

Teil 1: Risikomanagement in Verbänden

Von Dr. Astrid Heilmair

Das Thema Risikomanagement hat in der letzten Zeit zunehmend an Bedeutung erfahren. Aufgrund der weltweit vernetzten Strukturen ist es nicht möglich, sich vor globalen Entwicklungen und Einflüssen abzuschotten. Vor allem in erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen ist der Einsatz von risikopolitischen Maßnahmen nicht mehr wegzudenken, um Risiken – wenn man sie auch nicht immer vermeiden kann – möglichst handhabbar zu machen.

Auch dem Gesetzgeber wurde der zunehmende Bedarf an Mechanismen zur Identifikation, Prävention und Handhabung von Risiken bewusst. Risikomanagement beinhaltet aber wesentlich mehr als die reine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. Zudem geht der Gesetzgeber von einer Ausstrahlungswirkung seiner Richtlinien aus. Risiken existieren unabhängig von der Rechtsform, der fachlichen Ausrichtung und der Zielsetzung einer Organisation, also der bedarfswirtschaftlichen oder erwerbswirtschaftlichen Orientierung.

Auch das Verbandsumfeld erfährt zahlreiche strukturelle Veränderungen; insbesondere im soziokulturellen, wirtschaftlichen und politischen Bereich. Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, müssen Verbände daraus resultierende Chancen und Risiken frühzeitig antizipieren und steuern. Dies erfordert ein entsprechend risikobewusstes Verbandsmanagement.

Zum einen ist der Verband sich selbst als Organisation verpflichtet, um den Erhalt der eigenen Organisation – hier vor allem aus wirtschaftlicher und rechtlicher Perspektive – gewährleisten zu können. Zum anderen ist er vielen Stakeholdern, wie den Mitgliedern und Spendern, der Öffentlichkeit, der Politik und den Medien ausgesetzt, die mit den verschiedensten Anforderungen an ihn herantreten. So kann einem Verband das eigene Risikomanagementsystem dazu dienen, den Ansprüchen der eigenen Stakeholder nachkommen zu können, gleichzeitig ihn auch vor negativen Einflüssen seiner Stakeholder abzusichern.

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem ist somit förderlich, den vielschichtigen Verbandszielsetzungen sowie den verschiedenen Gruppen von Anspruchsnehmern gerecht zu werden. Hierfür ist es notwendig, bisherige Erkenntnisse zur Risikopolitik und den Instrumenten des modernen Risikomanagements auf Verbände, unter Berücksichtigung ihrer speziellen Bedürfnisse,

zu übertragen beziehungsweise entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Dabei muss die besondere Intention darauf gerichtet sein, ein Risikomanagement speziell für Verbände zur Unterstützung ihrer Multifunktionalität gemäß ihren Verbandszielen zu konzipieren.

Abgesehen von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit einer professionellen Verbandsführung gewährleistet ein gezieltes Chancen- und Risikocontrolling die Weiterentwicklung und „Wertsteigerung“ des Verbands. Zudem besteht auch aus rechtlicher Sicht das Gebot zur Sicherung des Verbands mittels eines geeigneten Risikomanagements. Abgesehen von der Ausstrahlungswirkung von Gesetzen ist auch der öffentliche Druck nicht zu vernachlässigen. Hier hat in der Gesellschaft ein Bewusstseinswandel stattgefunden, bei Bedarf entsprechende Rechenschaft zu fordern oder gegebenenfalls auch Regressionsansprüche zu stellen. Eine Absicherung des Verbands kann durch die Adaption der Grundideen wie etwa des KontraG oder auch des Corporate-Governance-Kodex, als selbstverpflichtender Verhaltenskodex für unternehmerisches Handeln, erfolgen.

