Erfahrungen. Die Bank für Sozialwirtschaft bringt ihre langjährige Erfahrung mit der Finanzierung von Sozial- und Gesundheitsdiensten ein. Sie ist unmittelbar konfrontiert mit den Grenzen der bisherigen Angebotsgestaltung und Finanzierung, aber auch mit den neuen Anforderungen an Anbieter und Mittelgeber.

Das Projekt umfasst folgende Module:

- Bestandsaufnahme in Form einer Selbstdarstellung der zu untersuchenden gemeinschaftlichen Wohnprojekte
- Potenzialanalyse dieser quartiersbezogenen Wohnprojekte
- Sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte nach dem Ansatz „Social Return on Investment“ (SROI)
- Durchführung von fünf Fachgesprächen (Workshops mit rund 60 Fachleuten aus den Partnerorganisationen) zu zentralen Fragen der Gestaltung und Finanzierung sozialer, gemeinwesenorientierter Leistungen und Hilfen
- Erstellung von Handlungsempfehlungen
- Beratung politischer Entscheidungsträger
- Erarbeitung von Fachpublikationen
- Realisierung eines Dokumentarfilms
- Durchführung öffentlicher Transferveranstaltungen

Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Dorothee Bäuerle

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444311

E-Mail d.baeuerle@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Ellen Wappenschmidt-Krommus

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444350

E-Mail e.wappenschmidt-krommus@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

Bremer Heimstiftung

Gabriele Becker-Rieß

Marcusallee 39
28359 Bremen

Telefon 0421 2434150

E-Mail gabriele.becker-riess@bremer-heimstiftung.de

www.bremer-heimstiftung.de

Bank für Sozialwirtschaft AG

Dr. Berthold Becher

Wörthstraße 15-17
50668 Köln

Telefon 0221 97356 237

E-Mail b.becher@sozialbank.de

www.sozialbank.de

Ev. Johanneswerk e.V.

Andreas Lüttig

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 801-2586

E-Mail andreas.luettig@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Ev. Johanneswerk e. V.

Ulrike Overkamp

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 801-2587

E-Mail ulrike.overkamp@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Stiftung Liebenau

Ulrich Kuhn

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101-206

E-Mail ulrich.kuhn@stiftung-liebenau.de
www.stiftung-liebenau.de

Stiftung Liebenau

St. Anna-Hilfe gGmbH

Gerhard Schiele

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101-705

E-Mail gerhard.schiele@st.anna-hilfe.de
www.st.anna-hilfe.de

Impressum

© 2009 Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)

Sprecher des Netzwerks

Alexander Künzel

Projektmanagement

Gerhard Krayss

Redaktion

Ulrich Dobler,
Hans-Jörg Rothen

Lektorat

Heike Herrberg, Bielefeld
Jörg Franke, Gütersloh

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Produktion

Druckerei Festge, Oelde

Bildnachweis

© Bank für Sozialwirtschaft AG
Veit Mette, Bielefeld

Kontakt

Netzwerk: Soziales neu gestalten
Bertelsmann Stiftung
Gerhard Krayss
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-81336
Fax 05241 816-81336
gerhard.krayss@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

www.zukunft-quartier.de

NETZ
WERK soziales
neu
gestalten



Stiftung Liebenau



| Bertelsmann Stiftung