

BFS-FACHBEITRAG

8/16

Europa unternehmerisch nutzen – Perspektiven und Erfahrungen

Dr. Berthold Broll / Ulrich Dobler, Stiftung Liebenau

Europäisch zu denken und zu handeln, ist für die Stiftung Liebenau als Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsunternehmen seit nunmehr rund zwei Jahrzehnten eine wesentliche, strategische Perspektive. Ausgehend von ihrer oberschwäbischen Heimat im Herzen Europas gelegen, erstreckt sich ihr Tätigkeitsgebiet außerhalb Süddeutschlands, insbesondere in der Altenhilfe, im Kern über schweizerische und österreichische Standorte rund um den Bodensee bis nach Südtirol in Norditalien. Über die Arbeit in diesem gemeinsamen, deutschsprachigen Kulturraum hinaus, ist die Altenhilfe der Stiftung Liebenau zudem im mittel- und osteuropäischen Raum, seit kurzem in der Slowakei, und bereits seit den 1990er Jahren mit Partnern in Bulgarien sozial-karitativ tätig. Sich mit Europa auseinanderzusetzen, ist eine Notwendigkeit und bietet zugleich Chancen. Neben der Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen im Kontext einer europäischen Sozialpolitik, mit Relevanz für die ganze Sozialbranche, ist die Betrachtung Europas als sozialunternehmerische Chance für die Stiftung Liebenau seit zwei Jahrzehnten eine große Motivation und unternehmerische Herausforderung.

Märkte für soziale Dienstleistungen in Europa – Einheit in Vielfalt

Richtet man mit dieser Grundeinstellung den Blick auf Europa, wird dabei immer wieder klar, dass eine große Vielfalt in der jeweiligen Struktur und Ausprägung der Sozialstaatssysteme in Europa vorherrscht. Historisch betrachtet, haben sich überall in den EU-Mitgliedstaaten soziale Dienste zur Bewältigung sozialer Problemlagen, und auch ähnliche Strategien zu deren Bewältigung, entwickelt. Doch die Organisation der jeweiligen sozialen Handlungsfelder, die Umfänge von Leistungsansprüchen hilfe- und unterstützungsbedürftiger Menschen und die Anbieterstrukturen variieren zwischen den Ländern und Sozialsystemen teils

erheblich. Länder mit stärker zentralstaatlichen und stärker föderal ausgeprägten Staats- und Verwaltungskulturen unterscheiden sich hinsichtlich der Verantwortungsteilung zwischen Zentralstaat, Regionen/Ländern und Kommunen bei der leistungs- und ordnungsrechtlichen Steuerung der jeweiligen sozialen Leistungssektoren. Zudem bestehen Unterschiede in den Finanzierungssystematiken der Sozialleistungen je nachdem, ob es sich um Länder mit aus dem allgemeinen Steueraufkommen finanzierten, nationalen Gesundheitsagenturen oder sozialabgabenfinanzierten Kranken- und/oder Pflegeversicherungssystemen handelt. In den meisten Ländern existieren hier jedoch auch Mischtypen, die aber wieder in ihrer jeweiligen Ausgestaltung besonders sein können.

Kurzum: überall sind die Wettbewerbsbedingungen anders als in Deutschland. Unterschiede bestehen bei Marktchancen, Voraussetzungen zum Markteintritt, Refinanzierungsbedingungen, Personalvorgaben, Zuschussstrukturen, Bauvorgaben etc. Diese Diversität wird in Deutschland nicht immer gesehen. Zum einen heißt dies, dass eine Eins-zu-Eins standardisierte Ausweitung der eigenen Angebote in andere Länder nicht funktionieren kann. Andererseits limitiert dies die Eins-zu-Eins Übertragungsmöglichkeit von manch innovativem Wohn- und Betreuungsmodell auf deutsche Gegebenheiten. Das Wissen um diese hohe Diversität ist die Basis der Philosophie der Stiftung Liebenau hinsichtlich ihres länderübergreifenden, sozialwirtschaftlichen Engagements.

