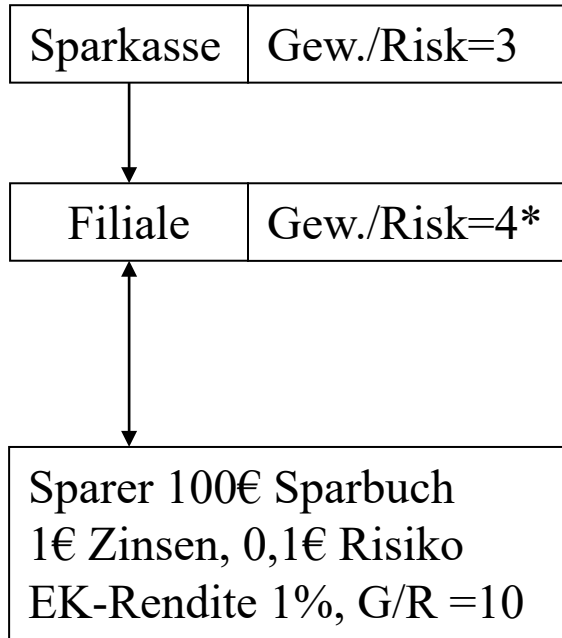


# **Die Übertragung des betriebswirtschaftlichen Risikomanagements auf die Kinder- und Jugendhilfe – Methodische Ansätze, Probleme, Perspektiven**

Vortrag im Rahmen des Praxisworkshops „Finanzierungsstrategien und organisationale Strukturen inklusiver Leistungserbringung junger Menschen“  
am 5./6. Oktober 2022 in Frankfurt  
von Thomas Wolke

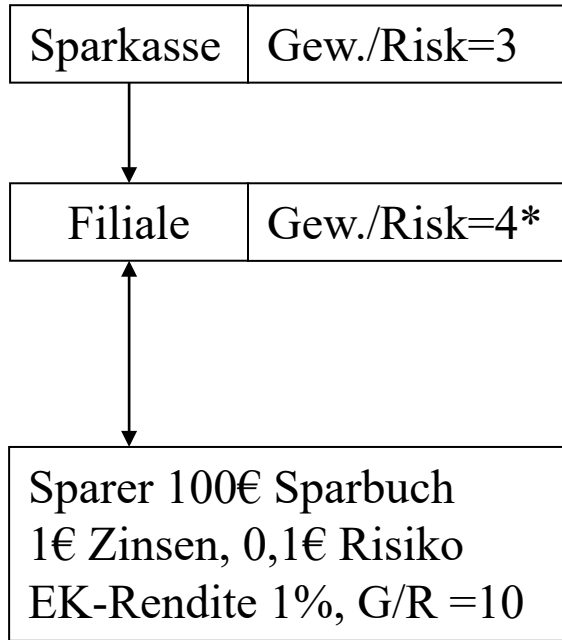
1. Motivation
2. Betriebswirtschaftliches Risikomanagement
3. Übertragung des bw. Risikomanagements auf die Caritas
4. Fazit und Ausblick
5. Literatur

