

# Handeln, bevor es zu spät ist

VON ROBERT BACHERT UND  
LUISA SANDRITTER



Robert Bachert ist Finanzvorstand des Diakonischen Werkes Württemberg. Davor war er in gleicher Funktion beim Diakonischen Werk Baden tätig.  
[www.diakonie-wuerttemberg.de](http://www.diakonie-wuerttemberg.de)



Luisa Sandritter ist Referentin für Krisenberatung im Diakonischen Werk Baden.  
[www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de)

**Das Diakonische Werk Baden hat in den letzten Jahren ein verbandliches Risikomanagement aufgebaut, das krisenhafte Entwicklungen bei seinen Mitgliedseinrichtungen frühzeitig erkennen soll. Mit Hilfe eines integrierten Systems werden die Daten ausgewertet und die Erkenntnisse daraus für die Beratung und Begleitung von Trägern genutzt.**

Sozialwirtschaftliche Unternehmen werden zunehmend mit Veränderungen konfrontiert, die an Komplexität zunehmen, während sich ihrer Gültigkeitsdauer verkürzt. Vor diesem Hintergrund wird es für gemeinnützige Organisationen und Träger zukünftig schwieriger, ihre knapper werdenden Ressourcen effizient einzusetzen. Da die Auswirkungen einer unternehmerischen Entscheidung nie genau prognostizierbar sind, birgt jede Entscheidung Chancen, aber auch Risiken. Die Wahrnehmung der Chancen und die Handhabung der Risiken muss die Unternehmensleitung gewährleisten.

Im Gesamtverband der Diakonie Baden wurde dieses Thema unter dem Motto »Reagieren Sie, bevor es brennt« aufgegriffen, breit diskutiert und ein Werkzeug in der Diakonischen Konferenz verabschiedet, mit dem die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Mitgliedseinrichtungen gestärkt werden kann.

Das im Landesverband entwickelte Risikomanagement basiert im wesentlichen auf den zwei sich ergänzenden Säulen, einem verbandlichen und einem unternehmerischen Risikomanagement. Für den Verband wurde ein Rating entwickelt, welches die positiven Erfahrungen mit dem Rating der Bank für Sozialwirtschaft aufgreift und in das Risikobewertungssystem der Evangelischen Kreditgenossenschaft integriert.

Die Träger werden seitens des Diakonischen Werks bei der Errichtung eigener Risikomanagementsysteme unterstützt. Den Mitgliedern und dem Verband wird

ein Handbuch »Frühwarnsystem« zur Verfügung gestellt, indem die Verfahren und Tools zum Risikomanagement praxisnah dargestellt werden (vgl. Abb. 1).

## Unternehmerisches Risikomanagement

Das unternehmerische Risikomanagement umfasst fünf excelbasierte Instrumente, die von den Fachabteilungen entwickelt wurden und individuell, entsprechend den Einrichtungsgegebenheiten, angepasst und eingesetzt werden können. Die Werkzeuge orientieren sich an den drei elementaren Teilsystemen eines Risikomanagements Risikofrüherkennung, internes Überwachungssystem sowie Risikocontrolling und gelten als besonders praxistauglich, anwendungs- und effizient.

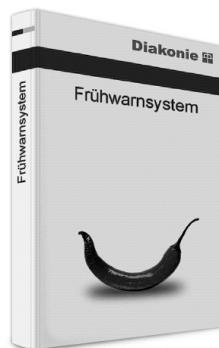


Abb. 1: Das Diakonische Werk Baden stellt seinen Mitgliedseinrichtungen ein Handbuch zur Verfügung, das die Verfahren und Werkzeuge zum Risikomanagement praxisnah darstellt.