Wurzeln des länderübergreifenden Engagements

Die zentrale Grundlage des Auslandsengagements der Stiftung Liebenau lässt sich in der Stiftungssatzung finden. Dort wird ausgeführt, dass der Stifterzweck im Rahmen der gesetzlichen Regelungen im In- und Ausland verfolgt werden kann.

Neben dieser formal wichtigen Grundlage und der geographischen Verortung der Stiftung Liebenau im Zentrum Europas begründet auch die Geschichte des Initiators der Stiftung Liebenau das Auslandsengagement mit. Bereits Mitte der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kam Kaplan Adolf Aich weit im süddeutschen Raum und in Europa herum. Auf diesen Reisen gewann er Einblicke in die schwierigen Sozial- und Betreuungssituationen von Menschen mit Unterstützungsbedarfen in der damaligen Zeit. Engagement im Ausland ist somit zu einem gewissen Grad auch Teil der historischen DNA der Stiftung Liebenau. Unseren sozialwirtschaftlichen Aktivitäten im Ausland liegen dabei auch rationale Unternehmensentscheidungen – als dritter Wurzel neben unserer geographischen Verortung und historischen Entwicklung – zugrunde.

Strategische Überlegungen und Ziele

Mit Blick auf Europa wachsen insbesondere die Märkte für soziale Dienstleistungen im Bereich der Altenhilfe. Vor diesem Hintergrund stellt für uns ein nachhaltiges Wachstum eine zentrale strategische Perspektive dar. Dabei ist nicht nur unser eigenes internationales Engagement Ausdruck dieser Wachstumspotentiale; der zunehmend beobachtbare Markteintritt ausländischer, privat-gewerblicher Sozialunternehmen auf heimischen Märkten – in Deutschland insbesondere im Pflegebereich – ist hierfür ebenfalls Beleg.

In Folge des demografischen Wandels, dem Wandel traditioneller Hilfestrukturen, der Marktöffnung in bis dato eher abgeschottete Märkte, aber auch aufgrund eines hohen Nachholbedarfs, besteht in Teilen Europas und darüber hinaus eine hohe Nachfrage nach Know-how in der sozialen Dienstleistungserbringung. Innovative Wohn- und Betreuungskonzepte sind in vielen Ländern für Regierungen und Anbieter hoch interessant. Hierfür steht die Stiftung Liebenau und wird auch entsprechend angefragt. Hierdurch wird auch eine Verbreitung qualitativ hochwertiger und wirkender Versorgungskonzepte erreicht. Insbesondere mit Blick auf die mittel- und osteuropäischen Länder ist der Aufbau von qualitativ guten Versorgungsstrukturen immer noch in Gange bzw. immer noch am Anfang und kann von den Ländern alleine nicht geschultert werden. Der implizite Vorwurf, dass im Rahmen sozialwirtschaftlicher Auslandsengagements überwiegend Angebote für Bessergestellte im Blick liegen, greift dabei zu kurz. Die Erfahrung zeigt hier, dass über solche Leuchtturmodelle Entwicklungen hin zur flächenwirksamen Erhöhung von Qualitätsstandards insgesamt in diesen Ländern in Gang gesetzt werden können.

Bei unseren Auslandsengagements legen wir zudem großen Wert auf eine starke, lokale Verwurzelung. Ein wichtiger Teil unserer Philosophie hierbei ist, mit Führungs- und Fachkräfte von vor Ort zu arbeiten, diese zu entwickeln und fortzubilden. Hierdurch handeln wir nachhaltig und respektvoll vor Ort im Ausland unter Berücksichtigung der jeweiligen Kultur und Rahmenbedingungen. Mit Blick auf die zukünftige Nachwuchssicherung sind hier immer wieder auch Fragen nach Grenzen und Möglichkeiten der Personalgewinnung im Ausland für den deutschen Markt mit im Blick.

