

Risiken managen – Entwicklungen gestalten: Wie Vereine zukunftsfähig werden

ANDREAS SCHRIEFERS RA, ANWALTSKONTOR SCHRIEFERS RECHTSANWÄLTE

Die allgemein beschriebene Wirtschaftskrise führt all-orten zu einer Neubewertung von Strukturen und Handlungsformen. Dies gilt umso mehr für Aktivitäten, die zumeist ehrenamtlich bei einem hohen persönlichen und ideellen Einsatz der Beteiligten geleistet werden.

Diskussionen, die zumeist als abgeschlossen galten, leben neu auf. Welche und wie viel Strukturen braucht das Ehrenamt? Wie viel Ehrenamt kann man sich wie lange erlauben? Die Effizienz und die Effektivität des Handelns der Akteure im Rahmen der im öffentlichen Raum wirkenden Organisationen werden künftig vor dem Hintergrund sinkender Fördermittel der Kommunen bei gleichzeitig steigendem Wettbewerbsdruck auf die einzelnen Vereine noch stärker als bislang hinterfragt und eingefordert: Damit verbunden ist zugleich die Frage, wie sich die ehrenamtlich agierenden Akteure weiter als Ansprechpartner insbesondere auch für Kommunen positionieren können.

Mit diesen Anforderungen sind weitere Fragestellungen verbunden: Was muss also „der“ Verein in Zukunft leisten können? Wie teuer darf die Förderung und Unterstützung des Gemeinwesens im Ehrenamt sein? Wie werden die Leistungen von Vereinen und deren Aktivitäten organisa-

tionsformunabhängig „bewertet“? Wie erfolgt eine professionelle Risikosteuerung? Was sind die Meilensteine zu einer erfolgreichen, weil zukunftsfesten Neuausrichtung von Vereinen?

Vereine werden sich sowohl hinsichtlich ihrer leistbaren Zwecke, der handelnden Strukturen und Personen noch weiter professionalisieren müssen, um auch in der Zukunft über ausreichende Mitgliederzahlen, -Strukturen, "Themen" und bezahlbare Wirkungseffizienzen zu verfügen. Mit den Risiken, aber auch mit den Chancen, die mit der Erledigung dieser Aufgaben zukünftig verbunden sind, sind jedoch noch nicht alle Akteure gleichermaßen vertraut und umgangserfahren. Die Rechtsprechung und das komplizierte Steuerrecht tun dann ein Übriges. Umso wichtiger ist es, ein Risiko- und Chancenmanagement – gleichsam einen Instrumentenkoffer im Gepäck – zu wissen.

Die Ausgangslage vieler Vereine

Für viele Vereine – ob sie nun gemeinnützigen Themenstellungen aus dem Bereich Sport, Soziales, Karitatives oder

Managing risks – shaping developments: How associations become fit for the future

ANDREAS SCHRIEFERS, LAWYER, ANWALTSKONTOR SCHRIEFERS RECHTSANWÄLTE

The current economic crisis, which has been extensively covered by the media, leads to a reassessment of structures and forms of action everywhere. This particularly holds true for activities that are mostly performed in an honorary capacity and involve a high level of personal commitment, motivation and idealism.

Old debates which were mostly considered to be settled are rekindled. What and how many structures do honorary posts require? How long can you afford to do voluntary work and to what amount? The efficiency and effectiveness of action for public sphere organisations will in future be questioned and called for to an even higher degree than it used to against the background of a decrease in subsidy funding from local authorities and at the same time an increase in competitive pressure on the individual associations: Besides, the question arises how volunteers can still position themselves as contacts, in particular for local authorities.

Given these requirements, further questions arise:

What does "the" association of the future have to accomplish and achieve? How much money can be spent on promoting and sup-

porting the community on an honorary basis? How are the achievements, activities and efficiency of associations "assessed" irrespective of their organisational form? How is professional risk management practised? What are the milestones towards a sustainable and thus successful reorientation of associations?

Associations will have to become even more professional regarding their accomplishable purposes and objects, their structures and actors in order to have a sufficient number of members, membership structures, "subjects" and affordable efficiency also in future. However, not all actors are equally familiar with and experienced in dealing with the risks and opportunities arising from the accomplishment of these tasks in future. The situation is compounded by jurisdiction and the complicated tax law. It is therefore all the more important to have some efficient and reliable risk and opportunity management.

Initial situation of many associations

Many associations – no matter whether they are nonprofit-making

Bildung verwirklichen oder als Werbe- oder Standortgemeinschaft, Verkehrsverein oder Gewerbeverein nicht-gemeinnützige Zwecke verfolgen – ist die Ausgangslage ähnlich:

Allgemein ist eine Attraktivitätssteigerung in Bezug auf die Mitgliedschaft gewollt, um bei entsprechenden Mitgliederzahlen und Beitragszahlungen ein attraktives Programm für die Mitglieder auflegen zu können. Gewünscht ist daneben ein feststellbarer Bedeutungsüberschuss zur Abgrenzung von den Angeboten anderer, konkurrierender Vereine. Zugleich möchte sich der Verein durch Ausprägen eines eigenständig wahrnehmbaren Profils von der Vielzahl der sonstigen Angebote Dritter abheben. Schließlich sollen die selbst gesetzten Ziele und Zwecke bzw. Aufgaben, professionell umgesetzt werden. Diese Erwartungshaltungen werden indes nicht selten enttäuscht. Kaum ein Verein fühlt sich z.B. in Verhandlungen mit potentiellen Sponsoren und sonstigen Unterstützern „auf Augenhöhe“ oder wird so angesehen, da letztlich Anspruchshaltung und Wirklichkeitswahrnehmung unüberwindbar auseinander zu fallen scheinen. Dem schließen sich unweigerlich Fragen nach der Zukunftsfähigkeit und -festigkeit „meines“ Vereins an.

sport, social, charitable or educational organisations and institutions or whether they engage in profitmaking activities as advertising associations, business improvement associations, tourist associations or trade associations – are in a similar initial position:

Generally speaking, they have to become more attractive to members to be able to unfurl a wide and attractive range of offers, activities and services given a proportionately high number of members and membership fees. Besides, they have to raise their profile, develop a prominent, unmistakable profile of their own to set themselves apart from the multitude of offerings of other, rival associations. Finally, the self-imposed goals and purposes or tasks have to be accomplished professionally. However, these expectations often can't be met.

Hardly any association feels on a par, for example in negotiations with potential sponsors and other backers, or is considered as such as, in the end, there is a sizeable gap between aspirations and reality. Inevitably, questions arise as to how sustainable "my" association actually is and whether it is able to meet future challenges.

Was ist überhaupt ein Risiko?

Nach Martin Schütz ist ein „Risiko die nach Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Eintrittshäufigkeit und Auswirkung bewertete mögliche positive (Chance) oder negative (Gefahr) Abweichung von einem vorgängig definierten Ziel- oder Erwartungswert.“

(Martin Schütz in „Risikomanagement der Öffentlichen Hand“, Physica-Verlag 2009, S. 127).



What, actually, is a risk?

As defined by Martin Schütz, a risk is “the potential positive (opportunity) or negative (hazard) deviation from a predefined objective or expectation, depending on the probability or frequency of occurrence and impact of an event“.

(Martin Schütz in “Risikomanagement der Öffentlichen Hand” [“Public Sector Risk Management“], Physica-Verlag 2009, p. 127).

This basic definition can be exemplified by the “liability and status regime” of an association: As a general rule, the management of an association has to see to it that the latter adheres to a ▶

► **Am Beispiel der „Haftungs- und Statusverfassung“ eines Vereins lässt sich diese Grunddefinition konkretisieren:**

Allgemein ist in der Führung eines Vereins auf die strikte Trennung zwischen ideeller Zweckverfolgung und wirtschaftlicher Betätigung zu achten.

Zudem gilt unter Haftungsgesichtspunkten und damit aus Gründen der Risikominimierung der Grundsatz, dass je nachhaltiger der Grad der wirtschaftlichen Betätigung ist, desto höher natürlich das persönliche Haftungsrisiko für den Vorstand bzw. Geschäftsführer ist. Zugleich gilt es bei sehr stark wirtschaftlich ausgeprägten oder umfangreichen wirtschaftlichen Betätigungen des Verein die für den Vereinsstatus als solchen bestehenden Risiken zu beachten. Letztlich kann der „e. V.“-Status gefährdet sein, wenn sich der Verein, der vorgeblich ideale Ziele verfolgt, in Wahrheit als unternehmerisch handelnden Gesellschaft bürgerlichen Rechts herausstellt oder als solche ansehen lassen muss.

Veränderungsanlässe für die Einführung von Risikomanagementsystemen

Warum sollte sich nun der „normale“ Verein mit der mitunter schwierigen Einführung eines Risiko- und Chancenmanagements beschäftigen? Die Veränderungsanlässe lassen sich letztlich in drei Gruppen zusammenfassen:

In einer ersten Gruppe lassen sich all diejenigen Gründe zusammenfassen, die Änderungserfordernisse aus formel-

len Gründen beschreiben. Hierunter fällt der häufig diskutierte, aber selten konsequente „Satzungs-Relaunch“, mit dem man Anpassungen an Entwicklungen der Rechtsprechung im Vereinsrecht und des Vereinssteuerrechts aufgreift. Gerade bei älteren Vereinen ist häufig festzustellen, dass faktische Regeln, Verhaltensweisen und Regularien nicht mit dem Text der Satzung und ihrer Nebenordnungen in Einklang stehen, nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht, egal was in der Satzung steht“. In der Risikobeschreibung lässt sich die Verselbständigung von Vereinsstrukturen und Organisationsabläufen im Verhältnis zum Satzungstext nur bedauernd zur Kenntnis nehmen.

In einer zweiten Gruppe sind diejenigen Änderungserfordernisse feststellbar, die aus sachlichen Gründen zur Risikosteuerung und Risikominimierung vollzogen werden. Darunter fällt z. B. die Aufnahme von (Satzungs-)Öffnungsklauseln zur weiteren Flexibilisierung. Je unterschiedlicher die Mitgliederstruktur, desto differenzierter ist häufig auch die Beitragsordnung. Wer Beiträge differenziert und rechtssicher einführen oder erheben will, wird um die entsprechende Aufnahme von Öffnungsklauseln also nicht umhinkommen, z.B. durch die Aufnahme von Satzungsklauseln, die nach Mitgliedergruppen differenzieren. Ähnliches gilt z. B. für Fragestellungen zur Erhebung von Sonderumlagen. Ohne eine hinreichende Satzungsgrundlage steigen mangels Beitreibungsfähigkeit die Risiken für den Verein in finanzielle Schieflagen zu geraten.

Schließlich werden materiellrechtliche Gründe für den Veränderungsanlass angeführt: So werden Abteilungen

► *strict separation between charitable or nonprofitmaking purposes and economic activities. Besides, to minimize legal liabilities and risks, the basic rule applies that the higher the level of sustainable economic activity is, the higher is, of course, the exposure to personal liability for the board of management or managing director. At the same time, with very distinct or extensive economic activities of the association one has to bear in mind the risks to which the association status as such is exposed. In the end, the status as a registered association (e.V.) may be at risk if the association, which ostensibly pursues non-profit-making objectives, actually proves to be an entrepreneurial civil law association or has to be considered as such.*

Motives for implementing risk management systems

Why should a “normal” association concern itself with the sometimes difficult implementation of a risk and opportunity management system? The motives can be classified into three groups:

The first group comprises all the motives that describe the need for change for formal reasons. This includes the frequently discussed, but seldom consistent “relaunch of the statutes”, with which the association amends and adjusts its rules and regulations to recent developments and court decisions on the law of associations and tax law of associations. Especially with oldestablished associations, it is of-

ten the case that actual rules, behaviour patterns, formalities and regulations are not in line with the wording of the statutes and their bylaws, true to the motto: “That’s the way we have always done it, no matter what the statutes say“. In the risk description, the disengagement of association structures and organizational processes from the wording of the statutes and the way how they have taken on a life of their own can only be noted with great regret.

The second group encompasses the needs for change that arise for practical reasons to control and minimize risks. This includes, for example, the incorporation of exemption clauses (to the rules and regulations) to increase flexibility. The more varied the membership structure is, the more differentiated is often also the dues schedule. Whoever wants to introduce or levy fees in a differentiated and legally admissible manner will be bound to incorporate relevant exemption causes, for example clauses or stipulations to the statutes that differentiate according to member groups. Much the same applies, for example, to questions regarding the levy of special assessments. Without being clearly and adequately laid down in the statutes, the risk increases for the association to get into dire financial straits as it is not able to collect money due.

Finally, substantive reasons are given as motives for change: Departments and divisions which have actually formed over the years and which play an important role, for example in shaping the association’s identity or establishing a profile are enshrined in the statutes or in the rules of procedure and cash management regulations of the departments

und Sparten, die sich faktisch im Laufe der Zeit gebildet haben und die z.B. zur Identitätsfindung und Profilbildung wichtige Funktion haben, in der Satzung bzw. in Geschäfts- und Kassenordnung der Abteilungen verankert, gleichsam „verschriftlicht“, um manchmal langjährige Streitigkeiten zwischen Vorstand und Mitgliedern über den „richtigen“ Weg und Auslegungskonflikte zu verhindern. Angenehmer Nebeneffekt dieser Risikosteuerung ist die Professionalisierung der Strukturen als solche.

Für welchen Verein lohnt sich die Einführung von Risikomanagementsystemen?

Die Implementierung von Risiko- und Chancenmanagementsystemen ist vereinsgrößenunabhängig. Die Gründe für deren Einführung sind – unabhängig von einer gesetzlich bestehenden Verpflichtung – mannigfaltig. So können solche Systeme zur Vorbereitung auf eine anstehende Betriebsprüfung oder eines gesteuerten Vorstandswechsels, zur Kostenreduktion oder Liquiditätsplanung und -steuerung ebenso genutzt werden, wie für eine höhere Verdichtung und Optimierung von vereinsinternen Abläufen und von Organisationsstrukturen.

Mit Hilfe eines wirksamen und effektiven Risiko- und Vertragsmanagements lassen sich zudem die aus den geschäftlichen Aktivitäten der Vereine resultierenden Risiken rechtzeitig erkennen, bewerten und vernünftig steuern.

or divisions and thus put into writing to avoid misinterpretation and conflicts resulting from it as well as sometimes longlasting disputes between managing board and members about the “right” way. A pleasant side effect of this risk control is the professionalization of the structures as such.

For which associations does the implementation of risk management systems pay off?

Risk and opportunity management systems can and should be implemented regardless of the association’s size. The reasons for implementing them are varied – irrespective of any legal obligation. For example, such systems can be used to prepare for an upcoming audit or a controlled turnover in the managing board, to reduce costs or to plan, measure, monitor and control liquidity as well as to compress and optimize interassociation processes and organizational structures.

With the help of effective risk and contract management, the risks resulting from the association’s business operations can be identified in time, assessed and sensibly controlled.

Risks and opportunities are two sides of the same coin. In this respect, talking about risks leads from the discharge of the legal obligation to

Risiken und Chancen sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Insofern kommt man mit / über das „Thema Risiko“ von der reinen Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung zur Einführung von Risikofrüherkennungssystemen zum „Wertetreiber“ in der strategischen Vereinsführung und –Steuerung.

Fazit

Vereine, die um ihre Risiken wissen, werden die Chancen erkennen und wahrnehmen können und sich damit zukunfts fest darstellen können. Ohne ein solches Risiko- und Chancenmanagement bleibt vielleicht nur die Verwaltung von Interna mit der unbeantworteten Fragestellung nach einer Zukunftsfähigkeit. ■

DER AUTOR:

Rechtsanwalt Andreas Schriefers ist Gründungspartner des anwaltsKONTOR Schriefers Rechtsanwälte in Düsseldorf und zugleich Rechtsbeistand der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (kurz: bcsd).

Er berät bundesweit kommunale und private Akteure in den Bereichen Stadtmarketing, Tourismus, Wirtschaftsförderung und ist Mitentwickler eines Zertifizierungsprogramms für Vereine.



THE AUTHOR:

Lawyer Andreas Schriefers is a co-founder of the anwaltsKONTOR Schriefers Rechtsanwälte in Düsseldorf and legal counsel of the Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd), the German Federal Association for City and Town Marketing. He advises both municipal and private actors through-out Germany on issues regarding urban marketing, tourism as well as business development and has co-developed a certification programme for associations.

implement early risk detection systems to the “value driver” in the strategic management and control of associations.

Conclusion

Associations that know about their risks will be able to identify and seize opportunities and thus be able to face future challenges. Without such risk and opportunity management, they will perhaps be confined to dealing with internal matters and the question of sustainability will remain unanswered. ■