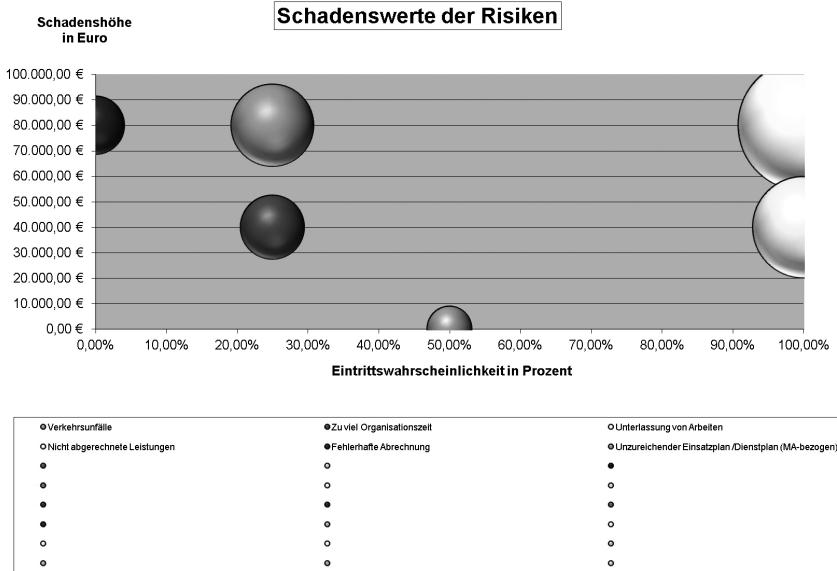


Abb. 2: Mit einer Risikokarte, erstellt aufgrund der Bewertungen durch die Leitungskräfte, kann der Ist-Zustand verschiedener betrieblicher Aspekte und deren Risikoeinordnung vorgenommen werden.

Dazu zählt zum einen ein umfassendes Risikomanagementsystem, mit dem Risiken identifiziert, bewertet und anschließend in einer Risikokarte in einem Excel-Tool abgebildet werden können. So können alle wichtigen Risiken offen gelegt, ein kontrollierter Umgang mit ihnen und letztendlich eine Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit erzielt werden.

Mit einem internen Kontrollsysteem gilt es, die Zuverlässigkeit betrieblicher Prozesse und Daten sowie ein Schutz vor Vermögensverlusten zu gewährleisten. Anhand eines Fragebogens zu den Bereichen Wareneinkauf und Warenverkauf sowie Personalwesen und Geldverkehr muss eine Beschreibung des Ist-Zustandes verschiedener betrieblicher Aspekte und Risikoeinordnung vorgenommen werden, aus denen sich dann Optimierungsmöglichkeiten erschließen. Die Risikokarte kann aufgrund von partizipativen Bewertungen von Leitungskräften zustande kommen (vgl. Abb. 2).

Hinsichtlich der Strategieumsetzung in konkrete Planungsprozesse existieren zusätzlich Mustervorlagen für den Prozess der Wirtschaftswplanung, die den Anwendern durch individuell veränderbare Vorlagen zur Investitions-, Abschreibungs-, Darlehens-, Zins- und Tilgungsplanung sowie ein Kalkulationsstool für die Budgetplanung und Personalbedarfsermittlung Sicherheit im Finanz- und Liquiditätsbereich vermitteln. Somit unterstützen diese Instrumente

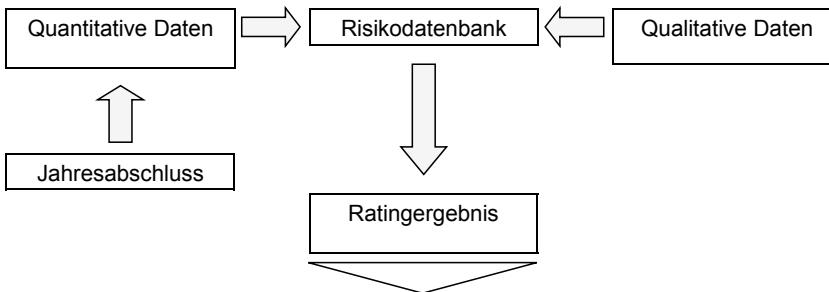


Abb. 3: Der Ablauf und die Komponenten eines »EKK-Diakonie-Ratings« stehen von vornherein fest.