Anbahnung und Entwicklung neuer Engagements

Zur Anbahnung und Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen sind gerade auf noch unbekanntem Terrain Kooperationen mit Partnern vor Ort ein geeigneter Zugang. Gerade als katholischer Träger gibt es auf Basis gemeinsamer Kirchlichkeit naheliegende Partner für entsprechende Kooperationen. So kooperieren wir bei einem Teil unserer österreichischen Aktivitäten, sowie in der Slowakei mit der Caritas der Erzdiözese Wien und dementsprechend in der autonomen Region Südtirol mit der Caritas der Diözese Bozen-Brixen in Form von Beteiligungslösungen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade beim Eintritt in ausländische Märkte Kooperationen ein guter Weg sind.

Welche Prüfungsaspekte sind vor dem Markteintritt im Ausland zu beachten? Neben klassischen Aspekten wie der Klärung grundlegender gesellschafts- und steuerrechtlich relevanter Aspekte sind insbesondere u.a. folgende Themenkreise im Blick zu haben:

- (1) Wie ist die konkrete Bedarfssituation vor Ort: Gibt es einen Bedarf an Pflegeplätzen im Lichte der Versorgungssituation und vorhandenen sozialen Infrastruktur sowie der demografischen Entwicklung? Welche Tätigkeitsfelder kommen in Frage - Altenhilfe, Behindertenhilfe, unterstützende Serviceleistungen, berufliche Ausbildung?
- (2) Markteintrittsbedingungen & Wettbewerbsumfeld: Welche Ebene muss bei Prüfung/ Zulassung Markteintritt adressiert werden: Kommune – Region – nationale Ebene? Welche Region innerhalb eines Landes kommt in Frage: benachbarte Grenzregionen? Können bestehende Einrichtungen vor

Ort übernommen werden? Marktanteile öffentliche, private, konfessionelle bzw. frei-gemeinnützige Anbieter?

- (3) Ist die Altenhilfe ein Geschäftsmodell, das wirtschaftlich stabil betrieben werden kann: Nationale und regionale Systematiken bei Pflegesätzen und bei der Qualitätssicherung? Bereitschaft und wirtschaftliche Möglichkeit zur Eigenanteilübernahme von leistungsberechtigten Klienten? Gibt es öffentliche Zuschüsse bei Immobilieninvestitionen? Können EU-Fördermittel zur Projektentwicklung genutzt werden?
- (4) Personal & Ausbildung(-system): Gibt es gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte vor Ort, so dass diese auf Grundlage unserer lokal adaptierten Unternehmensphilosophie weiterentwickelt werden können?
- (5) Ist die politische Situation im Land stabil? Stabile Refinanzierungsbedingungen sozialer Arbeit: bleiben Leistungsvereinbarungen bestehen und herrscht Vertragssicherheit?

Erfahrungsgemäß bedarf es zur Klärung dieser Fragen gerade zu Beginn entsprechender Projekte eines langen Atems und ausreichender Ressourcen, um vor allem die rechtlichen und finanziellen Systematiken neuer Märkte hinreichend kennen zu lernen und zu verstehen. Hierrüber ein klares Bild zu haben, ist zentrale Voraussetzung dafür, dass die operative Arbeit vor Ort durch das lokale Management erfolgreich gesteuert werden kann.

Netzwerke und interkulturelles Verständnis

Unbenommen solch zentraler strategischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Fragestellungen zeigt sich Eines sehr deutlich: Es sind immer engagierte und internationaler Zusammenarbeit offen gegenüber stehende Menschen, die Kooperationen anbahnen und Projekte auf den Weg bringen. Teilweise über lange Jahre gewachsenes Vertrauen und gegenseitiges Interesse in Folge regelmäßiger, persönlicher Begegnungen und Kontakte führten zur Anbahnung gemeinsamer, länderübergreifender Kooperationen und gemeinsamer Projekte außerhalb Deutschlands. Die von beiden Seiten zu erfüllende Voraussetzung hierbei ist die Bereitschaft zu gegenseitigem, kulturellem Verständnis, welches nicht nur strukturelle Marktunterschiede im Blick hat, sondern auch eine gesellschaftliche und mentale Vielfältigkeit anerkennt. Sich hierauf offen und mit einem hohen Maß an Sensibilität im Umgang mit kulturellen Gegebenheiten vor Ort einlassen zu können, ist der Schlüssel für ein nachhaltiges Agieren im Ausland. Eine solche interkulturelle Kommunikations- und Lernfähigkeit ist dabei in allen Phasen des Markteintritts von der Prüfung bis zur Realisierung zu beachten.