# 1. Motivation

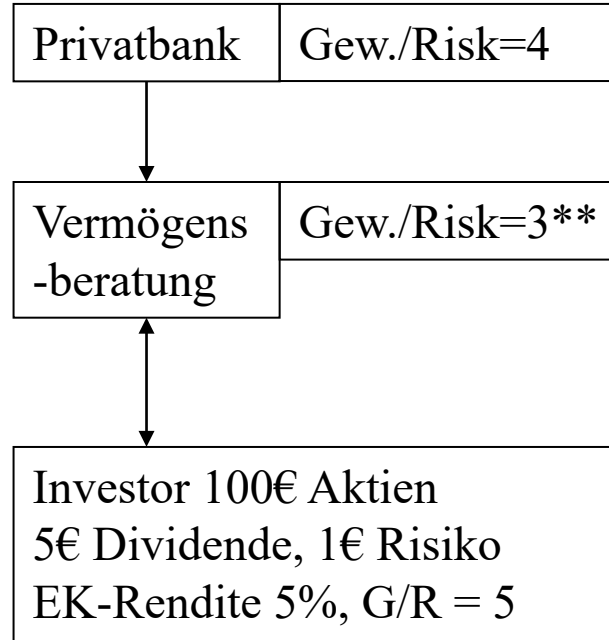


\* Marktzins 3% -  
Kundenzins 1% -  
op. Aufwand 0,4%  
Risiko 0,4%

# 1. Motivation

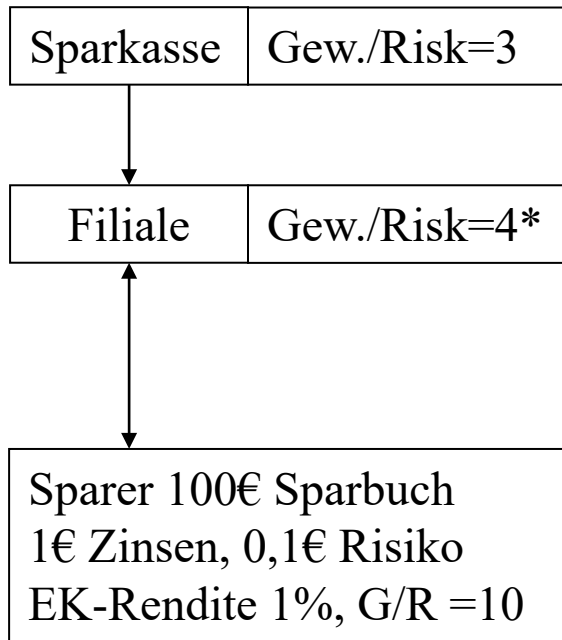


\* Marktzins 3% -  
Kundenzins 1% -  
op. Aufwand 0,4%  
Risiko 0,4%

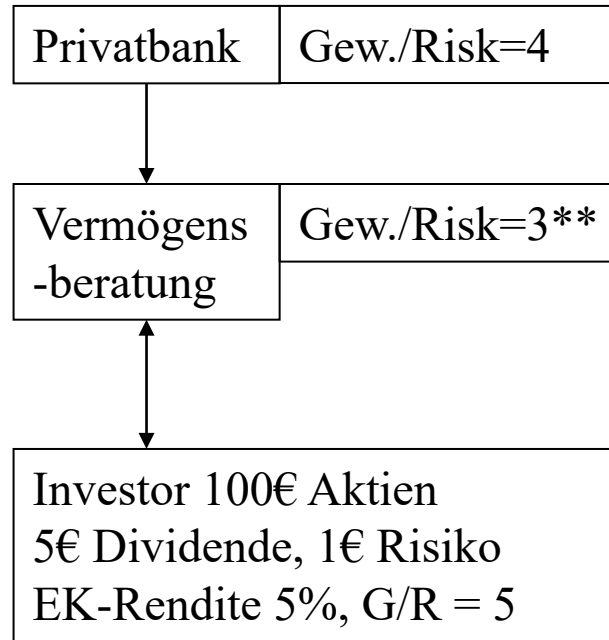


\*\* Provision 3% -  
op. Aufwand 1,2%  
Risiko 0,6%

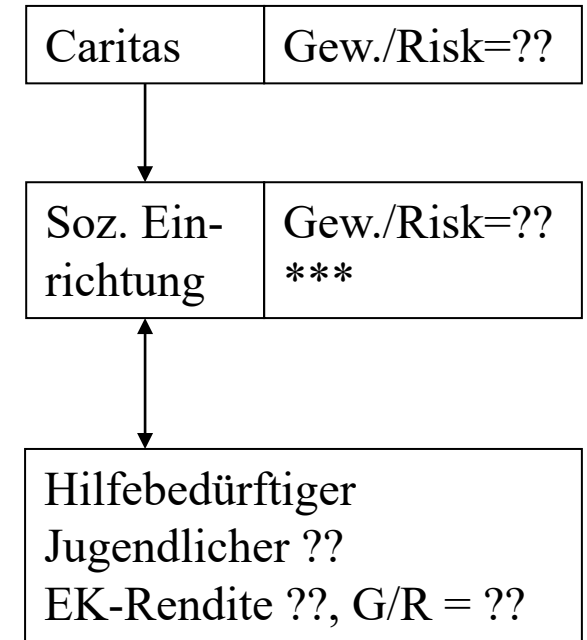
# 1. Motivation



\* Marktzins 3% -  
 Kundenzins 1% -  
 op. Aufwand 0,4%  
 Risiko 0,4%



\*\* Provision 3% -  
 op. Aufwand 1,2%  
 Risiko 0,6%



\*\*\* §§74-78 SGB VIII -  
 op. Aufwand ??€  
 Risiko ??€

