

Roth, Christian

## **Kostenkalkulation gruppenbezogener sozialer Dienstleistungen. Erklärt am Beispiel eines erlebnispädagogischen Freizeitangebots**

2020, 17 S.



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Roth, Christian: Kostenkalkulation gruppenbezogener sozialer Dienstleistungen. Erklärt am Beispiel eines erlebnispädagogischen Freizeitangebots. 2020, 17 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-204903 - <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-204903>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Kostenkalkulation gruppenbezogener sozialer Dienstleistungen**

Erklärt am Beispiel eines erlebnispädagogischen Freizeitangebots

Christian Roth

### **Einleitung**

Bei dem Vorhaben die Angebotspalette um gruppenbezogene soziale Dienstleistungen zu erweitern oder bestehende zu modifizieren ist u.a. in Erfahrung zu bringen, ab welcher Anzahl von Teilnehmenden der voraussichtlich erzielte Erlös die Kosten deckt. Auch die Suche nach einer adäquaten Preisfindungsstrategie kann u.a. durch die Adressatengruppe, das soziale Dienstleistungsangebot selbst und unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten zu einer Herausforderung für die sozialpädagogischen und, je nach Organisationsstruktur, -größe und -abläufen eines Leistungserbringers, auch für die sozialadministrativen Fachkräfte werden. Nach der Durchführung einer Break-Even-Analyse, die eine erste Einschätzung bezüglich der Aufnahme eines neuen sozialen Dienstleistungsangebots in die bestehende Angebotspalette ermöglicht, sollten Leistungsanbieter nicht alleine monetäre Gesichtspunkte als Entscheidungsgrundlage heranziehen. Dies zeigt sich mit Blick auf die Risiken, die sich bspw. durch eine angestrebte Kapazitätserweiterung ergeben können. So kann sich der Anstieg der Anzahl von Teilnehmenden an einem Gruppenangebot negativ auf die intergruppalen Prozesse auswirken und somit die Ergebnisqualität des Angebots gefährden.

### **Die Erlebnispädagogik als Basisverfahren der Sozialen Gruppenarbeit**

Die Erlebnispädagogik ist ein handlungsorientierter Ansatz, der auf den Reformpädagogen Kurt Hahn (1886-1974) zurückgeht. Für die Soziale Gruppenarbeit stellt die Erlebnispädagogik ein Basisverfahren dar, bei dem „...sich besondere Erlebnisse tief einprägen und nachwirken.“ (Reich 2003: S.1) sollen. Nach Michl (2015) handelt es sich um Erlebnisse mit physischem, psychischem und sozialem Herausforderungscharakter, die zur Förderung der

Persönlichkeitsentwicklung und zur Befähigung der Lebensweltgestaltung junger Menschen beitragen sollen. Es geht dabei um die individuellen, subjektiv erfahrenen und im Anschluss produktiv zu bearbeitenden Erlebnisse eines jeden Einzelnen.

Für die Soziale Gruppenarbeit gilt die Gruppe als „...das Instrument der pädagogischen Einflussnahme...“ (Galuske, 2013). Das bedeutet, die Gruppenaktivität ist für das Basisverfahren „Erlebnispädagogik“ eine grundlegende Voraussetzung. Somit können sich aus einem erlebnispädagogischen Einzelangebot, welches ohne eine Gruppe stattfindet, keine sozialen Herausforderungen in einer Gemeinschaft ergeben. So ändern sich auch die physischen und psychischen Herausforderungen, und die Förderung von Team-, Kooperations-, Konflikt- und Problemlösefähigkeit wäre schlicht nicht möglich.

Bei der Auswahl des Mediums, wie z.B. Kanufahren, Klettern oder Mountain-Biken sind im Vorfeld die persönlichen Vorerfahrungen sowie die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten festzustellen, welche die Teilnehmenden mitbringen müssen. Das Wissen über die Vorerfahrungen sind grundlegend, um adäquate Anschlussenerfahrungen zu ermöglichen. Die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten können eine grundlegende Voraussetzung für die Teilnahme darstellen, wenn bspw. eine Klientin oder ein Klient nicht mindestens eine Technik des Schwimmens beherrscht, so ist die Teilnahme an Kanufahrten kaum möglich.

Das eigentliche Wirkpotential einer erlebnispädagogischen Freizeit entfaltet sich oftmals erst durch die Reflexion des Erlebten. Mit dem Lernmodell „Outward Bound Plus wird versucht „...anhand von Gruppen- oder auch Einzelreflexionen das spezifische Erlebnis aufzuarbeiten, Parallelen zu Alltagssituationen herzustellen, daraus stärker generalisierbare Erfahrungen abzuleiten und auf diese Weise Erkenntnisprozesse anzustoßen.“ (Lakemann 2018) Es folgt im Vergleich zu anderen Lernmodellen, die Reflexion auf die Aktion (vgl. Lakemann 2018).

## **Erstellung eines Kostenartenplans**

Der erste Bearbeitungsschritt, der bei der Kalkulation einer gruppenbezogenen sozialen Dienstleistung erforderlich ist, ist die Einteilung der Kosten nach Kostenarten und die darauffolgende Zuordnung auf unterschiedliche Positionen (vgl. Abb.1). Dabei ist zu berücksichtigen, ob es sich um fixe oder variable Kosten handelt.