## Was versteht man eigentlich unter Risikomanagement?

Risikomanagement bezeichnet die zielgerichtete Planung, Koordination, Ausführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die es einem Unternehmen ermöglichen, Risiken zielorientiert einzugehen und die eingegangenen Risiken zu kontrollieren, zu steuern und zu limitieren. Unter dem Unternehmensrisiko wird die Gefahr verstanden, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen. Die Erfolgsminderung bezieht sich sowohl auf Vermögensverluste als auch auf verpasste Chancen. Ein Risikomanagementsystem setzt sich aus drei Komponenten zusammen: einem Internen Überwachungssystem, dem Controlling und einem Frühwarnsystem. Das Interne Überwachungssystem gliedert sich in ein Internes Kontrollsysteem und die In-

terne Revision. Die Elemente des Internen Kontrollsysteins sind zum einen generelle Regelungen für kritische Abläufe (z. B. die Funktionstrennung zwischen Kassenverwaltung und Kassenbuchhaltung) und zum anderen prozessabhängige Überwachungen (z. B. die Zweitunterschrift bei Überweisungen). Prozessunabhängige System- und Umsetzungskontrollen für das Aufdecken von Unwirtschaftlichkeiten, Unregelmäßigkeiten (z. B. Buchungsfehler) oder Manipulationen (z. B. Veruntreuungen) sind dagegen Aufgabe der Internen Revision.

Markus Sobottke

Quelle: Bernd Maelicke (Hg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2007. 1.128 Seiten. 98,- Euro. ISBN 978-3-8329-2511-6.

Bernd Maelicke [Hrsg.]

**Lexikon der  
Sozialwirtschaft**

 **Nomos**

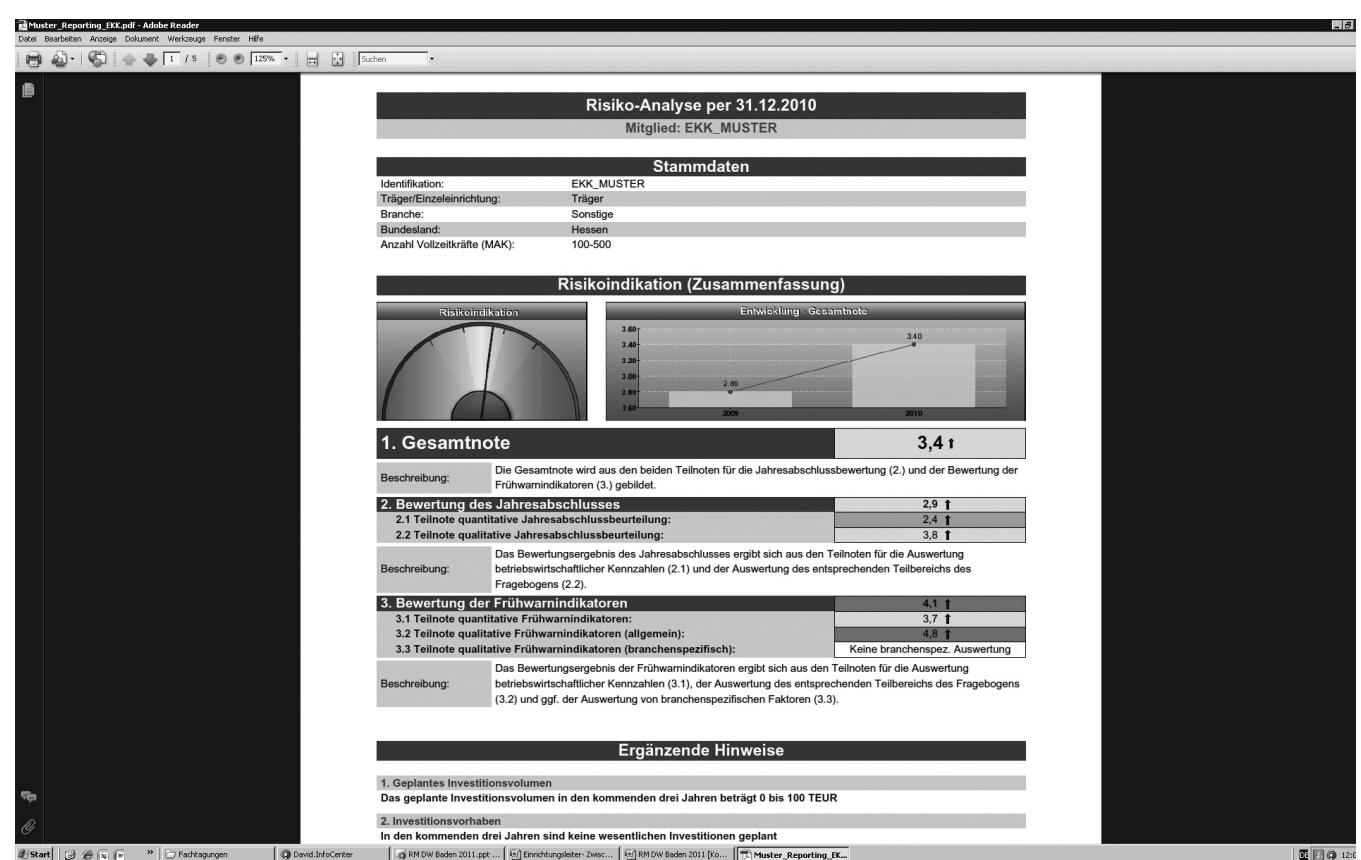


Abb. 4: Die quantitativen und qualitativen Daten zum Risiko eines Unternehmens werden in einem Bericht zusammengefasst, der in komprimierter Form anhand einer Gesamtnote sowie verschiedenen Teilnoten die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Unternehmung widerspiegelt.

bei der Feststellung des Kapitalbedarfs und bei der Erfolgsplanung.

### Verbandliches Risikomanagement

Um finanzielle und wirtschaftliche Schieflagen, Kreditausfälle oder gar Insolvenzen der Einrichtungen zu verhindern, wurde das verbandliche Risikomanagement in Zusammenarbeit mit dem Diakonischen Werk Württemberg und der Evangelischen Kreditgenossen-

spezifische Frühwarnindikatoren und qualitativen Aspekten zu erhalten. Letztere müssen die Mitgliedsorganisationen selbst anhand eines Fragenkatalogs über ein Internetportal beurteilen.

Der Ablauf des »EKK-Diakonie-Ratings« folgt festen Schritten (vgl. Abb. 3). Das System erzeugt nach Eingabe der quantitativen und qualitativen Daten einen Bericht, der in komprimierter Form anhand einer Gesamtnote sowie verschiedenen Teilnoten die wirtschaft-

Interesse, um Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der Organisation einzusehen. Seit Herbst 2011 steht den selbstständigen Rechtsträgern diakonischer Einrichtungen, Dienste, Anstalten und Werke das Risikoinformationssystem zur Dateneingabe bereit und wird rege in Anspruch genommen. Zukünftig wird eine Weiterentwicklung der Plattform anvisiert, so dass Anwender die Möglichkeit haben Branchen- und Zeitvergleiche durchzuführen.

### Resümee

Mit dem unternehmerischen und verbandlichen Risikomanagement hat sich das Diakonische Werk Baden in fachlich fundierter Weise auf den Weg gemacht, seinen Mitgliedsorganisationen sinnvolle und anwenderfreundliche Instrumente zur Früherkennung von Risiken und Bearbeitung von Chancen an die Hand zu geben und einen strategischen Wechsel eingeleitet. Der Verband ist überzeugt, damit die Einrichtungen bei ihrer Risiko- und Krisenerkennung zu stärken. ■

## »Zum Beratungsangebot gehört ein Kalkulationstool für die Budgetplanung und für die Personalbedarfsermittlung«

schaft Research GmbH im vergangenen Jahr entwickelt. Damit wird den bilanzierenden Mitgliedseinrichtungen die Möglichkeit eröffnet, kostenlos einen Risikobericht bestehend aus finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des Jahresabschlusses und Bilanz als auch branchen-

liche Tragfähigkeit der Einrichtung widerspiegelt (vgl. Abb. 4).

Die Ergebnisse einer solchen Analyse sind nicht nur für das Management in der Mitgliedsorganisation selbst, sondern beispielsweise für die jeweilige Hausbank oder den Aufsichtsrat von