## 2. Betriebswirtschaftliches Risikomanagement (1)

### Begriff und Gründe des Risikomanagements:

**Risiko** = potentieller Vermögensverlust/ Schaden, ohne Gegenüberstellung möglicher Gewinne/Erträge

**Risikomanagement** = Risikomessung- und Steuerung aller Risiken, Berücksichtigung von Verbundeffekten

#### **Rechtliche Rahmenbedingungen:**

- KonTraG
- Basel II / III, Solvency II
- Corporate Governance
- Risikobegrenzungs-gesetz
- §315HGB, DRS20, IFRS9
- Gesetze / Regulierungen im Zuge der Finanzkrise

#### **Volkswirtschaftliche Ursachen:**

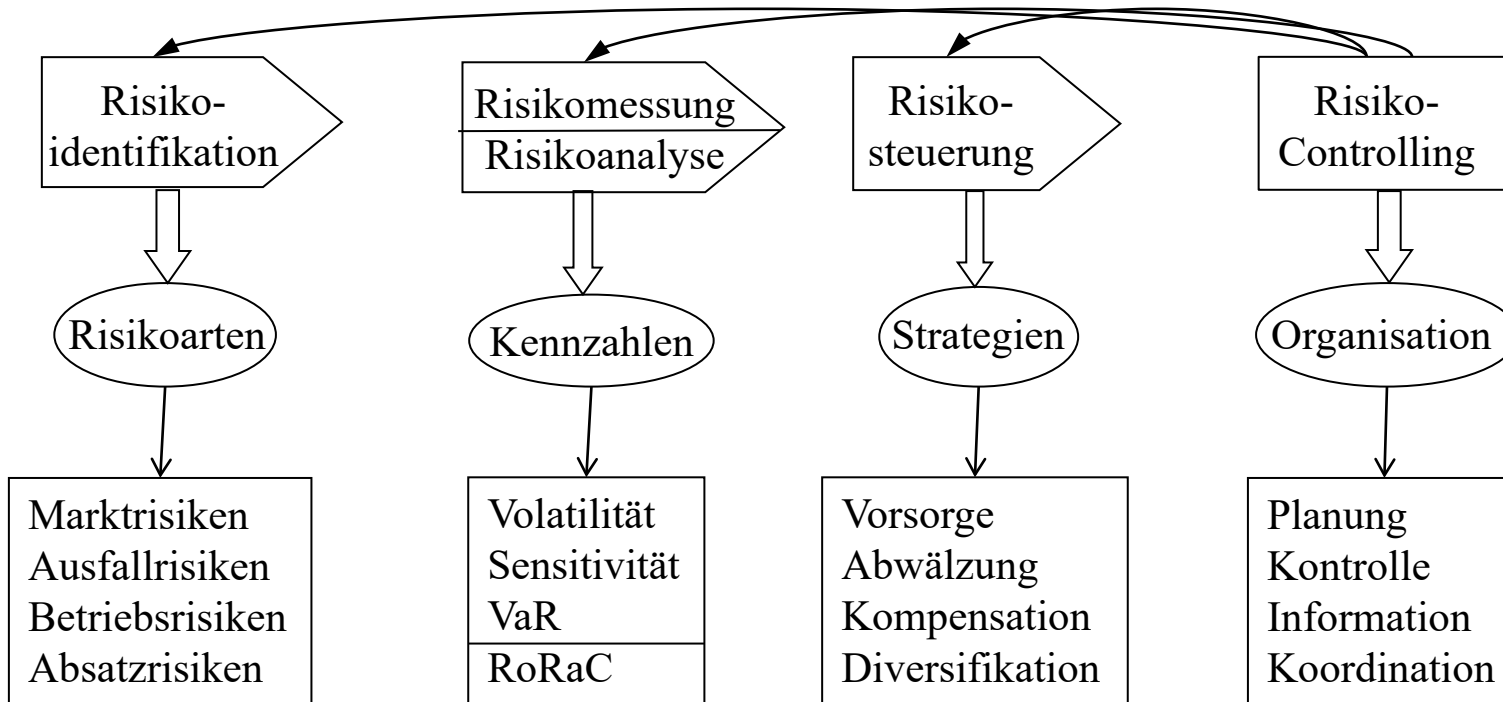
- Globalisierung der Finanzmärkte
- neue Finanzprodukte
- Einführung des Euro
- fehlende/unzureichende Marktregulierungen

