



# Risikomanagement für Verbände

Perspektive und Methode für den strategischen Verbandserfolg.  
**Von Dirk Günther, Berlin**

Zeiten, in denen sich Geschäftsführer und Vorstände von Verbänden bei ihrer Arbeit auf eine fachliche Vertretung ihrer Mitglieder und auf das fortgesetzte Angebot eines tradierten Servicepakets konzentrieren konnten, sind lange vorbei.

Das Management von Verbänden sieht sich zunehmend Herausforderungen gegenüber, deren adäquater Umgang entsprechende Führungsqualitäten erfordert.

Insbesondere Rahmenbedingungen und Umfeldeinflüsse, unter denen Verbände ihre satzungsgemäßen Aufgaben organisieren, sind seit geraumer Zeit einem wachsenden Veränderungsstempo unterworfen:

- **Markante Branchenbewegungen nehmen zu.** Eine fortschreitende Branchendifferenzierung und eine zunehmende Regulierungsdichte erschweren eine Interessenbündelung bei Dachverbänden. Eine Ausdifferenzierung von Interessen führt zu einer Ausdifferenzierung der Organisation der Interessenvertretung (Verband der forschenden Arzneimittelhersteller etc.),

- **eine Profilschärfung führt zur Umfirmierung von Organisationen** (Verband Wohneigentum ehemals Deutscher Siedlerbund – Gesamtverband für Haus- und Wohneigentum, Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke ehemals Bundesverband der Deutschen Erfrischungsgetränkeindustrie etc.),
- **politische Einflussnahme führt zu Fusionen** (Verbraucherzentrale Bundesverband aus Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände, Stiftung Verbraucherinstitut und Verbraucherschutzverein), und
- **Interessenkonflikte sowie Reputationsschwächen bedrohen selbst einflussreiche Organisationen existentiell** (Verband der Cigarettenindustrie).

Verbände müssen relevante Branchenbewegungen antizipieren, um erfolgreiche Strategien aufsetzen zu können.

Die Interessenvertretung hat sich zu einem komplexen Prozess entwickelt, der auf den Säulen Vernetzung, Kompetenz, Vertrauen und Schnelligkeit beruht und vermehrt

auch von erwerbswirtschaftlich geprägten Unternehmen angeboten wird.

Es geht um das Erlangen von Kenntnissen über Vorhaben von Politik und Verwaltung, bevor diese in Referentenentwürfen öffentlich werden, sowie um die Fähigkeit, Themen zu setzen bzw. zu besetzen. Ohne diese Fähigkeiten und Eigenschaften ist eine wirkungsvolle Interessenvertretung nicht mehr denkbar.

Ein gestiegenes Dienstleistungs- und Kostenbewusstsein führt zu wachsenden Ansprüchen der Mitglieder an die Ausrichtung und Qualität der Service- und Beratungsleistungen ihrer Verbände. Eine mangelhafte Dienstleistungsorientierung wird seitens der Mitglieder nicht akzeptiert.

Rechtsänderungen und Gerichtsurteile rücken steuer- und zivilrechtliche Grundlagen allgemeiner Haftungsfragen für Vorstände und Geschäftsführer, einer kartellrechtlichen Haftung von Wirtschaftsverbänden, der Durchgriffshaftung für Mitglieder, sowie der Haftung für das Handeln beauftragter Dritter in das Bewusstsein.

Eine individuelle Einschätzung der diesbezüglichen Risiken ist bei zahlreichen Verbänden noch nicht in ausreichender Weise erfolgt.

Instabile Rahmenbedingungen bergen besondere Unsicherheiten für die finanziellen Ressourcen der Verbände. Mitgliederrückgang reduziert die Jahresbudgets teilweise empfindlich.

Verbände sind in der Pflicht, eine zufriedenstellende Kosten-Nutzen-Relation für ihre Leistungen zu bieten

und für ihre Service-Gesellschaften eine schwarze Null zu erwirtschaften.

Sie sehen sich für unterschiedliche Einnahmearten unterschiedlichen steuerlichen Grundlagen verpflichtet und erleben eine gewachsene Sensibilität der Finanzverwaltung für ihre Steuerpflichten. Mangelhaftes finanzwirtschaftliches Know-how hat mehrfach zur drohenden Insolvenz von Verbänden geführt.