Steuerung länderübergreifender Engagements

Der länderübergreifende Stiftungsverbund hat einen föderal ausgerichteten Organisations- und Steuerungscharakter. Dieser ist gekennzeichnet durch eine hohe Autonomie der Tochtergesellschaften und Beteiligungen im Ausland sowie der Ausrichtung des Managements an den lokalen Gegebenheiten. Letzteres basiert auf einem gemeinsamen, länderübergreifenden Grundverständnis. Dieses wiederum definiert sich über ei-

nen gemeinsamen Markenkern sowie unsere Unternehmensphilosophie als zentrale Steuerungsressourcen. Die Unternehmensphilosophie der Stiftung Liebenau beruht dabei auf den drei Säulen (1) Fachlichkeit und Qualität, (2) Wirtschaftlichkeit und (3) dem christlichen Menschenbild auf katholischer Grundlage.

Das Grundverständnis aller Gesellschaften und Beteiligungen im Rahmen unserer Auslandsengagements hierrüber muss gesichert sein. Um dies zu gewährleisten, ist daher ein regelmäßiger, tiefgehender Austausch der Verantwortlichen auf Führungsebene im Rahmen von gemeinsamen Einführungstagen, Klausuren und Exkursionen zentral. Im Rahmen gemeinsamer Projekte sollte das Zusammenkommen, Kennenlernen und ein inhaltlicher Austausch auch auf Fachebene immer wieder ermöglicht werden. Dies kann auch im Kontext europäischer Förderprogramme (wie Erasmus+) geschehen, zum Beispiel mit dem Ziel des länderübergreifenden Transfers fachlich-innovativer Wohn- und Betreuungskonzepte im Unternehmen durch ein internationales Team bei refinanzierten Reise- und Sachkosten. Über die Landes- und Systemgrenzen hinweg kann so ein Band eines gemeinsamen Verständnisses und Handelns entstehen. Um solche Verknüpfungen länderübergreifend herzustellen und dauerhaft zu bearbeiten, bedarf es personeller Ressourcen an passenden Schnittstellen. Ein wesentlicher Teil einer entsprechenden Aufgabenbeschreibung besteht dann vor allem in der Fähigkeit zur gegenseitigen interkulturellen Übersetzungs- und Netzwerkarbeit.

Fazit

Zusammengefasst möchten wir festhalten, dass auf einer solchen Grundlage Vertrauen wachsen kann und sich entsprechende Investitionen mittel- bis langfristig auszahlen, wenn man schlussendlich auch bereit ist, entsprechende Risiken einzugehen. Unserer Erfahrung nach minimieren eine gründliche Vorbereitung, eine adäquate Anpassung an die lokalen Gegebenheiten sowie Kooperationen mit vertrauensvollen Partnern vor Ort die Risiken, die mit der Anbahnung und Durchführung von Auslandsengagements verbunden sind. Gemeinsame Erfolge vor diesem Hintergrund haben im Falle des Engagements der Stiftung Liebenau im Ausland dazu geführt, dass sich die Verantwortlichen gemeinsam mit Partnern immer wieder auf den Weg gemacht haben und auch weiterhin machen werden, um neue Projekte in den Blick zu nehmen.

Autoren:

Dr. Berthold Broll / Ulrich Dobler, Stiftung Liebenau

Kontakt: [ulrich.dobler\[at\]stiftung-liebenau.de](mailto:ulrich.dobler[at]stiftung-liebenau.de)

www.stiftung-liebenau.de

Dieser Beitrag ist erschienen in der BFS-Info 8/16.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.