Entwicklungsstand von Risikomanagement in Verbänden

Vor diesem Hintergrund, der die Relevanz eines Risikomanagements in Verbänden aufzeigt, wurde 2005 eine deutschlandweite quantitative Untersuchung durchgeführt, um eine erste Bestandsaufnahme zu dem Thema Risikomanagement in Verbänden zu erhalten. Von der Evaluation wurden zum einen Informationen über die aktuelle Risikosituation von Verbänden sowie zum anderen Hinweise auf das Ausmaß der Anwendung von Maßnahmen des Risikomanagements erhofft. Die Untersuchung konzentrierte sich im Einzelnen auf die Beschreibung folgender Aspekte:

- Wie sieht die Risikosituation von Verbänden aus?
- Welche Maßnahmen werden zur Risikoidentifizierung ergriffen und wie wird deren Effizienz bewertet?
- In welchem Umfang erfolgt eine Analyse und Bewertung von Risiken?
- Welche Maßnahmen werden zur Etablierung eines Risikomanagements innerhalb des Verbands ergriffen?

Die Ergebnisse zeigen, dass Verbände, bezogen auf das Thema Risikomanagement, sensibilisiert sind, aber viele noch kein direktes



Verständnis für dessen tiefer gehende Bedeutung haben. Dies verdeutlichte insbesondere ein Ergebnis: Über 60 % der Verbände, die geantwortet haben, gaben an, regelmäßig ihre Risiken zu erfassen. Wenn man den Risikomanagementprozess vor Augen hat (Risikoidentifizierung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle), war es erstaunlich, dass nur noch etwa ein Drittel dieser Verbände ihre Risiken auch bewerten, um mittels konkreter Informationen das Risiko greifbar zu machen. Ansonsten erfolgt der Einsatz von Steuerungsmechanismen nur basierend auf subjektiven Einschätzungen.

Das Bewusstsein, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem auf einem ganzheitlichen Ansatz basiert, scheint bei vielen Verbänden noch nicht ausgeprägt vorhanden zu sein. So finden bislang oftmals nur vereinzelt und einfach umzusetzende Maßnahmen Anwendung, die in ihrer Wirkung daher ohne Nachhaltigkeit sind.

Ausgewählte Ansätze für ein verbandspezifisches Risikomanagement

Bei der Konzeption eines verbandspezifischen Risikomanagements sind insbesondere fünf kardinale Verbandsmerkmale hinsichtlich ihrer Ausprägung von zentraler Bedeutung:

- Multifaktorielle Zielsetzung
- Charakteristische Stakeholder
- Leistungsarten und -erstellung
- Eigenheiten der Verbandsfinanzierung
- Elemente der Aufbauorganisation

Die Definition risikopolitischer und -strategischer Richtlinien sowie deren Kommunikation zur Schaffung eines verbandsweiten Fundaments für ein Risikomanagement können als kommensurabel zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bezeichnet werden. Dennoch sind die Verbandsbesonderheiten gezielt zu beachten, damit das Risikomanagement seiner Rolle als unterstützendes Instrumentarium zur Erfüllung der Verbandsziele entsprechen kann: Im Gegensatz zu Unternehmen steht der Bedarfsdeckungsauftrag (Verbandsmission) an oberster Stelle. Die finanzwirtschaftliche Perspektive nimmt bei Verbänden eine nachgeordnete Zielebene ein; dies bedeutet jedoch nicht, dass dieser Aspekt vernachlässigt werden darf. Dem Risikomanagement obliegt es, die Wirtschaftlichkeit des Verbands zu sichern und dadurch die Realisierung des Bedarfsdeckungsauftrags zu stärken.

Neben der inhaltlichen Ausrichtung des Risikomanagements ist auch die Berücksichtigung organisatorischer Gegebenheiten erforderlich. Diesbezüglich ist insbesondere den funktional und häufig auch geografisch dezentralen Verbandsstrukturen Rechnung zu tragen. Um eine nachhaltige Effektivität und verbandsweite Verankerung des Risikomanagements zu erzielen, müssen die Mitarbeiter einbezogen werden. Dabei sind bei Verbänden die spezifischen Anforderungen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter zu beachten.

(Teil 2: Risikomanagement in Verbänden folgt in der nächsten Ausgabe)



Die Autorin

Dr. Astrid Heilmair arbeitet als Beraterin bei MICHAEL THIESS Management Consultants, München. Sie ist insbesondere für den Bereich Non-Profit-Organisationen zuständig. 2008 schloss sie ihre Promotion zum Thema „Risikomanagement in Verbänden“ an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München – Professur für Dienstleistungsökonomik (Prof. Dr. Dieter Witt) – erfolgreich ab.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller
uwe.heller@wi.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: www.verbandsforschung.de