#### **Technologischer Fortschritt:**

- schnellere Informationsverbreitung / Internet
- kürzere Produktzyklen
- Globalisierung der Gütermärkte

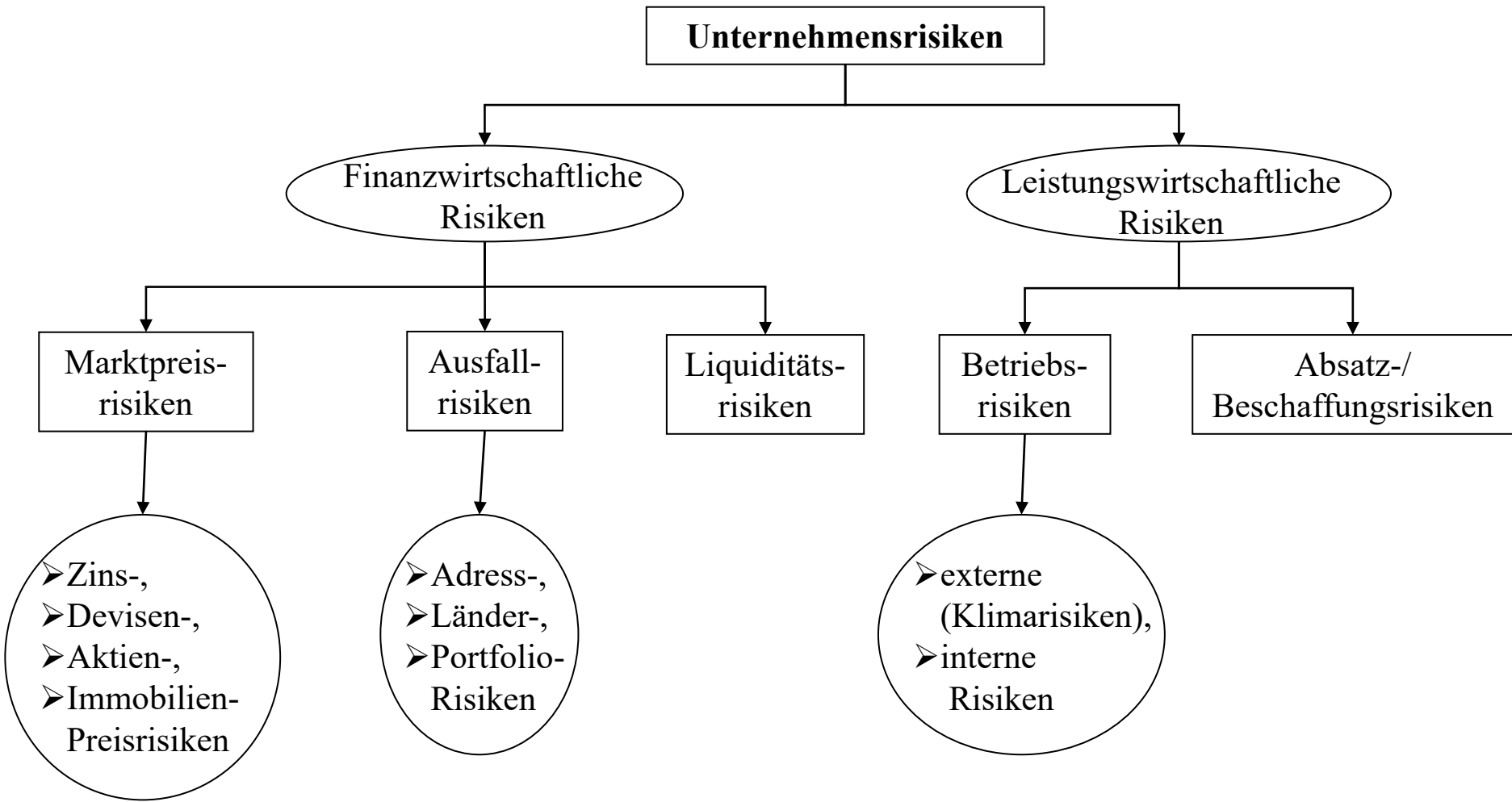
## 2. Betriebswirtschaftliches Risikomanagement (2)

Der Risikomanagement-Prozess:



# 2. Betriebswirtschaftliches Risikomanagement (3)

Systematik der unternehmerischen Risikoarten:



## 2. Betriebswirtschaftliches Risikomanagement (4)

### Risikocontrolling:

- Im Risikocontrolling wird berücksichtigt wie risikoverursachende und risikokontrollierende Organisationseinheiten aufbau- und ablauforganisatorisch im Unternehmen eingebettet bzw. verknüpft werden.
- Die Methodenhoheit der Messverfahren sowie deren Organisation und Überwachung bilden neben dem Risiko-Reporting und der Unterstützung der Unternehmensführung die Hauptaufgaben des Risikocontrollings.
- In Theorie und Praxis wird der Begriff (bzw. die Inhalte) des Risikocontrollings zum Risikomanagement inhaltlich unterschiedlich abgegrenzt.
- Risikocontrolling ist ein Bestandteil des prozessorientierten (ablauforganisatorischen) Risikomanagements (s. Seite 6), welches die Unternehmensführung bei der Planung und Steuerung von Unternehmensrisiken organisatorisch, überwachend und beratend unterstützt.



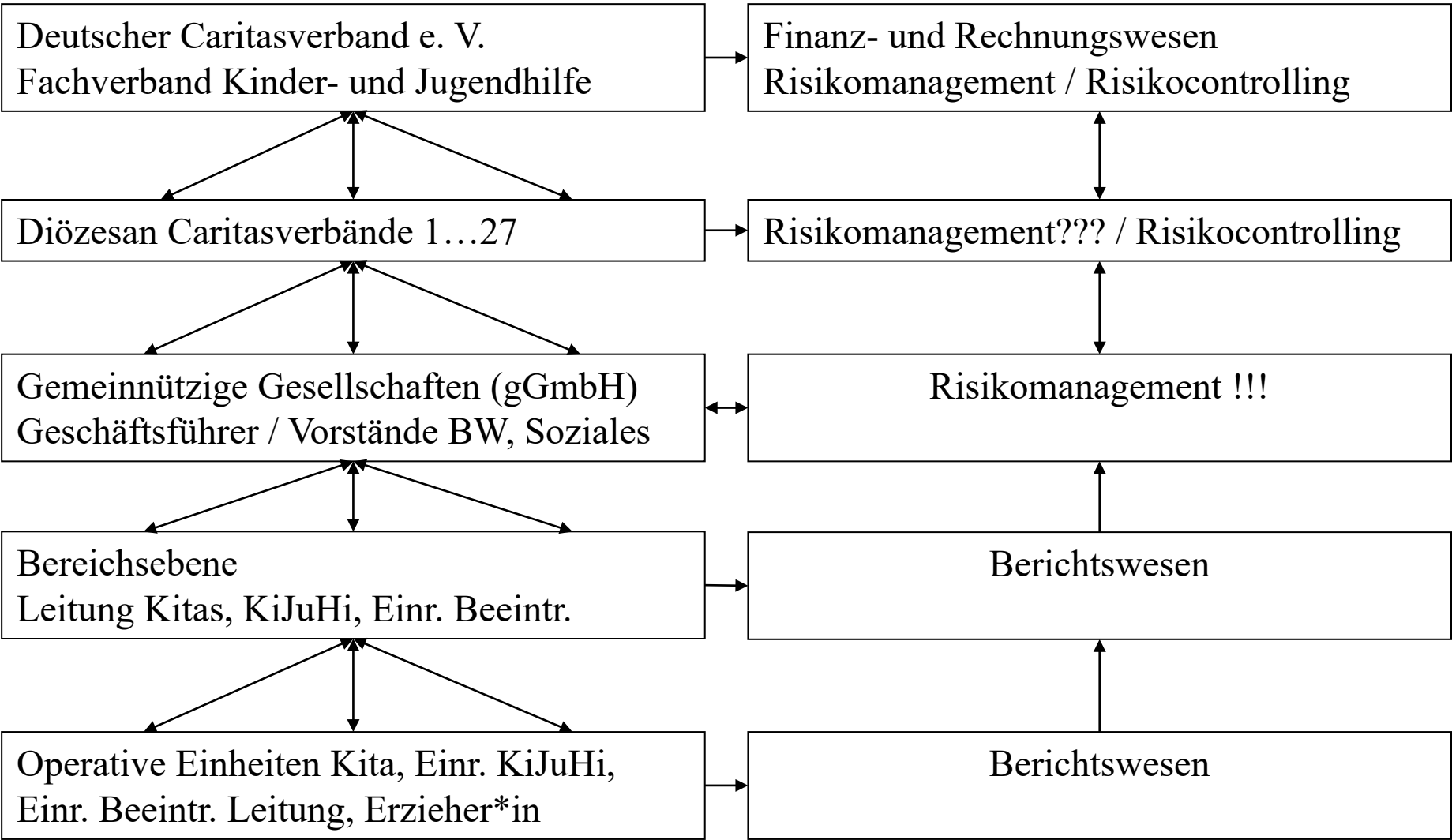