Themenbezogen können die Fixkosten als die Kosten bezeichnet werden, die unabhängig von der Anzahl der Teilnehmenden anfallen. Ob bspw. vier oder acht Personen an einer erlebnispädagogischen Freizeit teilnehmen, hat dies keinen Einfluss auf die Höhe der Fixkosten. Sie bleiben zumindest solange konstant, bis eine Kapazitätsgrenze überschritten wird, wie z.B. eine begrenzte Anzahl der Betten eines Ferienhauses, welches als Sammelunterkunft angemietet wird. Je nach Organisationsgröße sind verschiedene Fixkostenebenen zu unterscheiden, wenn die Fixkosten einem Dienstleistungsangebot direkt zugeordnet werden können, dann handelt es sich um dienstleistungsspezifische Fixkosten.

Die variablen Kosten hängen von der Anzahl der Teilnehmenden ab. Es handelt sich um Kosten, die jedem Teilnehmenden direkt zugeordnet werden können, wie z.B. ein Reisetagebuch, um die Erlebnisse zur regelmäßigen Reflexionsarbeit festzuhalten. Wenn bspw. eine Person vor dem Reiseantritt eine fristgerechte Stornierung aufgibt, so werden für diese Person auch keine variablen Kosten ausgelöst. Die fixen Kosten hingegen bleiben in voller Höhe bestehen.

Kostenposition	Fixe Kosten (Kf)	Variable Kosten (kv)
Honorar für zwei pädagogische Fachkräfte	2.100,00 €	
Vertriebs- und Verwaltungskosten	500,00 €	
Sonstige Fixkosten	400,00 €	
Verpflegung und Unterkunft pro Pers.		250,00 €
Material pro Pers.		50,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>300,00 €</b>

Abb. 1: Aufschlüsselung der Kostenpositionen nach fixen und variablen Kosten (eigene Darstellung)

Bei der Auswahl *pädagogischer Fachkräfte* ist zu berücksichtigen, dass mindestens eine der beiden Fachkräfte über ein vertieftes theoretisches Wissen sowie praktische Erfahrungen in der Gesprächsführung, insbesondere hinsichtlich der Steuerung von Reflexionsprozessen, verfügen sollte. Außerdem sollte mindestens eine Fachkraft in Bezug auf das Medium, welches zum Einsatz kommt, praktisch versiert und darüber hinaus in der Lage sein, die professionelle Steuerung der Lernprozesse zu gewährleisten. Beide Fachkräfte sollten zudem gruppenpädagogische Theoriekenntnisse sowie praktische Erfahrungen im Umgang mit Gruppen mitbringen.

Unter den *Vertriebs- und Verwaltungskosten* subsumieren sich u.a. dienstleistungsbezogene Werbekosten, anteilige Büromieten, anteilige Gehälter, anteilige Abschreibungen auf das Anlagevermögen, Energiekosten sowie Telekommunikationskosten.

Die *sonstigen Fixkosten* stehen in einem direkten Zusammenhang mit dem erlebnispädagogischen Freizeitangebot. Zu den sonstigen Fixkosten zählen in dieser Aufstellung (vgl. Abb. 1) die Kosten für die Anfahrt mit einem kleinen Reisebus und zeitanteilige Abschreibungen auf Anlagegüter, die bei der Durchführung der Freizeit zum Einsatz kommen, wie z.B. Kanus oder Kletterausrüstungen.

Die *Verpflegungskosten* während des Aufenthalts sowie die *Kosten für die Unterkunft* stellen in diesem Fall variable Kosten dar. Zu den *Materialkosten*, die ebenfalls einen variablen Kostencharakter haben, zählen alle Kosten, die zu den geringwertigen Wirtschaftsgütern zählen und zur Teilnahme an den

Freizeitaktivitäten, Reflexionsgesprächen sowie themenbezogenen Abenden erforderlich sind, soweit diese für jede Person zur Verfügung stehen müssen, sodass je nach Gegenstand oder Recht eine parallele Nutzung in einer Gruppe ermöglicht werden kann. Dazu zählen u.a. eine angemessene Freizeitkleidung, ein erlebnispädagogisches Tagebuch, ein Kompass mit einer Landkarte aber auch Eintrittsgelder. Diese überwiegend materiellen Gegenstände, die in dieser Kostenposition aufgeführt werden, müssen nur in der Stückzahl entsprechend der Anzahl von Teilnehmenden vorrätig sein, solange es sich nicht um Anlagegüter der Organisation handelt. Für alle neuen Anschaffungen, die mit dem Angebot im Zusammenhang stehen, sollten quantitative Angebotsvergleiche durchgeführt werden, mit dem Ziel der Kostenreduktion.

### Entwicklung und Verlauf der Kosten

Die in der letzten Zeile der Abbildung 1 gebildeten Summen der fixen und variablen Kosten werden zur Darstellung der Kostenentwicklung in eine neue Tabelle übernommen. Die Gesamtkosten ergeben sich durch die Addition der fixen und variablen Kosten und gelten für die Teilnahme einer Person an der erlebnispädagogischen Freizeit. Unter Berücksichtigung der steigenden Anzahl von Teilnehmenden kann die Tabelle nun weiter ausgefüllt werden. Die Höhe der Fixkosten (3.000 Euro) bleibt trotz steigender Anzahl von Teilnehmenden konstant. Die variablen Kosten sowie die Gesamtkosten hingegen erhöhen sich mit jedem weiteren Teilnehmenden um jeweils 300 Euro.

