



## Teil 2: Risikomanagement in Verbänden

Von Dr. Astrid Heilmair

Zur Gewährleistung einer risikobewussten Verbandsführung ist ein kontinuierlicher Risikomanagementprozess – mit den Phasen Identifikation, Bewertung, Bewältigung und Anpassung – erforderlich. Dabei erweisen sich vorrangig die beiden Phasen der Identifikation und Bewertung für die Abbildung der Verbandspezifika als relevant.

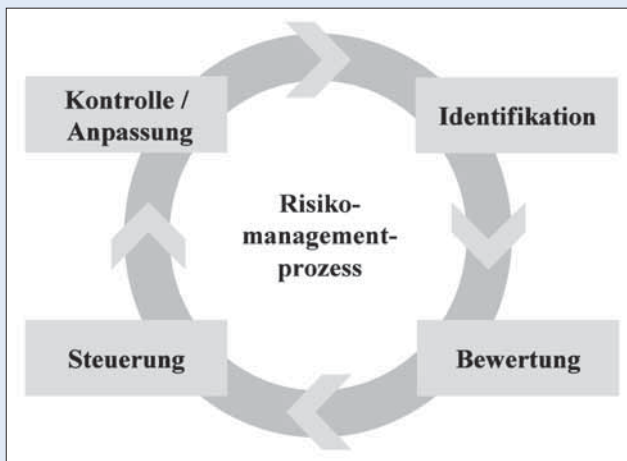


Abbildung 1: Der Risikomanagementprozess

Die erste Prozessphase besteht in der Identifikation von Risiken. Hierbei ist mit Hilfe einer Risikosystematisierung die Risikostruktur innerhalb der Organisation abzubilden, um redundante oder lückenhafte Erfassungen zu vermeiden. Neben klassischen Differenzierungsmaßstäben, wie etwa funktionale Gliederung, Ursachen, Auswirkungen, Versicherbarkeit, müssen auch die Zielhierarchie, die Stakeholder von Verbänden sowie die geografische Gliederung berücksichtigt werden.

Da ein Verband zahlreichen Stakeholdern gegenübersteht, die mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Bedürfnissen

an ihn herantreten, wird im Folgenden kurz ein risikoadjustiertes Modell zur Klassifizierung von Verbandsstakeholdern skizziert. Der entwickelte Ansatz ermöglicht es, Stakeholder in ihrer Rolle gegenüber dem Verband einzustufen und somit positive wie negative Abhängigkeiten aufzuzeigen. (Die risikoorientierte Bezeichnung dieses Modells ist auf den Schwerpunkt des verfolgten Ansatzes zurückzuführen. Dennoch erlaubt das entwickelte Modell zur Stakeholdertypologisierung auch die Einstufung von Stakeholdern und den damit verbundenen „Chancenpotenzialen“.) Für eine grundlegende Einschätzung der Risikogefährdung werden die Kriterien Machtpotenzial und im Umkehrschluss die Abhängigkeit des Verbands sowie die Handlungsbereitschaft (Bereitschaft, für seine Interessen und Ansprüche aktiv zu handeln) der Stakeholder herangezogen. Sogenannte einflussreiche Stakeholder – diese weisen ein hohes Machtpotenzial und eine hohe Handlungsbereitschaft auf – werden in einem zweiten Schritt näher analysiert. Die erste Einschätzung ist dahin gehend zu konkretisieren, inwieweit diese Stakeholder bereit sind, ihre Macht einzusetzen. Hierfür werden die Kriterien Dringlichkeit und Loyalität verwendet. Je geringer die Loyalität und je höher die Dringlichkeit, desto gefährlicher sind die Stakeholder einzuschätzen. Die Beschreibung der von diesen sogenannten High-Risk-Stakeholdern ausgehenden Risiken erfolgt anhand einer Risiko-Inventurliste.

Die Phase der Risikobewertung ist im Kontext eines verbandspezifischen Risikomanagements ebenfalls von hoher Bedeutung. Bedingt durch die den Verbänden eigene Zielhierarchie erweisen sich die klassischen Risikoausprägungen, finanzielles Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit, als unzureichend. In der Literatur findet sich zwar auch der Aspekt des immateriellen Schadens; dieser wird aber den Verbandsanfor-

derungen, da er sich nur unmittelbar auf das Zielsystem von Verbänden beziehen lässt, nicht gerecht. Um eine strategische Bewertung zu ermöglichen, wird daher neben der finanziellen Perspektive explizit die potenzielle Gefährdung des Bedarfsdeckungsauftrags (als oberstes Verbandsziel) in die Bewertung von Risiken miteinbezogen. Der entwickelte Ansatz – basierend auf dem Scoringverfahren der Risiko-Punkte-Tafel – erlaubt somit eine zweidimensionale Risikobewertung im Kontext der Zielerreichung. Zudem lassen sich mittels des Scoringverfahrens sowohl qualitative als auch quantitative Risiken abbilden.

Zunächst erfolgt eine Gewichtung der Risikokategorien gemäß den Ergebnissen der oben erwähnten Risikosystematisierung im Rahmen der Risikoidentifizierung. Die Beschreibung der Risiken wird in einem nächsten Schritt mit Indikatoren im Sinne von Teilrisiken (Risikobestandteilen) ergänzt. Anschließend erfolgt eine zusätzliche Gewichtung der Teilrisiken je Kategorie. Durch die Vergabe von Risikopunkten ist jeder Indikator hinsichtlich seines Risikopotenzials zu beschreiben. Eine Risikoeinstufung mittels Risikopunkten kann beispielsweise wie folgt aussehen: „kritisches Risiko = 4“, „hohes Risiko = 3“, „geringes Risiko = 2“ und „unbedeutendes Risiko = 1“. Die hier beschriebene Vorgehensweise wird zum einen bezogen auf die Gefährdung des Bedarfsdeckungsauftrags (Verbandsmission) und zum anderen bezogen auf die Gefährdung der Wirtschaftlichkeit vorgenommen. In der Gesamtschau ermöglicht dieses Modell, Risiken je Organisationsbereich zu einer Gesamtrisikosituation des Verbands gemäß der Zielhierarchie zu akkumulieren.

Die Risikosteuerung ist zentrale Aufgabe der Prozessphase. Bezogen auf die Steuerung von Verbandsrisiken können ebenfalls die klassischen Maßnahmen der Risikovermeidung, der -verminderung (hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe, der -begrenzung und der -überwälzung) Anwendung finden. In einzelnen Fällen erweist sich sogar eine vollständige Risikoübernahme als sinnvoll. Die Entscheidung für

eine Methode muss gemäß den jeweiligen Risikoinformationen und den verbandsspezifischen Gegebenheiten getroffen werden. Die Kontrolle der Risiken und der verwendeten Maßnahmen sowie gegebenenfalls deren Anpassung sind Aufgabe der letzten Phase des Risikomanagementprozesses. Die Kontrolle erfolgt anhand eines Soll-Ist-Vergleichs der aktuellen Risikolage mit den im Rahmen der Risikopolitik erarbeiteten Handlungsrichtlinien. Sind Abweichungen aufgetreten, müssen diese auf ihre Ursachen hin untersucht werden, um die verwendeten Steuerungsmechanismen entsprechend anzupassen. Somit finden Kontrollen sowohl hinsichtlich der Vollständigkeit als auch hinsichtlich der Art der gewählten Methode statt.

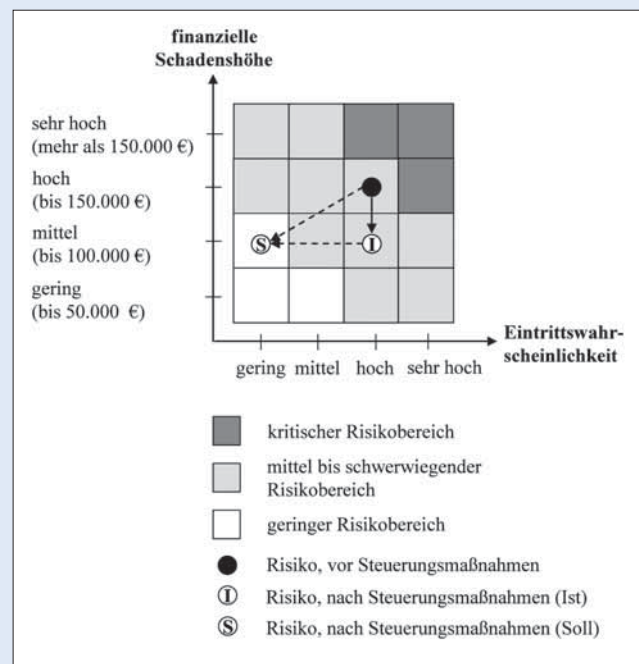


Abbildung 2: Beispielhafte Risikoportfoliomatrix als Instrument zur Risikoüberwachung

Die oben dargestellte Vorgehensweise des Scoringmodells zur Bewertung der Risiken wird auch – leicht modifiziert – im Chancen- und Risikocontrolling aufgegriffen. Basierend auf dem



Modell der Balanced Chance and Risk-Card, die eine ganzheitliche Betrachtung von Chancen und Risiken sowie deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert anstrebt, erfolgt eine verbandsspezifische Adaption. Als Maßstab für die Messung einer Weiterentwicklung des Verbands gemäß einzugehenden Chancen und Risiken wird der „Grad der Zielerreichung“ vorgeschlagen. Auch in diesem Kontext ist es sinnvoll, die beiden erwähnten Verbandsziele, zum einen den Bedarfsdeckungsauftrag und zum anderen die Wirtschaftlichkeit, heranzuziehen. Die Bewertung kann analog zum entwickelten Scoringverfahren vorgenommen werden. Die kennzahlenbasierte Vorgehensweise erlaubt es, Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Verbandsziele gegenüberzustellen und gegeneinander abzuwägen. Die Darstellung des Chance-Risiko-Verhältnisses, auch als Chance-Risiko-Ratio bezeichnet, ermöglicht es, Ereig-

nisse im Hinblick auf den „Grad der Zielerreichung“ gemäß ihrem Chancen- und Risikocharakter abzubilden.

Die aufgezeigten Maßnahmen stellen einen systematischen Ansatz zur Etablierung eines verbandsspezifischen Risikomanagements dar. Die entwickelten Methoden veranschaulichen die Notwendigkeit, die bisherigen Modelle, die sich im erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Risikomanagement etabliert haben, an Verbände anzupassen. Insbesondere dem Zielsystem des Verbands müssen diese Methoden Rechnung tragen, um die anvisierte Transparenz zu erreichen. Der hohe Stellenwert dieser Thematik wird auch zukünftig nicht an Bedeutung verlieren, da die skizzierten Entwicklungen in der Verbandslandschaft, die für Verbände sowohl Chancen als auch Risiken implizieren, noch andauern.

#### Weiterführende Literatur:

Heilmair, Astrid: Risikomanagement in Verbänden – Module einer risikobewussten Verbandsführung. Wiesbaden, 2009

Heilmair, Astrid/Witt, Dieter: Risikomanagement in Verbänden – Status quo und Ausblick. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter: Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. Linz, 2008, S. 231–251

Witt, Dieter/Velsen-Zerweck, Burkhard v./Thiess, Michael/Heilmair, Astrid: Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien. Wiesbaden, 2006



#### 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-Weißenstephan, Vöttinger Straße 12  
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: [www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)