### 3. Übertragung des bw. Risikomanagements auf die Caritas (1)

#### Ziele der Übertragung:

1. Wie könnten unter Ertrags- und Risikoaspekten erforderliche *Neuinvestitionen* in die Infrastruktur besser beurteilt werden?
2. Wie könnte eine mögliche *Umorganisation des Controllings* unter Berücksichtigung von Ertrags- und Risikoaspekten (Risikocontrolling) in die erforderliche Umorganisation anderer insbesondere pädagogischer Strukturen eingebettet werden?
3. Wie könnten *Risiken* durch die Reform in der *operativen sozialpädagogischen Arbeit* (z. B. Personal- und Finanzierungsrisiken) besser abgebildet und gesteuert werden?
4. Wie könnte der Einsatz öffentlicher Finanzmittel (Steuergelder) und sonstiger Finanzmittel (z. B. Spenden) im Zuge der Realisierung der Inklusion mit Hilfe von Ertrags- und Risikoaspekten *effizienter und zielgerichteter* ohne Qualitätsverlust in der sozialpädagogischen Arbeit gestaltet werden?
5. Was könnten die Vorteile der Berücksichtigung von Ertrags- und Risikoaspekten in der *Kommunikation und Diskussion* im Zuge der Inklusion in der Öffentlichkeit und insbesondere mit den Jugendämtern / Bundesministerien sein?

### 3. Übertragung des bw. Risikomanagements auf die Caritas (2)

Organisation der Caritas:



### 3. Übertragung des bw. Risikomanagements auf die Caritas (3)

#### Finanzierungs- und Ertragsquellen:

- Zuwendungsfinanzierung nach §74 SGB VIII (für Investitionen / EK-Charakter)
- Zweiseitige Einzelfallfinanzierung §77 SGB VIII (EK oder Ertrag)
- Dreiseitige Entgeltfinanzierung § 78a SGB VIII (Ertrag bzw. Aufwandsminderung)
- **Indirekter Ertrag / Nutzen für die Allgemeinheit / Gesellschaft**  
**(Investitionsrendite 11% - 14%)**
- Spenden, Erbschaften, Beiträge, sonstige Zuschüsse, Erträge (EK / Ertrag)
- Darlehen, KKK, sonstige Kredite (FK)
- *Ziel:* Bestimmung der Risikotragfähigkeit (EK, Rücklagen), operativer Aufwand => Gewinn und Risiko (Relation) der operativen Einheiten / der erbrachten sozialen Dienstleistungen

### 3. Übertragung des bw. Risikomanagements auf die Caritas (4)

#### Risikocontrolling bei der Caritas:

- Ebene operative Einheiten: Risiko-Reporting an Bereichsleitung, Unterstützung bei operativen Risiken durch Bereichsleitung
- Ebene Bereichsleitung: Bündelung Risiko-Reporting op. Einheiten an GF, Weitergabe von Maßnahmen / Unterstützung GF an operative Einheiten
- Ebene Geschäftsführung gGmbH: Risikomanagement, Unterstützung Bereichsleitung, Unterstützung durch Diözesen und Dachverband
- Ebene Diözesen: Bindeglied RC Caritas Dachverband und GF gem. Gesellschaften (gGmbH), Risikomanagement?
- Ebene Risikocontrolling Dachverband: Auswertung Risikoreports von Diözesen, Unterstützung Tochtergesellschaften / Diözesen durch Risikoauswertung, einheitliches Berichtswesen, Methodenvorgabe (Ertragskomponenten, Messverfahren, Instrumente Risikosteuerung)

## 4. Fazit und Ausblick

### Betriebswirtschaftliche Potenziale:

- Ausgewogenere Beurteilung von Neuinvestitionen in die Infrastruktur
- Bessere Beurteilung / Steuerung der sozialen Arbeit durch Gew. / Risiko Relationen
- Gezieltere Nutzung von Diversifikationseffekten durch org. Einbindung RC
- Effektiverer und zielgerichteter Einsatz von Finanzmitteln
- Bessere Beurteilung von Risikotragfähigkeit und Risikoeinstellung

### Betriebswirtschaftliche Risiken:

- Qualität der sozialen Arbeit kann unter betriebswirtschaftlichen Methoden leiden!
- Viele negative Beispiele von „Verbetriebswirtschaftlichung“ (Gesundheit, PPP, usw.)

### Ausblick:

- Behutsamer Umgang mit den möglichen Potenzialen bei gleichzeitiger Diskussion aller Beteiligten

## 5. Literatur

*Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.) (2004):* Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle.

*Bock-Famulla, K. (2002):* Volkswirtschaftlicher Ertrag von Kindertagesstätten.

*Bruhn, M. (2005):* Dienstleistungscontrolling für Nonprofit-Organisationen.

*DIW (2002):* Abschätzung der (Brutto-)Einnahmeneffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungsträger bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen.

*Müller Kucera, K. / Bauer, T. (2000):* Volkswirtschaftlicher Nutzen von Kindertagesstätten. Welchen Nutzen lösen die privaten und städtischen Kindertagesstätten in der Stadt Zürich aus?

*Olk, T. / Otto, H.-U. (Hrsg.) (2003):* Soziale Arbeit als Dienstleistung. Luchterhand.

*Thomsen, S. L. (2015):* Kosten und Nutzen von Prävention in der ökonomischen Analyse.

*Wolke, T. (2016):* Risikomanagement. Berlin/Boston: De Gruyter.