In den Mittelpunkt des Verbandsmanagements ist resümierend eine Vielzahl von Risiken - verstanden als Unwägbarkeiten und Unsicherheiten - gerückt, die das planbare Erreichen der Verbandsziele deutlich erschweren, und deren Negieren, Ignorieren oder unsachgemäße Behandlung für den Fortbestand der Organisationen irreversible negative Auswirkungen haben können.

Das in Verbänden noch ungewohnte Risikomanagement beschreibt eine Methode für einen bewussten und systematischen Umgang mit Risiken mit dem Ziel ihrer Vermeidung oder Minimierung.

Voraussetzung für den Prozess ist die Existenz festgelegter Verbandsziele auf der Basis einer abgestimmten Vision. Das Risikomanagement umfasst zunächst die systematische Ermittlung und Bewertung von strategischen Risiken, die das Erreichen der Verbandsziele gefährden. Die Ermittlung kann auf Basis entwickelter Zukunftsszenarien über die relevanten Branchen und Märkte sowie über politische, technologische, ökologische

und gesellschaftliche Entwicklungen der nächsten fünf bis zehn Jahre sowie daraus resultierender Interessenlagen und Anforderungen erfolgen.

Erfahrungsgemäß sind zwei methodische Zugänge für die Entwicklung von Zukunftsszenarien besonders ergiebig: Im Rahmen der Szenario-Technik wird zunächst ein **Trend-Szenario** auf Basis unveränderter Rahmenbedingungen erstellt. Instabile Umweltbedingungen werden dann anhand von zwei **Positiv- und zwei Negativ-Szenarien** (bzw. anhand eines best-case und eines worst-case-Szenarios) dargestellt.

Der zweite Zugang besteht in der klassischen **Expertenbefragung**. Diese kann beispielweise im Rahmen einer **Zukunftskonferenz** organisiert werden, bei der neben den verbandsinternen Fachleuten, Experten aus den Mitgliedsorganisationen, der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Verbänden über die Entwicklung der infrage stehenden Aspekte fokussiert diskutieren. Die dort gewonnenen Erkenntnisse sind dann in Szenarien zusammenzufassen, die hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit priorisiert werden.

Ein **beispielhaftes Kurz-Szenario für einen Verband aus dem Bereich technische Sicherheit** könnte im Anriss wie folgt lauten:

Letzte Teilmärkte werden kurzfristig liberalisiert, so dass verbliebene Quasi-Monopole entfallen. Der derzeit für wenige Unternehmen lukrative Teilmarkt Atomanlagen wird in Deutsch-

land aufgrund unveränderter politischer Grundsatzentscheidungen systematisch an wirtschaftlicher Bedeutung verlieren. Wachstumspotentiale im Bereich der technischen Prüfung sind in Deutschland kaum zu erzielen, so dass diese im Inland nur durch Zukäufe oder im Ausland darzustellen sind. Die Konsolidierung des Marktes in Form von Fusionen und Übernahmen wird in der kommenden Dekade anhalten. Der Mangel an Ingenieuren wird für die betreffenden Unternehmen zu weiter wachsenden Rekrutierungsproblemen führen - mit entsprechenden Folgen für Gehaltsstrukturen und Marktpreise.

Großunternehmen favorisieren Unternehmensrepräsentanzen an den politischen Entscheidungszentren anstelle einer Vertretung über einen Branchenverband.

Die Bedeutung des europäischen Dachverbandes wird für die Unternehmen erheblich steigen. Im öffentlichen Interesse wird das Thema technische Sicherheit insgesamt keine zunehmende Bedeutung erfahren.

Im nächsten Prozessschritt werden für das angenommene Szenario mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit die Risiken identifiziert, die einen klaren strategischen Bezug haben, das heißt das Erreichen der Verbandsziele gefährden. Dazu gehört auch die **Bedrohung maßgeblicher Erfolgsfaktoren, wie der Kernkompetenzen des Verbandes**.