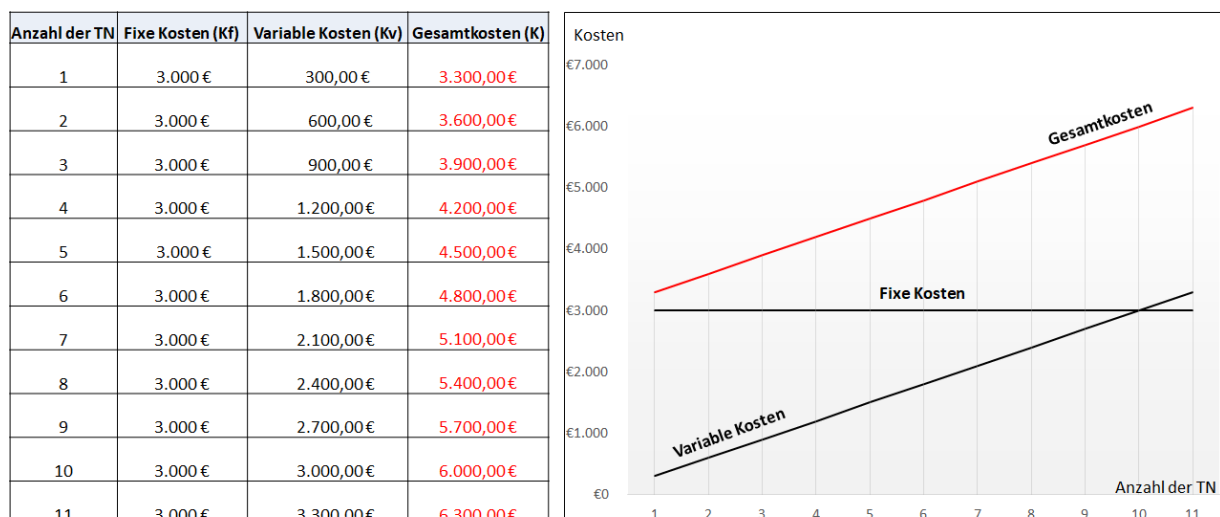


Abb. 2: Entwicklung und Verlauf der Kosten (eigene Darstellung)

Der Verlauf der Kostenkurven lässt sich auch grafisch darstellen (vgl. Abb. 2). Dazu werden auf der x-Achse die Anzahl der Teilnehmenden und auf der y-Achse die Kosten abgetragen. Die fixen Kosten verlaufen konstant und die variablen Kosten steigen linear an. Die Gesamtkostenkurve steigt ebenfalls linear, verläuft parallel zu der variablen Kostenkurve und liegt überhalb der fixen Kostenkurve. Indem die variable Kostenkurve bis über die Fixkostenkurve verschoben wird ergibt sich die Gesamtkostenkurve. In Abb. 3 wird die Zusammensetzung der Gesamtkosten aufgezeigt.

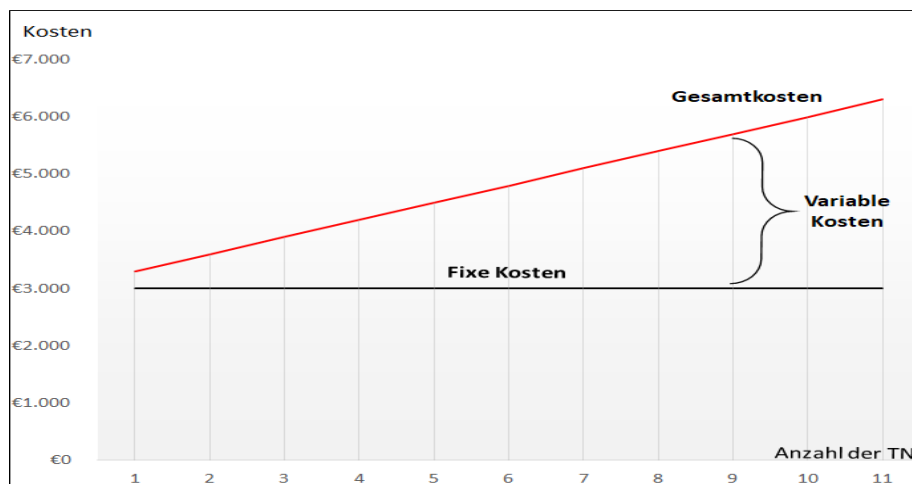


Abb. 3: Zusammensetzung der Gesamtkosten (eigene Darstellung nach Nicolini 2005)

Nun werden die Gesamtkosten aus Abbildung 2 in eine weitere Tabelle übertragen, um so die Kostenentwicklung und den Kostenverlauf je Teilnehmenden nachvollziehen zu können. Wie im Diagramm (vgl. Abb. 4) dargestellt, weist der Graph einen regressiven Verlauf auf. Die Reduzierung der Kosten ist auf die Fixkostendegression zurückzuführen. Mit zunehmender Anzahl von Teilnehmenden reduzieren sich die Kosten je Person. Die Kosten je Teilnehmenden stellen somit gleichzeitig den Erlös pro Person dar, der erzielt werden muss, wenn Selbstkostendeckung angestrebt wird.

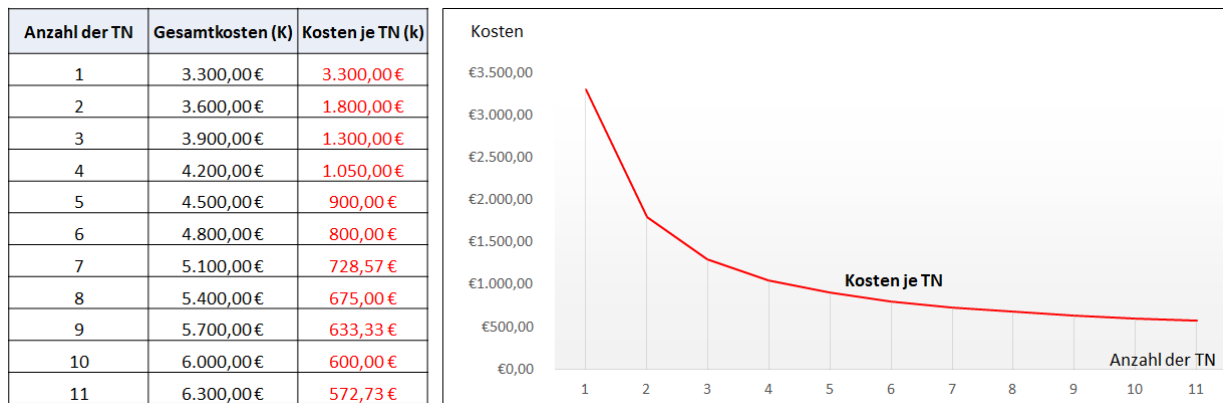


Abb. 4: Entwicklung und Verlauf der Kosten je Teilnehmenden mit zunehmender Anzahl von Teilnehmenden (eigene Darstellung)

So besteht auch die Möglichkeit, eine erste Einschätzung über die Höhe des Angebotspreises vorzunehmen. Wenn das Prinzip der Selbstkostendeckung gilt und von einer gewissen Preisflexibilität seitens der Nachfragenden ausgegangen wird, so liegt der Preiskorridor zwischen sechs- und siebenhundert Euro bei einer geschätzten Anzahl potentieller Teilnehmenden zwischen acht bis zehn Personen.

### Betriebswirtschaftliche und sozialwirtschaftliche Finanzierung

Schellberg (2018) trifft eine grundlegende Unterscheidung zwischen der betriebswirtschaftlichen und der sozialwirtschaftlichen Finanzierung. Unter betriebswirtschaftlicher Finanzierung versteht er die mittel- bis langfristige Finanzierung des Anlagevermögens, welches den Leistungserstellungsprozess erst ermöglicht. Nur durch Gebäude, Fahrzeuge und andere Betriebsmittel kann die „Betriebsbereitschaft“ einer Organisation aufrechterhalten werden. Die sozialwirtschaftliche Finanzierung dient der kurzfristigen Finanzierung von Werkstoffen und subjektbezogener menschlicher Arbeit, die für den Leistungserstellungsprozess bzw. für die Erbringung sozialer Dienstleistungen benötigt werden. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Klienten und Klientinnen bei der Gestaltung eines Leistungserstellungsprozesses stets beteiligt werden sollten. Auch bei Gruppenangeboten sind Teilnehmende als sogenannte Koproduzenten schon bei der Planung einer Freizeitaktivität zu beteiligen.



## **Finanzierungsquellen und -mittel**

Soziale Organisationen können ihre Finanzierungsmittel aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen schöpfen: Finanzierung aus öffentlichen, privaten oder eigenen Mitteln (vgl. Bieker 2012). Bei der öffentlichen Finanzierung sozialer Dienstleistungsangebote sind die gesetzlichen Bestimmungen zu berücksichtigen, die sich aus dem Sozialgesetzbuch VIII - Kinder- und Jugendhilfe ergeben. Gruppenbezogene soziale Dienstleistungen werden von Kostenträgern subjekt- und zum Teil auch pauschalfinanziert, wie z.B. die Übernahme einer Fahrkostenpauschale für die gesamte Gruppe. Die Finanzierungsmittel können zusätzlich durch Stiftungsgelder aufgestockt werden. Allerdings wird der Zugang zu öffentlichen Mitteln in den meisten Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit oft durch die restriktive Vergütungspolitik der Kostenträger erschwert und ist zusätzlich mit gesetzlich vorgeschriebene Verhandlungswegen verbunden (vgl. Schellberg 2012). So können die notwendigen Finanzmittel auch privat u.a. über eine zielgerichtete Fundraising-Aktion oder einen Sponsor gesammelt werden. Das soziale Dienstleistungsangebot kann sich je nach Zielgruppe aber auch explizit an Selbstzahler richten oder als Zuzahlungsmodell konzipiert werden. Eigene Mittel zur Finanzierung können aus bilanziell gebildeten freien Rücklagen oder Überschüssen stammen, die mit anderen sozialen Dienstleistungsangeboten erzielt worden sind. Darüber hinaus kann auch ein Finanzierungsmix aus öffentlichen, privaten und eigenen Mitteln eine durchaus denkbare Finanzierungsvariante darstellen. Eine Sonderform der Finanzierung, die der betriebswirtschaftlichen Finanzierung zuzuordnen ist, stellt die Finanzierung über das sogenannte Mezzanine-Kapital dar, welches bilanziell eine Stellung zwischen Eigen- und Fremdkapital einnimmt (vgl. Moos & Peters 2015).

## **Praxisorientierte Preisbestimmung**

Bevor eine Break-Even-Analyse vorgenommen werden kann, die Gewissheit darüber verschafft, ab welcher Anzahl von Teilnehmenden die Kosten gedeckt werden, ist ein Preis für das Angebot festzulegen. Dabei können zur Orientierung verschiedene Prinzipien zur Bestimmung des Preises hilfreich sein.

Eine erste Orientierungsmöglichkeit ergibt sich über eine Konkurrenzanalyse. Für eine solche Analyse kommen vergleichbare regionale aber auch überregionale Leistungsanbieter in Betracht, wobei der regionale Vergleich aufgrund zum Teil identischer externer Umgebungsvariablen einen höheren Stellenwert einnehmen sollte. Auch die Einschätzung des Images und der

Qualität der sozialen Dienstleistung sowie der Ruf des Leistungsanbieters (vgl. Meffert 2000 in Thommen & Achleitner 2009) sind zu berücksichtigen und sollten in die Konkurrenzanalyse mit einfließen, um so einen adäquaten Vergleichsmaßstab zur eigenen Organisation aufbauen zu können.

Bei der nachfrageorientierten Preisfindung gilt das Wertprinzip bei der Kaufentscheidung als ein handlungsleitendes Motiv. So beeinflusst der subjektiv empfundene Wert einer sozialen Dienstleistung die Kaufentscheidung potentieller Teilnehmender in einem erheblichen Maß mit. Je größer die Nutzenerwartung, desto höher wird die Dienstleistung im Vergleich zur Konkurrenz bewertet (vgl. Thommen & Achleitner 2009). Die Bestimmung des effektiven Nutzens oder der Nutzenerwartung ist allerdings nicht möglich, wenn keine Daten über den Nutzen eines vergleichbaren sozialen Dienstleistungsangebots vorliegen (vgl. Meffert 2000 in Thommen & Achleitner 2009).

Bei der Preisbestimmung freigewerblicher Leistungsanbieter kann in der Regel von einer Gewinnerzielungsabsicht ausgegangen werden. Hier kann der Preis u.a. mithilfe der Zuschlagskalkulation ermittelt werden. Zur Preisbestimmung wird ausgehend von den Kosten ein Gewinnzuschlag berechnet (vgl. Thommen & Achleitner 2009). Freigemeinnützige Leistungsanbieter, die sich in der Regel über öffentliche Mittel finanzieren, handeln hingegen häufig nach dem Selbstkostendeckungsprinzip. So ist die Orientierung an der langfristigen Preisuntergrenze, auf der die erzielten Erlöse sämtliche Kosten abdecken, als sinnvoll zu erachten.

### **Berücksichtigung von Kapazitätsgrenzen**

Während der kostenkalkulatorischen Überlegungen sind auch mögliche Kapazitätsgrenzen zu erkennen. Die wohl relevanteste Kapazitätsgrenze stellt der Betreuungsschlüssel dar, die in der Kindheitspädagogik sogenannte Fachkraft-Kind-Relation. Über den Betreuungsschlüssel wird ausgedrückt, wie viele Fachkräfte zur Betreuung einer festgelegten Anzahl von Gruppenmitgliedern empfehlenswert oder sogar, je nach Vorgabe eines Kostenträgers, unbedingt eingesetzt werden müssen. Wenn die Kapazitätsgrenze durch keine externen Vorgaben festgelegt wird, kann diese aus Erfahrungswerten, so z.B. im Rückblick auf eine vergleichbare Zielgruppe, abgeleitet werden. Eine weitere Kapazitätsgrenze kann sich durch die gewählten Reisemittel zur Erreichung des Zielortes ergeben. Bei einer Reise über die Straße unterliegen die gewählten Verkehrsmittel stets einer Kapazitätsgrenze und die ausgelösten Kosten stellen

häufig Fixkosten dar. Die Kapazitätsgrenze ist in der Regel bei der Reise mit der Bahn höher und die entstehenden Kosten sind meist als variable Kosten zu erfassen. Dies gilt auch für die An- und Abreise per Flugzeug. Weitere Kapazitätsgrenzen können sich bei der Buchung einer Unterkunft oder Anmietung erlebnispädagogischer Medien auf tun.

### Durchführung der Break-Even-Analyse

Den folgenden Ausführungen liegt die Annahme zu Grunde, dass sich ein freigeinnütziger Leistungsanbieter mit einem erlebnispädagogischen Zusatzangebot an Selbstzahler richtet und sich am Selbstkostendeckungsprinzip orientiert. Der Erlös bzw. Umsatz ergibt sich aus der Multiplikation des Preises pro Person und der Anzahl der Teilnehmenden.

Zur Ermittlung des Preises werden die Fixkosten in Höhe von 3.000 € durch die vorgesehene Kapazitätsgrenze, bei der von zehn Teilnehmenden ausgegangen wird, dividiert. Der Fixkostenanteil je Person in Höhe von 300 € wird dann zu den variablen Kosten in Höhe von 300 € je Person addiert. So liegt der Preis, der unter der Voraussetzung einer Belegung auf der Kapazitätsgrenze erhoben wird, bei 600 € je Person. Das Angebot kann im Rahmen einer Werbekampagne aus kaufpsychologischen Gründen auch mit 599 € angepreist werden.

$$\text{Preis: } \frac{\text{Fixe Kosten (Kf)}}{\text{Anzahl der Teilnehmenden (TN)}} + \text{variable Kosten (kv)} \Rightarrow \frac{3000 \text{ €}}{10 \text{ TN}} + 300 \text{ €} = 600 \text{ €}$$

Der Preis kann nun in die Tabellenspalte mit der Kopfzelle Gesamterlös übernommen werden (vgl. Abb. 5). Nach der spaltenweise durchgeführten Multiplikation mit der jeweiligen Anzahl von Teilnehmenden wächst der Gesamterlös mit steigender Anzahl von Teilnehmenden. Außerdem werden die Gesamtkosten aus der Abbildung 4 in die Tabelle übernommen. Mit dem Erreichen der Anzahl von 10 Teilnehmenden deckt der Gesamterlös die Gesamtkosten zu 100% ab.

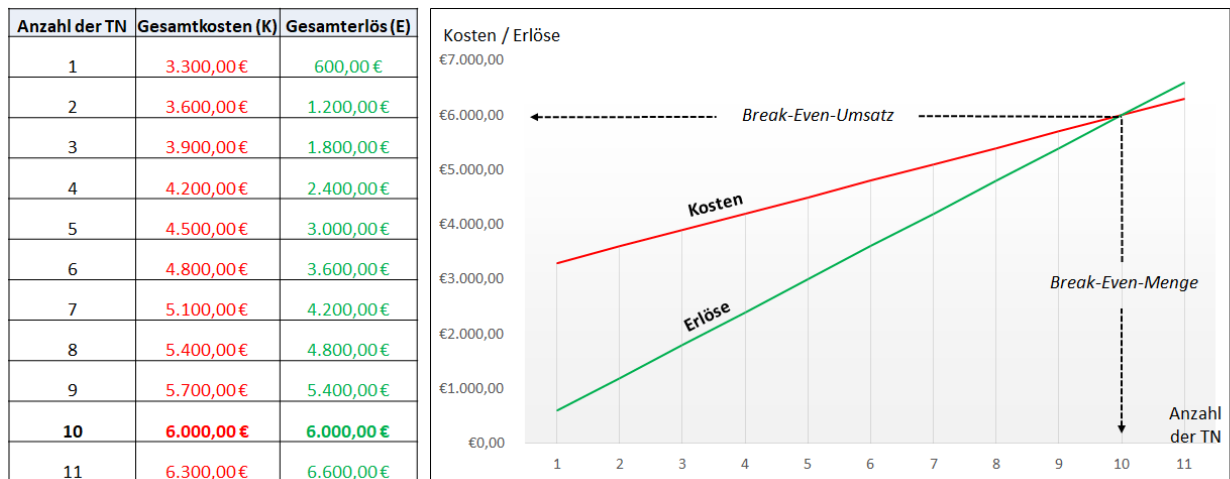


Abb. 5: Ermittlung der Break-Even-Schwelle (eigene Darstellung)

Der Break-Even-Point befindet sich an der Schnittstelle der Erlös- und der Kostenkurve und gibt die Break-Even-Menge (Gewinnschwellenmenge) und den Break-Even-Umsatz (Gewinnschwellenerlös) an. Die davorliegende Fläche zwischen der Kosten- und Erlöskurve wird als Verlustzone, die dahinterliegende als Gewinnzone bezeichnet. Der Break-Even-Point ist somit der Punkt, der die Gewinnzone von der Verlustzone trennt.

### Durchführung einer Kapazitätserweiterung

Die Kapazität des Angebots verdoppelt sich durch die zusätzliche Investition und steigt von 10 auf 20 Personen. Die Personalkosten und die sonstigen Fixkosten verdoppeln sich ebenfalls und die Verwaltungs- und Werbekosten nehmen lediglich um 300 Euro zu, da von einer erfolgreichen Werbekampagne ausgegangen wird, nach der die Nachfrage höher war als angenommen und somit keine weiteren Werbekosten entstehen. Bei den Verwaltungskosten wird von einem moderaten Anstieg ausgegangen, da sich der zu bearbeitende Aufgabenumfang erweitert aber nicht verdoppelt.

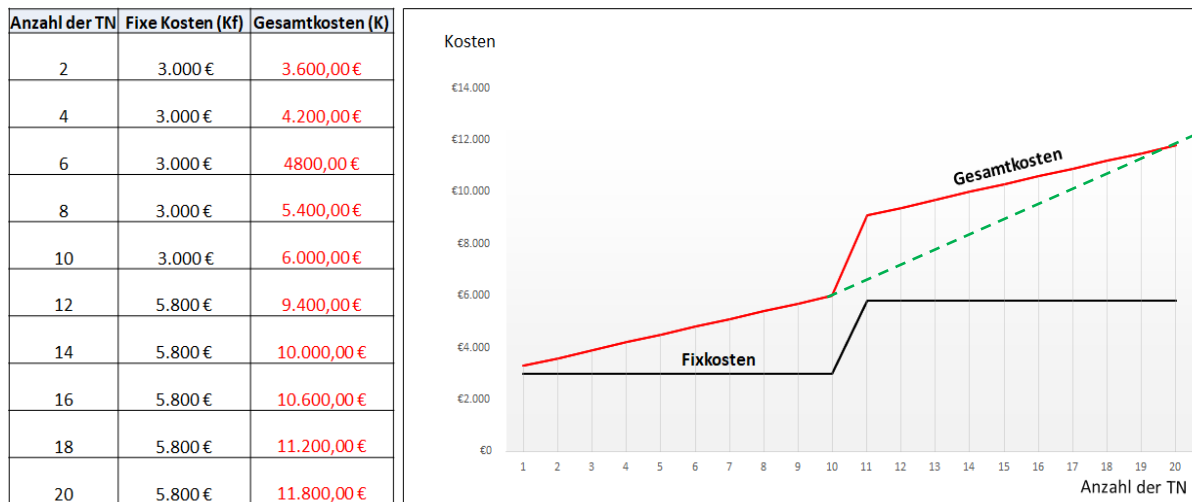


Abb. 6: Entwicklung und Verlauf der Fix- und Gesamtkosten nach einer Kapazitätserweiterung (eigene Darstellung nach Nicolini 2005)

Die Fixkostenkurve erhöht sich nach der Kapazitätserweiterung sprunghaft (Sprungfixkosten). Die Steigerung des Fixkostenblocks um 2.800 Euro verläuft simultan zu dem Anstieg der Gesamtkosten. An der Schnittstelle zwischen der in grün eingezeichneten Erlöskurve und der Gesamtkostenkurve lässt sich der neue Break-Even-Point ablesen. Die neue Break-Even-Menge, bei der die Selbstkosten vom Erlös leicht überdeckt werden, liegt nach der Kapazitätserweiterung bei 20 Personen. Die Kapazitätserweiterung lässt sich bei einem moderateren Nachfrageanstieg auch auf 15 Personen beschränken. So sinken die Fixkosten. Besonders deutlich wird dies an den sinkenden Personalkosten, da nur noch eine weitere Fachkraft eingeplant werden müsste.

Der zu Beginn der kostenrechnerischen Erfassung durchgeführte Angebotsvergleich sollte nun, mit Blick auf die gestiegenen Einkaufsmengen und die damit ggf. verbundene Möglichkeit der Ziehung von Rabatten, überprüft werden. So können die variablen Kosten reduziert werden und die Gesamtkostenkurve würde flacher verlaufen.

Eine Kapazitätserweiterung wirkt sich sowohl auf der strategischen Ebene der Organisation aus, insbesondere auf die kostenrechnerische Planung, sowie auf der operativen Ebene, hier auf die Erbringung der gruppenbezogenen sozialen Dienstleistung.

## **Auswirkungen einer Kapazitätserweiterung auf der strategischen Ebene**

Nach einer Kapazitätserweiterung steigt die Gesamtkostenkurve, was in erster Linie auf den Anstieg der Fixkosten aber auch auf die weiterhin linear ansteigende variable Kostenkurve zurückzuführen ist. Nach Verlängerung der Erlöskurve ist an der Schnittstelle mit der Gesamtkostenkurve zu erkennen, dass sich der Break-Even-Point verschoben hat. Wenn in Anlagevermögen investiert wird, wie es bspw. bei der Anschaffung von Kanus oder Kletterausrüstungen der Fall ist, verteilen sich die dafür erforderlichen Abschreibungen, die zu den Fixkosten gehören, auf mehrere Geschäftsjahre. Häufig halten Organisationen ihre Fixkosten so niedrig wie möglich, u.a. da sich Fixkostenblöcke nur mittel- bis langfristig abbauen lassen. Wenn mit einer Investition in das Anlagevermögen, welches zur Erbringung der erlebnispädagogischen Ferienfreizeit erforderlich ist, investiert wird, kann von der Zielstellung ausgegangen werden, das Angebot jährlich neu aufzulegen. So entsteht ein potentiell Risiko, dass die Nachfrage in künftigen Perioden dämpft und somit eine Volllauslastung der Ferienfreizeit nicht realisierbar ist. Die jährlichen Abschreibungen müssen dann über die Erträge anderer sozialer Dienstleistungen abgebaut werden. Dieses Risiko lässt sich insofern reduzieren, wenn keine Investition in das Anlagevermögen vorgenommen, sondern eine Miete oder Leihe der Ausrüstung eingeplant wird. Insbesondere wenn es sich um ein neues soziales Dienstleistungsangebot handelt, über das noch keine Erfahrungswerte vorliegen, ist kaufmännische Vorsicht geboten.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die jährlichen Abschreibungsbeträge schon in die Preise für das erste Angebot der neuen sozialen Dienstleistung mit einzukalkulieren. Auch die Einplanung der Anlagegüter (Kanus, Kletterausrüstungen etc.) in Programme ähnlicher sozialer Dienstleistungsangebote ist denkbar. Der Fixkostenblock kann so in der Kostenartenplanung mit einkalkuliert und auf unterschiedliche Dienstleistungsangebote verteilt über mehrere Geschäftsjahre abgebaut werden.

## **Auswirkungen einer Kapazitätserweiterung auf der operativen Ebene**

Während der Durchführung einer erlebnispädagogischen Freizeit können bei der Zusammenarbeit in einer großen Gruppe Probleme auftreten, die sich in einer Gruppe mit weniger Mitgliedern in einem anderen Ausmaß oder vielleicht auch gar nicht aufgetan hätten.

So kann es bspw. zu einer stärkeren Beeinträchtigung der durchschnittlichen Einzelleistungen innerhalb einer größeren Personengruppe kommen, die sich

aufgrund von Motivationsverlusten, Koordinierungsschwierigkeiten und der tendenziellen Neigung zu negativen Verhaltensweisen anbahnen. Bei Abnahme der Einzelleistungen wird auch die Gesamtleistung der Gruppe beeinträchtigt. Der sogenannte Ringelmann-Effekt „Beschreibt den Befund, dass bei einer körperlichen Aufgabe (beispielsweise Gewichte ziehen) die durchschnittlichen Leistungen der individuellen Gruppenmitglieder mit zunehmender Gruppengröße abnehmen“ (Schulz-Hardt & Brodbeck 2014). Da eine erlebnispädagogische Aktivität stets mit körperlichen Aufgaben verbunden ist, kann davon ausgegangen werden, dass der Ringelmann-Effekt hier zum Tragen kommt. Auch die Durchführung einzelner erlebnispädagogischer Aktivitäten können aufgrund einer zur großen Gruppe nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr realisiert werden. Die Umsetzung von Gruppenreflexionen ist langwieriger und kann aus gruppenpädagogischer Sicht mit Wirkungseinschränkungen verbunden sein. Da sich die Mitglieder innerhalb einer größeren Gruppe tendenziell am Interaktionsgeschehen orientieren (vgl. Behnisch, Lotz & Maierhof 2013), kann sich dies negativ auf die gruppenspezifischen Prozesse auswirken. So besteht die Gefahr, dass die Bedürfnisse der Teilnehmenden nicht erfüllt werden und die Zufriedenheit mit dem sozialen Dienstleistungsangebot abnimmt.

### **Umgang mit den Auswirkungen auf der operativen Ebene**

Um die negativen Auswirkungen zu vermeiden, sollten zur Durchführung der erlebnispädagogischen Aktivitäten zwei Arbeitsgruppen á 10 Personen gebildet werden. Mit einer regelmäßigen Rotation der Mitglieder unter den beiden Arbeitsgruppen lassen sich konkrete Lernziele verknüpfen. Mithilfe eines systematischen gruppenübergreifenden Rotationsplans, der gemeinsam mit den Teilnehmenden entworfen wird, kann auch die Anzahl konfliktträchtiger Partialstrukturen, die sich innerhalb einer Gruppe herausbilden können, voraussichtlich reduziert werden. Wenn für einzelne Gruppenmitglieder stabile und verlässliche Gruppenstrukturen unabdingbar sind, sollten keine Rotationen vorgenommen werden. Allgemein sollte auch in frühen Gruppenphasen noch keine Rotationen vorgenommen werden. In der ersten Phase werden die Gruppenmitglieder dabei unterstützt anzukommen, erste Kontakte aufzubauen und sich innerhalb der Gruppe zu orientieren (vgl. Langmaack & Braune-Krickau 2010). In der zweiten Phase steigt das Konfliktpotential und es beginnt die Suche nach Regeln und Normen (vgl. Langmaack & Braune-Krickau 2010). Wenn die Gruppe die dritte Phase der Arbeitslust und Produktivität erreicht hat, können über ein Rotationsmodell speziell die Lernziele „Kooperations-

bereitschaft und -fähigkeit fördern“ verfolgt werden. Die neuen Mitglieder müssen integriert werden und die Gruppe muss sich intern abstimmen, um u.a. die Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Wenn aber als Lernziele die „Findung von Konfliktlösungsstrategien und Konfliktbewältigung“ fokussiert werden, so eignet sich die Bildung fester Arbeitsgruppen. Nun besteht auch die Möglichkeit Problemsituationen, aus denen die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen entsteht, zu kreieren. Es können auch Wettbewerbssituationen in möglichst dosierter Form unter den Arbeitsgruppen hergestellt werden.

### **Fazit**

Je mehr Teilnehmende innerhalb einer Gruppe zusammenarbeiten, desto stärker verringert sich die Gruppenleistung, und somit kann u.a. die Ergebnisqualität eines gruppenbezogenen sozialen Dienstleistungsangebots negativ beeinflusst werden. Für die Fachkräfte wird das Gruppengeschehen zunehmend unkontrollierbarer. Mit der Bildung von Arbeitsgruppen können gruppendynamische Effekte, die sich negativ auf das Gruppengeschehen auswirken können, vermieden und die Ergebnisqualität sowie Adressatenzufriedenheit günstig beeinflusst werden. Eine niedrige Ergebnisqualität sowie Adressatenzufriedenheit wirken sich auf den Ruf des Leistungserbringers aus, der auch durch unzureichende Qualitätsstandards einzelner sozialer Dienstleistungsangebote in Mitleidenschaft gezogen werden kann.



## Literatur

- Behnisch, M.; Lotz, W. & Maierhof, G. (2013): Soziale Gruppenarbeit mit Kindern und Jugendlichen. Weinheim u. Basel: Beltz Juventa.
- Bettig, U.; Christa, H.; Faust, W.; Goldstein, A.; Kolhoff, L. & Wiese, B. (2013): Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos (Utb).
- Bieker, R. & Vomber, E. (2012): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Galuske, M. (2013): Methoden der Sozialen Arbeit (10. Auflage). Weinheim u. Basel: Beltz Juventa.
- Lakemann, U. (2018): Erlebnispädagogik (online). socialnet Lexikon. Bonn: socialnet. Zugriff am: 14.07.2020. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/-lexikon/Erlebnispaedagogik>
- Langenbeck, J. (2011): Kosten- und Leistungsrechnung (2. Auflage). Herne: NWB Verlag.
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (2010): Wie die Gruppe laufen lernt (8. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Michl, W. (2015): Erlebnispädagogik (3. Auflage). München: Reinhardt (utb)-
- Moos, G. & Peters A. (2015): BWL für soziale Berufe (2. Auflage). München: Reinhardt Verlag (Utb).
- Nicolini, H.-J. (2005): Kostenrechnung für Sozialberufe. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Reich, K. (2003): Erlebnispädagogik. Methodenpool. Köln: Universität Köln. Zugriff am 14.07.2020. Verfügbar unter: <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/erlebnispaedagogik.pdf>
- Schellberg, K. (2018): Finanzierung in der Sozialwirtschaft. In Grundwald, K. & Langer, A. (2018): Sozialwirtschaft – Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos.
- Schellberg, K. (2012): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen (5. Auflage). Regensburg: Walhalla-Verlag.

Schulz-Hardt, S. & Brodbeck, F.C. (2014): Gruppenleistung und Führung. In Jonas, K.; Stroebe, W. & Hewstone, M. (2014): Sozialpsychologie (6. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Simon, T. & Wendt, P.-U. (2019): Lehrbuch Soziale Gruppenarbeit  
Weinheim: Beltz Juventa.