Die Risiken werden in der Folge ebenfalls mit ihrer Eintrittswahrschein-

lichkeit (beispielsweise nach gering, mittel, realistisch und sehr wahrscheinlich) sowie ihren Auswirkungen auf den Verband beschrieben und schließlich gemäß ihrer Relevanz (beispielweise in gering, mittel, bedeutend und bestandsgefährdend) eingestuft.

Für die Kategorisierung sind in einem weiteren Schritt mögliche Wechselwirkungen von Risiken zu berücksichtigen, die zu einer Verstärkung, selten auch zu einer Abschwächung von Auswirkungen führen können.

Denn während das Beherrschen eines Risikos Routine sein kann, ist der **Zusammenhang verschiedener Risiken** gegebenenfalls als existenzgefährdend einzustufen und erfordert daher eine weitaus drastischere und komplexere Reaktion. Schließlich ist eine Aggregation der Auswirkungen mit dem Ziel der Beschreibung des Gesamtrisikos zu beziffern. Die herausfordernde Beschreibung von **Wechselwirkungen und Aggregation** ist anhand präziser Szenarien zu ermitteln.

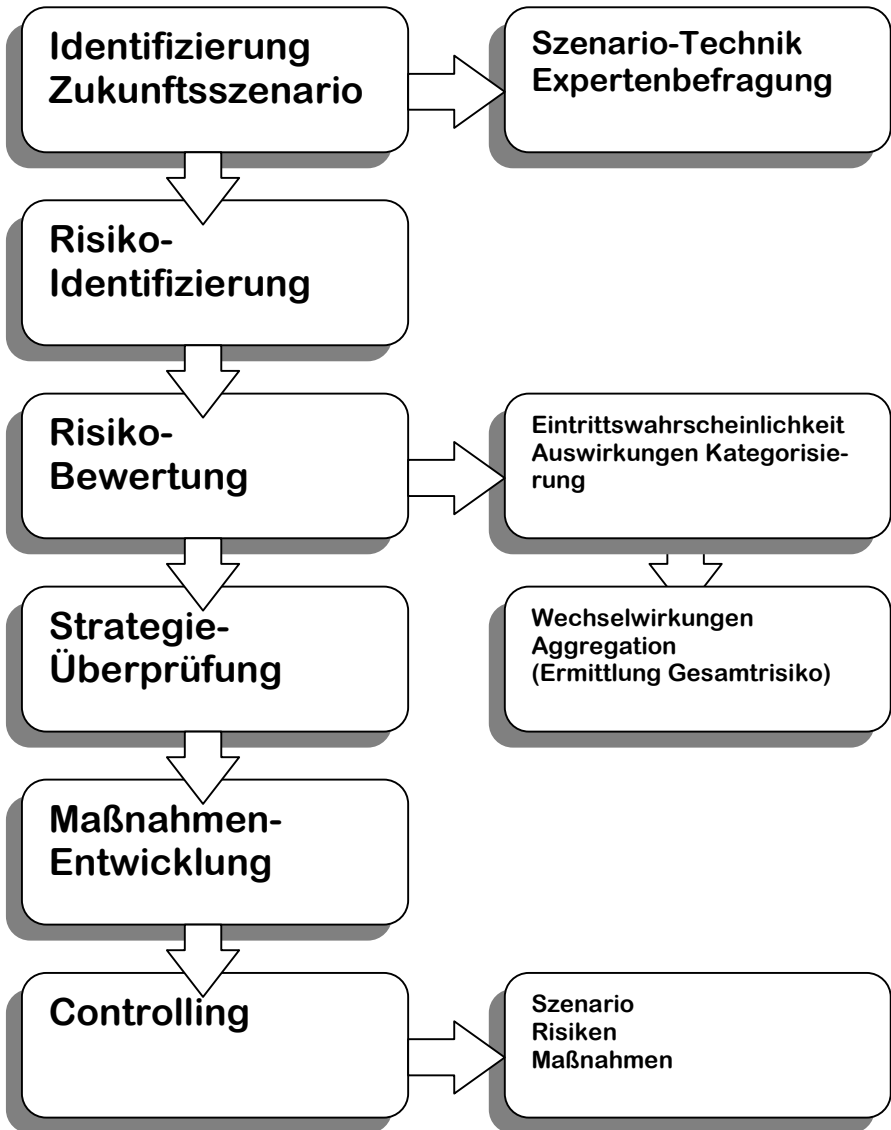
Aufgrund des oben beschriebenen Szenarios könnten für den angenommenen Verband aus dem Bereich technische Sicherheit folgende Beispiel-Risiken erwachsen: Die Konsolidierung innerhalb der bestehenden Mitgliederstruktur sowie die Tendenz zur Unterhaltung einer Unternehmensrepräsentanz führen zu **substantiellem Mitgliederschwund**. Aufgrund der zu erwartenden Fusionen und Übernahmen lassen sich derzeit keine neuen Mitglieder für den Verband rekru-

tieren. Die Bereitschaft von Politik und Verwaltung schwindet, den Verband als Sprecher der Branche zu sehen, so dass der **Legitimationsverlust** verstärkt wird. Bedeutende **Einnahmeausfälle** sind zu erwarten. Der **Bestand des Serviceangebots** muss überdacht werden. Die **personelle Reduzierung** des Verbandes ist unausweichlich. Bei sich abzeichnenden Problemlagen verliert der Verband frühzeitig qualifizierte Mitarbeiter durch Kündigung.

Das Szenario mit der höchsten anzunehmenden Eintrittswahrscheinlichkeit dient im nächsten Prozessschritt als **Grundlage für eine Strategieentwicklung bzw. -überarbeitung**, der die Identifizierung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen folgt. Ferner empfiehlt es sich, einen situationsbedingten **Maßnahmenplan** auch für die als existentiell eingestuften Risiken anderer Szenarien aufzustellen.

Unser angenommener Verband aus der Branche der technischen Sicherheits-Dienstleister könnte – ohne an dieser Stelle auf seine mögliche Strategie einzugehen – mit folgenden beispielhaften Maßnahmen auf einige identifizierte Risiken reagieren: **Kostenwirksame Modernisierungsvorhaben** im Bereich IT und Mitgliederkommunikation werden vorgezogen, um erstens die Finanzierung auf die aktuelle Anzahl der Mitglieder zu verteilen und um zweitens ein Argument für die Mitgliedergewinnung zu erhalten. Bestehende Rücklagen werden nicht weiter für Investitionen einge-

## Idealtypisches Phasenmodell für ein Risikomanagement in Verbänden



setzt, sondern für finanziell schwierigere Zeiten durch eine Optimierung der Vermögensverwaltung erhöht. Die Mitgliederzufriedenheit über die Serviceleistungen und die Qualität der Interessenvertretung wird strukturiert abgefragt. Unter Mitwirkung der Mitglieder wird eine Optimierungsstrategie erarbeitet, die sich an Leitgedanken des Corporate Governance orientiert. Die Neuwahl des Vorstands wird schwerpunktartig unter der Maßgabe des strategischen Nutzens für das verbandliche Networking durchgeführt. Für die Interessenvertretung wird das Mittel der strategischen Allianzen ins Auge gefasst und konsequent angewendet. Für die Position des Geschäftsführers wird ein erfahrener und einflussreicher Gestalter aus der oberen Leitungsebene eines Bundesministeriums gewonnen. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird in einem Sonderprojekt optimiert.

Der letzte Baustein des Risikomanagements umfasst den Aspekt des **Controllings** in Form eines klassischen Soll-Ist-Abgleichs des gewählten Sze-

narios, der prognostizierten Risiken und eines Monitoring zur Früherkennung neuer Risiken, sowie der Wirkung der beschlossenen Maßnahmen einschließlich einer gegebenenfalls vorzunehmenden Gegensteuerung.

Ein geschärftes Risikobewusstsein kennzeichnet nicht den pessimistischen, sondern zeichnet den realistischen und strategisch handelnden Verbandsmanager aus.

Das Risikomanagement ist gleichzeitig Perspektive und überzeugende Methode für eine strategische Steuerung, die das Erreichen von Verbandszielen in Zeiten schnell und grundlegend veränderter Rahmenbedingungen durch eine fundierte vorausschauende Strategie und ein adäquates Maßnahmenpaket sicherstellt. ¶

#### Autor

Dirk Günther ist Gründer und Inhaber der Meilenstein! Beratungskanzlei. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater bei der Firma Ernst & Young und in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden.