

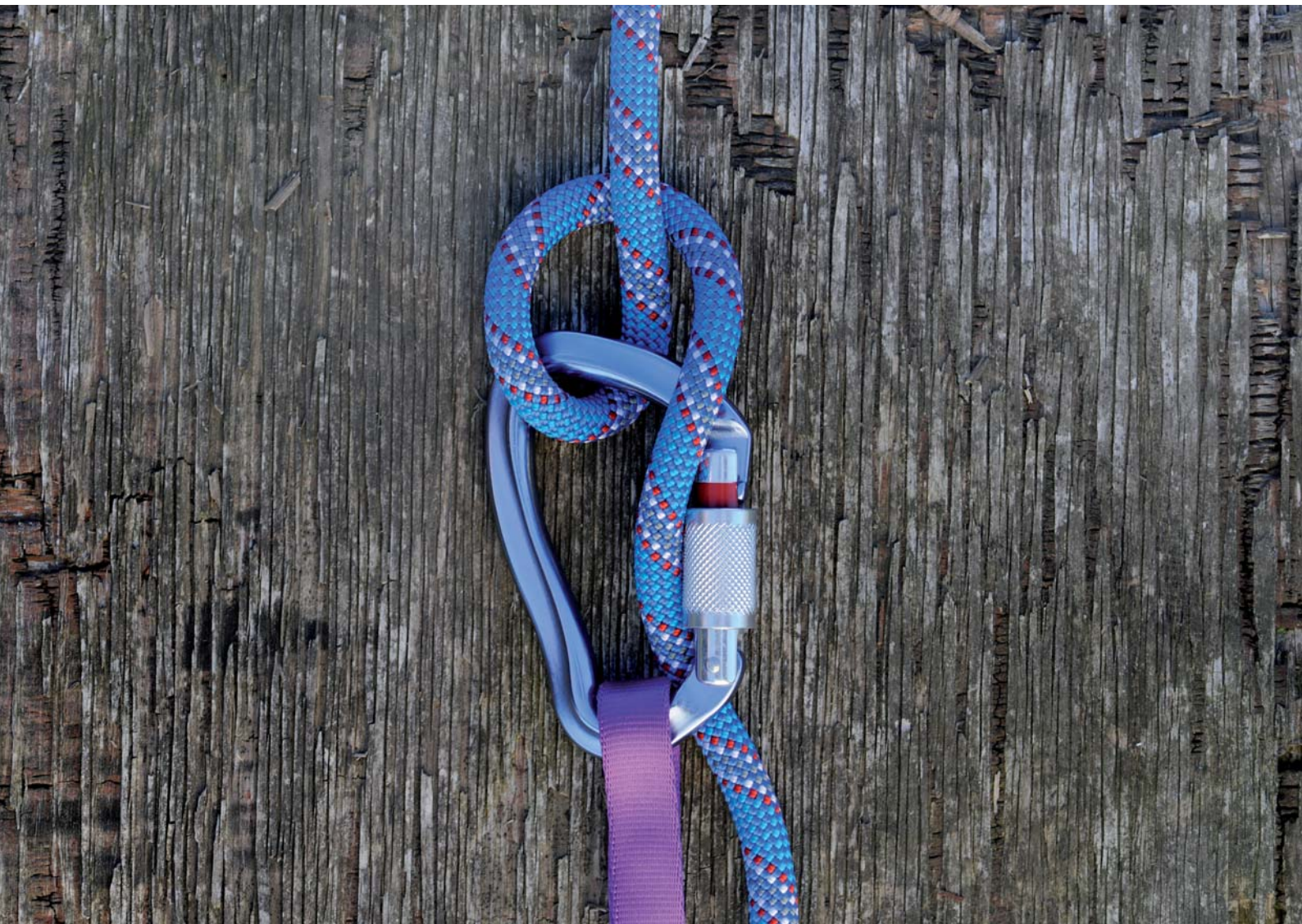


Bank
für Sozialwirtschaft

Thomas von Holt / Christian Koch

Konzeptheft Chancen- und Risikomanagement

3. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011



Dieses Konzeptheft soll Ihnen helfen, Ihre Organisation zu durchleuchten und Konzepte für künftiges Handeln zu entwickeln.

- Wir haben dieses Heft in zwei Teile gegliedert:
 - > den Analyseteil,
 - > den Konzeptionsteil

- Sie brauchen das Heft nicht in dieser Reihenfolge zu bearbeiten. Fangen Sie ruhig dort an, wo es Ihnen Spaß macht oder wo Sie die ersten raschen Ergebnisse vermuten.

- Wichtig ist das Prinzip der Schriftlichkeit. Halten Sie alles fest, was Ihnen auf- und einfällt, alle Ideen und Gedanken. Versuchen Sie stets vollständig zu sein und vor allem ehrlich.

- Lassen Sie sich beim Durcharbeiten des Heftes Zeit. Nicht die Quantität der Aussagen und Feststellungen ist wichtig, sondern der innere Gehalt.

- Welche Gründe sprechen für die sorgfältige Bearbeitung des Heftes?
 - > Sie erstellen eine Ist-Analyse Ihrer Organisation.
 - > Sie erkennen Chancen und können interne Potentiale besser einschätzen.
 - > Sie werden Verbesserungsmöglichkeiten entdecken und Schwachstellen Ihrer Organisationsstruktur bestimmen.
 - > Sie entwickeln Konzepte und mögliche Vorgehensweisen für künftiges Tun und Handeln.
 - > Sie erhalten Hinweise darauf, wie Sie die Einzigartigkeit Ihres Hauses besser nutzbar machen können.

- Stellen Sie dieses Konzeptheft frühzeitig allen einzubeziehenden Mitarbeitern zur Verfügung.

- Je breiter die Beteiligung im Unternehmen ist, umso mehr hilfreiche Rückmeldungen fließen in den Prozess ein.

- Nutzen Sie dieses Konzeptheft also auch zur Belebung Ihrer internen Kommunikation.

- Nur was begeistert, kann beherzt werden. Bleiben Sie mit Spaß bei der Bearbeitung dieses Heftes. Spielerisch und leicht.

- Wenn Sie Fragen haben, sprechen Sie uns an. Wir helfen gerne.

Einführung

- 04 Risikomanagement, KonTraG und Corporate Compliance in der aktuellen Diskussion
- 06 Bestandteile eines Chancen- und Risikomanagementsystems
- 08 Krisenentwicklung und typische Reaktionen
- 10 Vorgehensweise beim Aufbau eines Chancen- und Risikomanagementsystems
- 13 Ausblick: Risikomanagement und Balanced Scorecard (BSC)
- 14 Jetzt geht's los - oder: Wie Sie das Konzeptheft optimal nutzen

Analyseteil: Strategieworkshop

- Formular 01 Krisenerkennung
- Formular 02 Vorbereitung des Strategieworkshops
- Formular 03 Ablaufplanung des Strategieworkshops
- Formular 04 Identität
- Formular 05 Unternehmensziele und Grundsätze
- Formular 06 Ermittlung der Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken
- Formular 07 Zusammenstellung der Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

- Formular 08 Entwicklung der wichtigsten Beobachtungs- und Verantwortungsbereiche
- Formular 09 Aufbereitung von Instrumenten zur Systemunterstützung
- Formular 10 Konzeption zur Weiterentwicklung des Rechnungswesens
- Formular 11 Konzeption zur Leistungsverbesserung
- Formular 12 Qualitätsmanagement
- Formular 13 Konzeption zur Kundenzufriedenheit
- Formular 14 Konzeption zur Zukunftsgestaltung

Ideen-Bogen

Kommentiertes Link- und Literaturverzeichnis

Zurzeit ändern sich die Rahmenbedingungen für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft bedingt durch die leeren öffentlichen Kassen, die Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, den europäischen Markt, die demographische Entwicklung und das gewandelte Kundenverhalten gravierend. Auf die gestiegenen Anforderungen reagieren die Verbände und Einrichtungen unter anderem mit einer Weiterentwicklung ihrer Organisationsstrukturen.

Dabei stehen im Vordergrund:

- Sicherung der Wirtschaftlichkeit,
- Steigerung der Effizienz von Entscheidungsprozessen,
- Weiterentwicklung der Corporate Identity bei Erhaltung der ideellen Zielsetzung,
- Ausrichtung auf die Finanzierungsbedingungen und (zunehmend) die Mitbewerber (Marktnähe und Flexibilität),
- Stärkung der Mitarbeitermotivation.

Der Einsatz klassischer betriebswirtschaftlicher Instrumente gehört mittlerweile zum Standardrepertoire. Er wird von internen Anspruchsgruppen, z. B. Aufsichtsrat, zunehmend gefordert und von externen Anspruchsgruppen, z. B. Kreditgebern, als selbstverständlich vorausgesetzt.

Risikomanagement, KonTraG und Corporate Compliance in der aktuellen Diskussion

Unter den Stichwörtern Internes Kontrollsystem (IKS), Controlling und Revision sind die einzelnen Segmente des Risikomanagements seit langem bekannt.¹

Neu sind

- die Verknüpfung der einzelnen Segmente und
- die risikobegrenzende Ausrichtung.

Diese Entwicklung ist geprägt durch das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich)², weitere gesetzgeberische Maßnahmen und neue Standards der betrieblichen Praxis.

Spektakuläre Fälle (z. B. Balsam, Schneider, Frankfurter Metallgesellschaft und Holzmann) führten zu zunehmender Kritik an der Arbeitsweise der Wirtschaftsprüfer. Mit dem KonTraG und ihm folgend neuen und inhaltlich erweiterten Prüfungs- und Berichtsstandards der Wirtschaftsprüfer³ soll dem entgegengewirkt werden.⁴

Der wesentliche Regelungsinhalt des KonTraG beschränkt sich auf Aktiengesellschaften. Dies ist wichtig zu wissen, da die unreflektierte Übernahme auf Sozialunternehmen mit gravierenden Nachteilen verbunden wäre (z. B. Zeitraumbegrenzung des Beobachtungshorizonts, Beschränkung auf bestandsgefährdende Risiken, monetär ausgerichteter Ansatz, ausschließliche Orientierung auf Risiken⁵). Dagegen ist der hinter dem KonTraG stehende Gedanke, die einzelnen Segmente des Risikomanagements zu verknüpfen, auch für alle Sozialunternehmen interessant.

Die Sozialwirtschaft wurde in den letzten Jahren durch zahlreiche Insolvenzen aufgeschreckt. Sie betreffen nicht nur gewerbliche Anbieter, sondern Träger aller Größenordnungen und aus allen großen Wohlfahrtsverbänden. Ein sinnvoll gestaltetes Chancen- und Risikomanagement ist für Nonprofit-Organisationen nicht nur sinnvoll, sondern sogar unverzichtbar, weil

- nur durch Vorsorge, Planung, Controlling und sorgfältige Beachtung von Frühwarnindikatoren die Existenz gesichert werden kann
- die sich grundlegend wandelnden Umweltbedingungen ein gezieltes Aufdecken von Chancen erfordern, damit sich die sozialen Träger schnell genug anpassen oder besser die Entwicklung aktiv mitgestalten können
- Kreditinstitute bei der Darlehensvergabe zunehmend die Organisationsstrukturen hinterfragen⁶

1 Lück, Elemente eines Risiko-Managementsystems, DB 1998, 8-14

2 dazu Wittig, Steigerung von Kontrolle und Transparenz in einem Unternehmen durch das KonTraG unter A 2.3 in Handbuch Sozialmanagement - Soziale Unternehmen erfolgreich führen

3 z. B. IDW PS 230; IDW PS 321; IDW PS 450; IDW PS 470

4 Heßler/ Mosebach, Besonderheiten und Probleme der Jahresabschlussprüfung in Unternehmen der New Economy, DStR 2001,1045

5 dazu z. B. Bitz, Risikomanagement nach KonTraG, Stuttgart 2000, S. 18, 21

6 Freidank / Paelzmann, Auswahl und Einsatz von Datenmaterial Analysemethoden sowie externen Beratern zur Vorbereitung von Kreditvergabeentscheidungen, DB 2002, 1785 - 1789 (1787)

- auch rein an Sachzielen orientierte Organisationen für ihre langfristige Existenz und wirksame Sachzielerreichung Sorge tragen müssen
- sie ausnahmslos mit „fremdem“ Geld umgehen, und sich bereits aus diesem Grund zu besonderer Sorgfalt veranlasst fühlen müssen.

Als Reaktion auf die aktuelle, sicher oft genug von den Verkaufsinteressen der Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer geprägte Diskussion, wird häufig Folgendes vorgebracht: Nach einer Entmystifizierung von KonTraG und Risk Management blieben letztlich altbekannte Instrumente, wie Controlling und IKS übrig. Es handele sich um „alten Wein in neuen Schläuchen“. Dies ist sicher weitgehend zutreffend. Aber diese „alten Instrumente“ sind in der Vergangenheit bei Trägern sozialer Angebote fast durchgehend nicht oder nur unzureichend zum Einsatz gekommen. Daher können die „Modethemen“ Risikomanagement, Vorstandshaftung und KonTraG als sinnvolle Impulse aufgegriffen werden, um längst überfällige Reformen in Gang zu setzen und die eigene Organisation zukunftssicher zu gestalten.

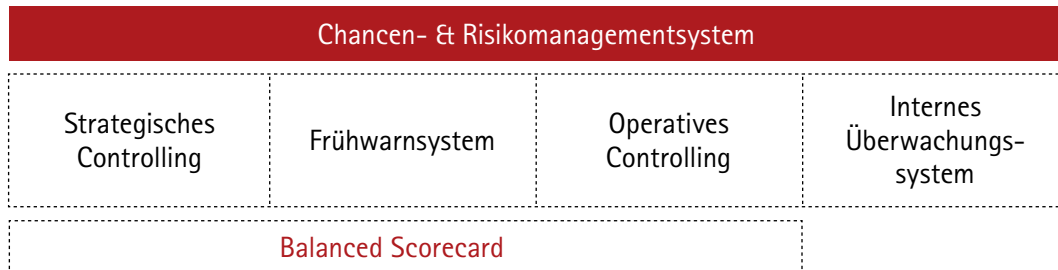
Und schließlich meint Risikomanagement mehr als die Summe von Controlling und IKS. Bei einem sinnvollen Chancen- und Risikomanagementsystem werden sicher keine völlig neuen Instrumente entwickelt, sondern es werden die bestehenden Controlling- und Kontrollsysteme verstärkt unter dem Aspekt der Chancen- und Risikoerkennung genutzt und für diese Zwecke weiterentwickelt. Dies kann konkret z. B. die Aufnahme von bestimmten Indikatoren in das Berichtswesen oder die Bestimmung von verantwortlichen Personen für kritische Beobachtungsbereiche bedeuten. Nicht mehr und nicht weniger leistet Risikomanagement. So verstanden ist ein Chancen- und Risikomanagementsystem auch nicht besonders teuer und aufwändig. Die Einführung wird nur dann ein langwieriger und anstrengender Prozess, wenn grundlegende Controllingstrukturen noch nicht bestehen. In solchen Fällen kann bereits der Anstoß durch das Risikomanagement, die überfälligen Controllinginstrumente endlich einzuführen, Existenz erhaltend sein.

Unter anderem durch den Korruptionsskandal bei Siemens wurde das Thema (Corporate) **Compliance** in der Fachöffentlichkeit verstärkt aufgegriffen⁷. Compliance bedeutet wörtlich „Einhaltung, Übereinstimmung“ und meint die Einhaltung aller rechtlichen Vorschriften. Dies umfasst Gesetze (z. B. Heimgesetz), vertragliche Vereinbarungen (z. B. Qualitätsvereinbarung mit Kostenträger) und Selbstverpflichtungen (z. B. Regelungen zum DZI-Spendensiegel). Rechtsverstöße können zu einem erheblichen wirtschaftlichen Schaden führen (z. B. Verlust der Gemeinnützigkeit mit entsprechenden Steuerlasten), als Ordnungswidrigkeiten oder Straftaten sanktioniert werden (z. B. bei Insolvenzverschleppung oder Subventionsbetrug) und das öffentliche Ansehen einer Organisation schädigen (z. B. bei Kindesmissbrauch durch Mitarbeiter). Für die meisten sozialen Organisationen bietet sich auf Grund der Betriebsgröße an, die rechtlichen Risiken im Rahmen des Chancen- und Risikomanagements systematisch zu erfassen und zu bearbeiten. Nur große Organisationen werden sich einen Corporate Compliance Officer leisten und entsprechend mit Ressourcen ausstatten können.

7 Seit 2008 erscheint im Beck Verlag die Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ). Als gut verständliche Einführung bietet sich an: Moosmayer, Compliance. Praxisleitfaden für Unternehmen. Voraussichtlich im Herbst 2011 werden Thomas von Holt und Christian Koch ein "Konzeptheft Corporate Compliance" bei der Bank für Sozialwirtschaft AG veröffentlichen.

Bestandteile eines Chancen- und Risikomanagementsystems

Das Risikomanagement⁸ basiert auf vier Säulen.



Das **strategische Controlling** betrachtet das Unternehmen als Ganzes und die Entwicklung der relevanten Umwelt. Es sucht Antworten auf die Frage, mit welchen Leistungen für welche Zielgruppen eine Organisation auch in Zukunft existieren kann. Neue Erfolgspotentiale sollen geschaffen werden und vorhandene erhalten bleiben.

Als (strategisches⁹) **Frühwarnsystem** werden alle Maßnahmen bezeichnet, die bereits vor Eintreffen nachteiliger Entwicklungen einen warnenden Hinweis geben können. Hierzu gehören typischerweise Kennzahlen¹⁰, spezialisierte Informationssysteme¹¹ oder personell zugeordnete Beobachtungsbereiche¹². Das Frühwarnsystem wird teilweise als Bestandteil des operativen und strategischen Controllings verstanden. Die getrennte Betrachtung wird seiner besonderen Bedeutung besser gerecht.

Mit Hilfe des **operativen Controllings** wird die Umsetzung der Strategie in die betriebliche Praxis gewährleistet. Durch Budgets und weitere Soll-Vorgaben werden Geschäftsbereiche, Abteilungen und Projekte gesteuert. Typische Instrumente sind, aufbauend auf der Kostenrechnung, z. B. Betriebsabrechnungsbogen, Deckungsbeitragsrechnung, Break-Even-Analyse oder Zielkostenrechnung. In der Praxis gewinnt für Nonprofit-Organisationen die Ausweitung des Controllings über rein betriebswirtschaftliche Aspekte hinaus immer mehr an Bedeutung. Dies umfasst ein weites Themenspektrum von der Qualität der Pflege in einem ambulanten Dienst bis zur projektbezogenen Wirkungsmessung bei einer Förderstiftung. Aktueller Stand einer guten Unternehmensführung ist die umfassende Operationalisierung der strategischen Planung über ein abgestimmtes Kennzahlensystem, z. B. mittels **Balanced Scorecard**.

Das **Interne Überwachungssystem (IÜS)** umfasst alle Maßnahmen, die die Umsetzung der Geschäftsführungsbeschlüsse und die Sicherung des Unternehmensvermögens gewährleisten.

⁸ im weiten Sinne; nach Lück, Elemente eines Risiko-Managementsystems, DB 1998. 8-14

⁹ Differenzierung bei Lück, a. a. O., unter IV. 3., der unter IV. am Anfang selbst darauf hinweist, dass ein strategisches Frühwarnsystem notwendig ist; eine vergleichbare Differenzierung bei Bitz, Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems im engeren Sinne nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2000, 231- 241

¹⁰ Beispiel: Bei einer stationären Einrichtung signalisiert die abnehmende Warteliste bereits vor ersten Auslastungsproblemen den Nachfragerückgang.

¹¹ Beispiel: Die trend informationen der Bank für Sozialwirtschaft AG berichten konzentriert über wichtige gesellschaftliche Umbrüche, die sich auf die Sozialwirtschaft auswirken können.

¹² Beispiel: Einem Einrichtungsleiter wird die Beobachtung der anderen Anbieter seines Einzugsgebietes aufgetragen. Über besondere Aktivitäten besteht eine Berichtspflicht gegenüber der Geschäftsführung.

Das Interne Überwachungssystem gliedert sich in die Bereiche

- **Internes Kontrollsystem (IKS)**
 - > Organisatorische Sicherungen = generelle Regelungen für kritische Abläufe
 - Dienstanweisungen, z. B. Kompetenzregelungen, Belegfluss
 - Formularwesen, z. B. Reisekostenabrechnung, Spendenbescheinigungen
 - Funktionstrennung, z. B. zwischen Personal- und Finanzbuchhaltung oder zwischen
 - Kassenverwaltung und Kassenbuchhaltung
 - EDV-gestützte Abläufe mit Plausibilitätskontrollen, z. B. Eingabebeschränkungen bei
 - Formularen, differenzierte Zugriffsberechtigungen
 - > Interne Kontrollen = prozessabhängige Überwachung, z. B. durch Abstimmungsarbeiten in der Buchhaltung, Zweitunterschrift bei Überweisungen
- **Interne Revision** durch Innenrevision und Verbandsrevision als prozessunabhängige System- und Umsetzungskontrolle des IKS.

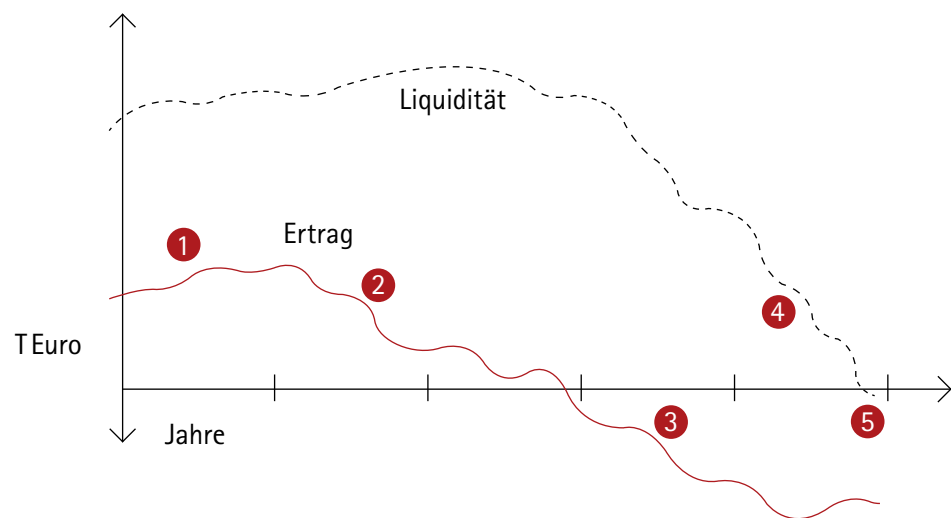
Ein gut funktionierendes Risikomanagementsystem erfordert mehr als die Ansammlung einzelner Instrumente. Alle Checklisten und Anweisungen können eine motivierte und sachkundige Belegschaft nicht ersetzen. Ein wirklich gutes Chancen- und Risikomanagement setzt das ständige Streben nach Verbesserungen und größtmöglicher Zielerreichung voraus. Es erfordert eine immer wachsame Sensibilität gegenüber sowohl kritischen wie chancenreichen Umweltentwicklungen. Stellt beispielsweise ein konkurrierender Anbieter eine Bauvoranfrage in der Nähe einer Ihrer Einrichtungen, so ist dies ein Frühwarnsignal, das sich mit Checklisten und standardisierten Berichten kaum erfassen lässt. Eine verantwortungsbewusste Einrichtungsleitung wird diese Information unverzüglich weiterleiten. Die dafür notwendige Grundhaltung ist nur durch kontinuierliche Fortbildung und Entwicklung des Personals zu erreichen. Regelmäßige Schulungen in unterschiedlichsten Themenfeldern (vom Allgemeinen Gleichstellungsgesetz AGG bis Zukunftswerkstatt) stellen auch eine wichtige Voraussetzung dafür dar, dass

- erforderliche Fachkenntnisse im Betrieb vorhanden sind, um Chancen und Risiken überhaupt erkennen zu können,
- immer wieder für die Wahrnehmung der – sich manchmal nur sehr langsam entwickelnden – Risiken und Chancen sensibilisiert wird,
- für die dezentrale Bearbeitung von Chancen und Risiken motiviert wird,
- aus der Vernetzung mit anderen Abteilungen und Trägern die Wahrnehmung der eigenen Chancen und Risiken verbessert wird,
- eine wirksame Delegation von Verantwortlichkeiten auf nachgelagerte Stellen überhaupt möglich ist.

Krisenentwicklung und typische Reaktionen

Gegen Ihnen bekannte Gefahren können Sie sich besser schützen. Daher sollten Sie sich vorher und während aller Phasen des Aufbaus eines Risikomanagementsystems regelmäßig die **klassische Krisenentwicklung** und die **typischen Reaktionen**¹³ der Beteiligten vergegenwärtigen¹⁴.

Phasen einer typischen Krisenentwicklung



1. strategische Krise
2. Rentabilitätskrise
3. Ertragskrise
4. Liquiditätskrise
5. Insolvenz

1. Die meisten Krisen haben ihren Ursprung Jahre vor der offensichtlichen Existenznot¹⁵. Die **strategische Krise** ist durch einen Mangel an Aufmerksamkeit oder Innovationskraft gekennzeichnet. Wesentliche Umweltänderungen bleiben durch die Organisation unbeantwortet. Erfolgreiche oder erfolgversprechende Neuerungen der Konkurrenz werden hartnäckig ignoriert. Die Organisation lebt von ihren Erfolgen in der Vergangenheit. In der Sprache der Portfolioanalyse kann ein Fehlen von Fragezeichen (chancenreiche, aber noch wenig entwickelte Geschäftsfelder) und vor allem Stars (chancenreiche, gut besetzte Geschäftsfelder) moniert werden. Die vorhandenen Melkkühe (starke Position in ertragreichen Geschäftsfeldern) liefern zwar einen Überschuss, aber deren Ertragskraft dauert nicht unbegrenzt an. Die Verschlechterung der Marktposition und das Nachlassen des Kundeninteresses wird als unvermeidbar der allgemeinen Wirtschaftslage zugeschrieben, anstatt individuelle Ursachen und Gegenstrategien zu suchen.¹⁶

¹³ Die gar nicht so seltenen irrationalen Verhaltensweisen von Entscheidungsträgern in Krisensituationen (hier z. B. standhaftes Leugnen der Krise) erklärt Dörner in „Die Logik des Misslingens“ sehr anschaulich.

¹⁴ Hierbei wird die häufigste und zugleich gefährlichste Krisenentwicklung zugrunde gelegt, vgl. Keller, Unternehmenssanierung, 1999, S. 10.

¹⁵ Crone in Crone/Werner, Handbuch modernes Sanierungsmanagement, 2007, S. 2

¹⁶ Bitz, Risikomanagement nach KonTraG, Stuttgart 2000, S. VI

2. Da bei der strategischen Krise die wirtschaftlichen Indikatoren noch positiv sind, wird sie oft erfolgreich verdrängt. Bei der **Rentabilitätskrise** hingegen nimmt der Ertrag bereits ab, ist aber noch positiv. So besteht scheinbar kein Grund zum Handeln.
3. Die **Erfolgskrise** zeigt sich meist erst 3 bis vielleicht 15 (!) Jahre nach der strategischen Krise¹⁷. Die in dieser Situation oft ergriffenen Kostensenkungsmaßnahmen und Bilanzierungshilfen lösen nicht das Problem; sie verstärken häufig sogar die Ursachen der strategischen Krise.
Beispiele:
Zurückstellung von Instandhaltungsaufwand, wodurch die Attraktivität des Angebots weiter zurückgeht; Verschiebung von EDV-Investitionen mit der Folge unzureichender oder verspäteter Auswertungen.
4. Eine Erfolgskrise führt langfristig fast zwangsläufig zur **Liquiditätskrise**. Immer noch bleibt die strategische Krise häufig unbeachtet.¹⁸ Im Vordergrund steht die weitere Mittelbeschaffung.
5. Eine **Insolvenz** ist in der Regel die Folge nicht bewältigter strategischer Mängel. Die daraus resultierenden ertragswirtschaftlichen Schwächen und sich schließlich entwickelnden Liquiditätskrisen sind nur die späten Symptome oft lange vorher begangener Fehler.

Neben diesen langfristigen und oft nicht erkannten Krisenverläufen gibt es selbstverständlich auch kurzfristige Bedrohungen und Chancen. Das Risikomanagement soll in beiden Fällen in der Lage sein, rechtzeitig warnende Signale zu geben.

¹⁷ in bestimmten Fällen, z. B. bei unpassender Finanzierung, kann die Erfolgskrise auch übersprungen werden – hier ist die Liquiditätskrise häufig durch eine Umfinanzierung behebbar, von Keller, Unternehmenssanierung, 1999, S. 10, als Krisentyp C eingestuft

¹⁸ Keller, Unternehmenssanierung, 1999, S. 9

Vorgehensweise beim Aufbau eines Chancen- und Risikomanagementsystems

Kritik ist angebracht gegenüber der einseitigen Ausrichtung solcher Systeme auf Risiken. Daher sollten Sie bei der Gestaltung immer auch an die Wahrnehmung und Nutzung von Chancen denken. Insbesondere das strategische Controlling ist von seiner Natur aus auf die Entwicklung möglichst günstiger Strategien und weniger auf die Vermeidung ungünstiger Entwicklungen ausgerichtet. Hier wird auch deutlich, dass die Forderung des KonTraG nach Vermeidung von kurzfristig existenzbedrohenden Risiken nicht ausreicht. Eine ausschließlich auf Risikovermeidung angelegte Unternehmensführung wäre selbst ein Risikofaktor, weil zum langfristigen Überleben jeder Organisation das Entdecken und Wahrnehmen von in der Regel risikobehafteten Chancen gehört. Ein gesundes Risikomanagement ist daher nicht auf Vermeidung von Risiken, sondern auf das Erkennen, Bewerten und sorgfältige Abwägen von Chancen und Risiken ausgerichtet.

Als Ausgangspunkt für den Aufbau und die Pflege eines Risikomanagements wird in diesem Konzeptheft der Strategieworkshop¹⁹ dargestellt, der zugleich ein zentraler Bestandteil des strategischen Controllings ist.

In der Regel sollten die folgenden Strategieworkshops mindestens jährlich stattfinden, um die zwischenzeitlichen Erkenntnisse sowie Entwicklungen einzubeziehen. Die auf den Workshops beschlossenen Umsetzungstermine sowie die laufende Fortentwicklung des Risikomanagements werden von dem Projektteam begleitet.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die herausgearbeiteten Risiken und Indikatoren in die laufende Arbeit, vor allem das IKS und das Controlling, eingearbeitet werden. So sollten z. B. Kennzahlen, die als Frühwarnindikatoren für als kritisch identifizierte Bereiche dienen können, in das Berichtswesen aufgenommen werden.

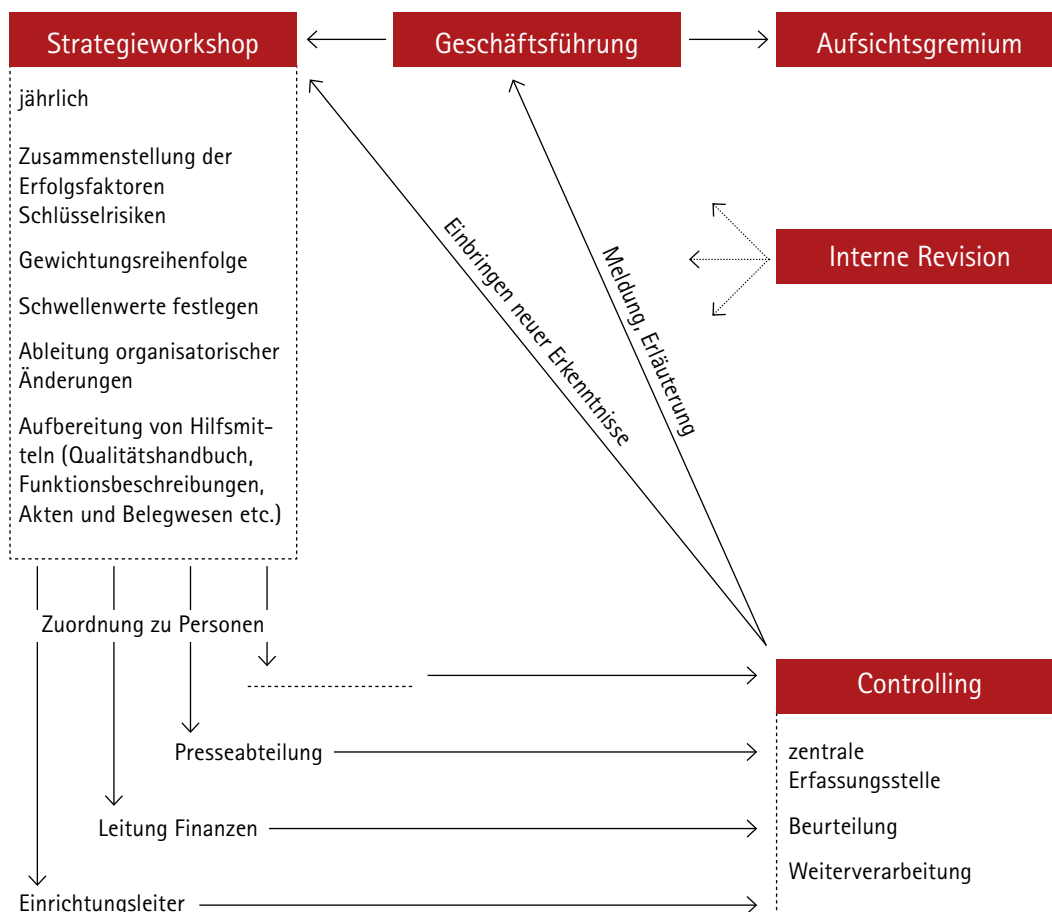
Zusammenstellung möglicher Einfluss- und Schlüsselfaktoren

Die Workshopteilnehmer müssen die Einfluss- und Schlüsselfaktoren individuell zugeschnitten auf das Sozialunternehmen erarbeiten. Eine vorbereitete Zusammenstellung könnte auf die Kreativität der Teilnehmer bremsend wirken und die Aufmerksamkeit in die falsche Richtung lenken. Lediglich als Nachkontrolle und Ergänzung der eigenen Arbeitsergebnisse ist die Zusammenstellung klassischer Einfluss- und Schlüsselfaktoren in dem Formular „Zusammenstellung der Stärken & Schwächen“ geeignet.

19 Bei kleinen und mittelgroßen Sozialunternehmen ist es aus Gründen der begrenzten Ressourcen in der Regel sinnvoll, den Aufbau des Risikomanagementsystems in den Strategieprozess zu integrieren. Hierbei betrifft das Risikomanagement natürlich nur eines der Arbeitsfelder eines Strategieworkshops.

Systemimplementierung

Das Risikomanagement wird weitestgehend in die allgemeinen betriebsinternen Arbeitsabläufe eingebunden.



Risikomanagement im engeren Sinne

Neben dem ausgewogenen, auf Chancen und Risiken ausgerichteten Einsatz der vier oben beschriebenen Instrumente wird zunehmend auch bei sozialen Organisationen nach einem Risikomanagement im engeren Sinne gefragt. Gemeint ist damit eine systematische Risikoerfassung und Bewertung. Üblich sind dabei folgende Arbeitsschritte, die sich ausschließlich auf Risiken für die Organisation beziehen:

1. systematische Erfassung aller möglichen Risiken = Risikoinventur, z. B. sachlich gegliedert nach wirtschaftlichen, rechtlichen, betrieblichen und Umfeldrisiken
2. einheitliche Bewertung der Risiken, in der Literatur meist mittels Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit, für kleinere Organisationen aber viel praktischer durch Einteilung in z. B. drei Risikoklassen (ABC-Analyse) mit existenzbedrohenden Risiken, das Ergebnis der Organisation schwer beeinträchtigenden Risiken und sonstigen Risiken
3. Aufstellung von Maßnahmen zur Risikominderung oder -abwehr
4. Zuordnung von verantwortlichen Mitarbeitern, die das Risiko beobachten und die Umsetzung der Maßnahmen sicherstellen
5. Erkennung aktuellen Handlungsbedarfs und Umsetzung
6. regelmäßige Kontrolle (Risikocontrolling) der Risikoerfassung, -bewertung und -bearbeitung.

Eine solche Risikoübersicht kann mit geringem Aufwand z. B. im Rahmen eines Strategieworkshop oder unmittelbar im Anschluss erstellt werden. Sie dient als Grundlage für einen Risikobericht als Teil des Lageberichts. Eine kurze Zusammenfassung existentieller Risiken sowie besonderen aktuellen Handlungsbedarfs sollte auch jährlich an das Aufsichtsgremium kommuniziert werden.

Ausblick: Risikomanagement und Balanced Scorecard (BSC)

Bei der Balanced Scorecard wird davon ausgegangen, dass die Erreichung der Organisationsziele, bei Profitunternehmen eine angemessene Verzinsung des investierten Kapitals, von bestimmten Erfolgsfaktoren abhängt. Die von Kaplan, dem Begründer der BSC, angenommene Wirkungskette besteht aus vier Gliedern, die auch als Perspektiven bezeichnet werden.

1. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter (Lern- und Innovationsperspektive) ermöglichen
2. eine hohe Prozessqualität und Termintreue (interne Geschäftsprozessperspektive),
3. so dass die Kunden zufrieden sind und dem Unternehmen treu bleiben (Kundenperspektive).
4. Dadurch wird schließlich eine hohe Rendite (finanzielle Perspektive) erzielt.

Diese Sicht lässt sich grundsätzlich auf NPO übertragen, wenn neben finanziellen Zielen auch Sachziele eingeführt werden. An Stelle von Kunden sollte dann von (erfolgskritischen) Zielgruppen gesprochen werden. Dies können neben den Leistungsempfängern z. B. auch Kostenträger oder Mitglieder sein.

Wirkungskette der Balanced Scorecard und Anpassung für NPO	
Perspektiven der ursprünglichen BSC	Mögliche Perspektive bei NPO
Finanzielle Sicht = Rentabilität	Ergebnisqualität = Sach- und Formalziele
Kundensicht = Kundentreue	wichtige Zielgruppen/Anspruchsgruppen
Interne Perspektive: Prozessqualität und Durchlaufzeit	Prozessqualität
Lern-/ Entwicklungsperspektive: Fachwissen der Mitarbeiter	Anspruchsgruppe Mitarbeiter, auch Ehrenamtliche

Ziel der BSC ist die ausgewogene Berücksichtigung aller vier Perspektiven, da die Oberziele der Organisation nur dann langfristig erreicht werden, wenn alle Glieder der Wirkungskette berücksichtigt werden. Zur Steuerung dient ein „ausbalanciertes“ Kennzahlensystem, das alle vier Perspektiven berücksichtigt und das sich jede Organisation individuell aus ihren strategischen Zielen ableiten muss.

Die Nähe zum Risikomanagement wird deutlich, da die BSC wie das Risikomanagement auf das strategische Controlling aufbaut und Daten des operativen Controllings für die Darstellung der finanziellen Perspektive verwendet. In den Kennzahlen der BSC lassen sich Frühwarnindikatoren integrieren. Daher können die BSC-Berichte auch das Risikomanagement unterstützen. Die Perspektivenvielfalt der BSC verringert das Risiko, erfolgsrelevante Bereiche zwischen den Strategieworkshops aus dem Auge zu verlieren. BSC und Risikomanagement ergänzen sich bestens.

Jetzt geht's los – oder: Wie Sie das Konzeptheft optimal nutzen

Am besten gehen Sie in zwei klar getrennten Schritten vor:

- I. Die Ist-Analyse umfasst die Formulare 1 bis 7. Sie kann sehr gut in Form eines Strategieworkshops realisiert werden.
- II. Der Analyse sollten Taten folgen. Diese sind im Konzeptionsteil mit den Formularen 8 bis 13 berücksichtigt.

Formulare des Strategieworkshops

1. **Krisenerkennung:** Dieses Formular bietet einen allgemeinen Einstieg in das Thema. Es soll den Appetit wecken, bevor mit der eigentlichen Arbeit begonnen wird. Vielleicht sind Sie noch der Meinung, mit Krisen haben Sie nichts tun. Oder andere Organisationsmitglieder verbreiten Panik. Selbstverständlich können Sie das Formular auch erst im Workshop einsetzen: Alternativ am Anfang als Einstieg oder am Ende als Resümee.
2. **Vorbereitung des Strategieworkshops:** Ein gutes Risikomanagement bezieht möglichst viele Sichtweisen und Kompetenzen ein. Daher empfehlen wir die Form des Workshops. Für einen produktiven Verlauf gilt es, einige Regeln zu beachten.
3. **Ablaufplanung des Strategieworkshops:** Die Ablaufplanung ist das Kernstück der Vorbereitung. Daher wird ihm ein eigenes Formular gewidmet.
4. **Identität:** Mit einigen zentralen Fragen zur strategischen Ausrichtung beginnt der Workshop. Fast alle Krisen haben ihre Wurzeln in einer Zeit, in der die ökonomischen Daten noch unauffällig sind. Aber die strategische Orientierung der Organisation ist bereits nicht mehr optimal. Durch diesen Fragebogen wird abgeklöpft, ob eine überzeugende strategische Ausrichtung vorliegt.
5. **Unternehmensziele und Grundsätze:** Alternativ können Sie mit einer kritischen Betrachtung von Unternehmenszielen und -grundsätzen in die Analyse einsteigen.
6. **Ermittlung der Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken:** Mit diesem Brainstorming wird ein Risiko- und Chanceninventar vorbereitet. Die Fragen und Stichworte geben bewusst nur eine grobe Richtung vor, damit auch sehr individuelle, mit Fragebogen nicht abdeckbare Situationen und organisationsspezifische Gewichtungen möglich sind.
7. **Zusammenstellung der Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken:** Dieses Formular stellt den Kern des Konzeptheftes dar. Die im vorherigen Schritt gesammelten Hinweise werden nicht nur in eine systematische Form gebracht, sondern auch durch eine möglichst umfassende Checkliste auf Vollständigkeit und Ausgewogenheit der Aspekte abgeprüft. Diese Seiten sollen Ihnen helfen, einer Betriebsblindheit entgegen zu treten. Bitte nehmen Sie alle Aspekte ernst und hinterfragen Sie kritisch Ihren Entwicklungsstand.

Mit dieser sehr umfassenden Inventur vieler Chancen und Risiken können Sie sich gezielt der Reduktion von Risiken und Weiterentwicklung von Chancen widmen. Dieser Aufgabe dienen die

Formulare des Konzeptionsteils

8. **Entwicklung der wichtigsten Beobachtungs- und Verantwortungsbereiche:** Im Rahmen des Workshops wurden kritische Umfeldbereiche oder Unternehmensbereiche identifiziert. Wer ist für die kritischen Umfeldbereiche zuständig? Wann soll an die Geschäftsleitung berichtet werden? Diese Fragen werden hier geklärt.
9. **Aufbereitung von Instrumenten zur Systemunterstützung:** Die wichtigsten Instrumente für den Unternehmensbereich werden hier aufgeführt.
10. **Konzeption zur Weiterentwicklung des Rechnungswesens:** Wegen der besonderen Bedeutung wird aus dem vorherigen Formular das Instrument Rechnungswesen hier nochmals vertieft.

Das strategische Controlling wurde im Rahmen des Workshops behandelt. Die Formulare 8 bis 10 decken die klassischen Instrumente des Risikomanagements ab: Operatives Controlling, Frühwarnsystem und Internes Kontrollsystem.

Mit den letzten vier Formularen wird der Schwerpunkt auf die zentralen Erfolgsfaktoren gelegt, die z. B. im Rahmen einer Balanced Scorecard integriert gesteuert werden können. Hier können zahlreiche Aspekte aus dem Workshop aufgegriffen werden, um die Strategieumsetzung zu fördern.

11. **Konzeption zur Leistungsverbesserung**
12. **Das Qualitätsmanagement**
13. **Konzeption zur Kundenzufriedenheit**
14. **Konzeption zur Zukunftsgestaltung**

Krisenerkennung

Steuert die eigene Organisation schon in Richtung Krise? Dieser Fragebogen dient der ersten Orientierung über Krisensymptome.

	Ja	Naja	Nein
<p>Strategische Krise: Wir haben in den letzten drei Jahren neue Angebote entwickelt und abgesetzt oder neue Zielgruppen erschlossen.</p> <p>Wir verfügen über innovative Angebote, Qualitätsmerkmale oder Verfahren, die uns gegenüber der Konkurrenz auszeichnen.</p> <p>Durch innerbetriebliches Vorschlagswesen, abteilungsübergreifende Teams, Maßnahmen der Organisationsentwicklung, externe Beratung und andere Maßnahmen sind wir offen für Impulse zur Veränderung.</p>			
<p>Rentabilitätskrise: Unsere Eigenkapitalrentabilität liegt im Mittel der letzten drei Jahre über der Inflationsrate.</p> <p>Die Umsatzsteigerung liegt im Mittel der letzten drei Jahre über der Inflationsrate.</p>			
<p>Ertragskrise: Ein dauerhaft (über drei Jahre) negatives Ergebnis einer Kostenstelle akzeptieren wir nur, wenn die Deckung durch andere Kostenstellen langfristig gesichert ist und die Leistungen für unsere Klientel von entsprechend großem Nutzen sind.</p> <p>Eine sinkende Rentabilität nehmen wir zum Anlass einer differenzierten Kosten- und Erlösanalyse, die zu konkreten Maßnahmen führt.</p> <p>Das positive Ergebnis kommt bei einer Abschreibung der Gebäude von mindestens 3 % und ohne Ausschöpfung des bilanzpolitischen Spielraums zustande.</p>			
<p>Liquiditätskrise: Mahnungen aufgrund von Überschreitung des Zahlungsziels bei unbestrittenen Forderungen kommen nicht vor.</p> <p>Allen Zahlungsansprüchen wird unter Ausschöpfung von Skonto nachgekommen.</p> <p>Der erforderliche Kontokorrentkredit wird von der Bank ohne langwierige Verhandlungen gewährt oder ist nicht erforderlich.</p>			

Für ein einzelnes Naja oder Nein kann - und sollte - es gute Gründe geben. Haben Sie mehrfach keine ehrliche positive Antwort geben können, sollten Sie den Ursachen kritisch auf den Grund gehen. Externe Beratung und interne Teamarbeit können zur Bewältigung der kritischen Situation angemessen sein.

Ich habe mir Folgendes zur Klärung und ggf. Krisenbewältigung vorgenommen:

.....

Bearbeitet durch

Datum

Vorbereitung des Strategieworkshops

- An der Entwicklung des Chancen- und Risikomanagementsystems sollten alle Leitungskräfte beteiligt werden.
- Die Vorbereitung und weitere Begleitung des Umsetzungsprozesses sollte einer Projektgruppe von höchstens drei bis fünf Personen aus den einschlägigen Arbeitsbereichen Ihres Unternehmens (z. B. Leitung Rechnungswesen, strategischem Controlling, Leitung der größten Einrichtung) übertragen werden.

Aufbau eines ausreichenden Basiswissens zum Chancen- und Risikomanagement

Maßnahmen:

.....

.....

Zusammenstellung aller an der Entwicklung des Risikomanagements zu beteiligenden Personen und aller vorhandenen Informationen zur Organisation des Unternehmens (Satzung, Organigramme, Geschäftsordnungen, Dienstanweisungen, Vertretungsregelungen etc.)

Maßnahmen:

.....

.....

Auswahl des unternehmensinternen oder externen Moderators

Maßnahmen:

.....

.....

Abstimmung von Zeit und Ort

Terminabstimmung: Terminierung von mittags bis mittags (Übernachtung wird fest eingeplant), Auswahl des Seminarhotels: Ausreichende Entfernung sollte von einer Heimfahrt abhalten und eine gemütliche Bar die Teilnehmer zum Gespräch nach dem offiziellen Teil einladen.

Maßnahmen:

.....

.....

Aufstellung der vorläufigen Tagesordnung

Veranlassung der Einladung durch die Geschäftsführung

Maßnahmen:

.....

.....

.....

Bearbeitet durch

Datum

.....

Ablaufplanung des Strategieworkshops

- Der Ablauf muss ausreichend straff gesteuert und der Workshop dazu intensiv vorbereitet werden.
- Allerdings geht die Erarbeitung substanzieller Inhalte einem sklavischen Festhalten an der Tagesordnung vor.

	Stand der Bearbeitung	Anmerkungen Verweis auf Unterlagen
Eröffnung durch die Geschäftsführung		
Erläuterung des geplanten Ablaufs		
Einführung in das Chancen- und Risikomanagement		
Brainstorming zu den Stärken & Schwächen des Unternehmens und Chancen & Risiken des Umfeldes (oder Trennung in Erfolgsfaktoren und Schlüsselrisiken bzw. Risikotreibern)		
Erarbeitung der Gewichtungssreihenfolge		
Ermittlung von Alarm- und Zielwerten und -ereignissen, z. B. Zusammenschluss bestimmter Konkurrenten, Verhalten von Sozialleistungsträgern, Überschreiten bestimmter Kostengrößen, Reaktion von „Kunden“ oder der Öffentlichkeit		
Entwicklung der notwendigen organisatorischen Änderungen		
Zusammenführung tauglicher Hilfsmittel, z. B. Funktionsbeschreibungen, Akten- und Belegwesen, Organigramme, Geschäftsordnungen, Dienstanweisungen, Vertretungsregelungen, Qualitätshandbuch (im Intranet), mit den erarbeiteten Erkenntnissen		
Zuordnung der Aufgaben zu verantwortlichen Personen, Einbindung in Berichts- und Besprechungswesen, Benennung der Prozessverantwortlichen		
(Realistische) Umsetzungstermine für die Bearbeitung der zugeordneten Aufgaben		
Festlegung des Zeitkorridors für den Termin des nächsten Workshops		
Abschlussstatements der Teilnehmer		
Bearbeitet durch	Datum	

Identität

- Das Brainstorming zu den Stärken & Schwächen des Unternehmens und den Chancen & Risiken des Umfeldes kann (muss aber nicht) mit einer Reflexion über die Identität eingeleitet werden.
- Vorsicht: Die Identitätsdiskussion darf nicht zu viel Kreativität binden.

Warum muss es uns geben? Was ist unsere „Existenzberechtigung“?

Was wäre, wenn es uns nicht gäbe? Was würde mir oder anderen fehlen?

Was wollen wir erreichen?

Was ist das Besondere / Einmalige an unserer Einrichtung?

Was machen wir besser als Andere / unsere Konkurrenz?

Bearbeitet durch

Datum

Ermittlung der Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken

- Oberster Grundsatz des Brainstormings: Alles sofort aufschreiben; nachgedacht und diskutiert wird später.
- Auch die Gewichtung zwischen den zentralen sowie weiteren Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken sollte auf später verschoben werden (s. Formular 7).

Analyse der derzeitigen Unternehmenssituation

Welches sind die zentralen **Stärken** des Unternehmens – welche weiteren Stärken sind bekannt?

Welche **Schwächen** machen sich besonders deutlich bemerkbar – welche weiteren Schwächen sind relevant?

Zum Beispiel: Bekanntheitsgrad, Mitarbeitermotivation, Ausbildungsstand, inhaltliches Konzept, Kompetenz, Verhältnis zu Sozialleistungsträgern

Mit welchen **Änderungen** ist besten- und schlimmstenfalls zu rechnen – welche Änderungen werden wahrscheinlich eintreten?

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

Ermittlung aller Einflussfaktoren

Welche Chancen der Umwelt können besonders wichtig sein - an welche weiteren Chancen ist zu denken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Welche Risiken der Umwelt können sich besonders gravierend auswirken - welche weiteren Risiken können von Bedeutung sein?

Zum Beispiel: Kooperationsmöglichkeiten, Zunahme der Wettbewerber, Konzentrationsprozesse, Änderung der Kundenwünsche

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mit welchen Änderungen ist besten- und schlimmstenfalls zu rechnen - welche Änderungen werden wahrscheinlich eintreten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bearbeitet durch

Datum

Zusammenstellung von Stärken & Schwächen und Chancen & Risiken

- Stellen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation sowie die Chancen und Risiken Ihres Umfeldes nach dem Brainstorming (Formular 6) nun systematisch zusammen und bewerten Sie diese nach der Bedeutung für Ihre Organisation.
- Von der nachfolgenden Zusammenstellung werden regelmäßig nicht alle der aufgeführten Punkte einschlägig sein. Unzutreffende Punkte sollten Sie streichen.
- Ergänzen Sie die weiteren für Ihre Organisation wichtigen Aspekte, die sich aus dem Brainstorming ergeben haben und die Gründe für die Einstufung als „sehr wichtig“.
- Den Fragenkatalog können Sie auch im strategischen Controlling verwenden. Sie geben jeweils eine Einschätzung Ihrer Position und der Position Ihres stärksten Konkurrenten an. Sollten Sie relativ zu Mitbewerbern (um Kunden, Mitglieder, Spenden, Zuschüsse etc.) schlecht abschneiden, ist dies ein Risikopotential.

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Generelle externe Einflüsse			
Auswirkung des Steuerrechts			
Zunahme der Prüfungsaktivitäten			
gemeinnützigkeitsrechtliche Beschränkungen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Europäische Einflüsse			
Fortentwicklung des Beihilfeverbots			
Vorgaben der Kreditaufsicht, z. B. Basel II / III			
Umstellung auf marktwirtschaftliche Strukturen			
erhöhte Mobilität von Arbeitnehmern			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Staatliche Einflüsse			
öffentliche Finanzlage			
Statusveränderung der NPO			
Strukturwechsel: Rückzug des Staates			
Trend zur Bürokratisierung			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Marktveränderungen			
Vergütungs-/ Zuschussbestimmungen			
Umstellung der Finanzierungsarten			
Ausschreibung von Leistungen			
Zunahme der Verhandlungspartner			
Risikoverlagerung auf Betreiber			
Preisbegrenzungen			
Verschlechterung der Zahlungsmoral			
mehr private Nachfrage (z. B. persönliches Budget)			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Wettbewerbsveränderungen			
Zunahme der Anbieter			
Konzentrationsprozesse			
Markteinstieg Privater			
Änderung der Bedarfslage			
Kooperation im NPO-Sektor			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Strategische Ausrichtung			
Zukunftsorientierung			
Tätigkeitsspektrum			
Tätigkeit außerhalb der Kernkompetenz			
Outsourcingphilosophie			
Leitbildakzeptanz			
Innovationsorientierung			
Entwicklung der ideellen Basis			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Immobilien			
Besitzverhältnisse			
Verfügbarkeit der wichtigen Immobilien			
Konditionen			
Kostenentwicklung Nutzungsbeschränkungen			
Solvenz des Vermieters			
Standort(e)			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Modernisierungsstand			
Gebäudezustand			
Modernisierungsmaßnahmen			
Vorschriften, Auflagen			
Funktionalität			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Inventar			
Zustand (Modernisierungsstand?)			
Funktionalität			
Eigentumsverhältnisse			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Personal			
Personalorganisation			
Dokumentationsstandard			
bedarfsgerechte Personalsteuerung			
Fachkräftemangel			
Aufgabenzuweisungen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Tarifanbindung, Art der Bindung			
Flexibilität			
Personalentwicklungsmöglichkeiten			
Entgeltentwicklung im Vergleich zur Konkurrenz			
Entwicklung Altersversorgung/Beiträge			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Zufriedenheit, Betriebsklima			
Krankenstand			
Fluktuationsrate			
Unternehmensimage bei den Arbeitnehmern			
Anzahl und Qualität von Bewerbungen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Unternehmenskultur			
Leistungsbereitschaft			
Mitarbeitererwartungen			
Veränderungskultur			
Fortbildungsmanagement			
Motive der Leistungsträger			
Altersstruktur			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Leistungsbereich			
Marktzugang			
Marktposition			
Bekanntheit			
Akquisitionspotenzial			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Auslastung			
Menge, Struktur, Entwicklung			
Fehlbelegungen			
Abhängigkeiten von Vermittlern, Belegern			
Anteil von Großkunden			
Anpassung an Auslastungsschwankungen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Produktpalette			
Phase im Produktlebenszyklus			
Produktreife neuer Entwicklungen			
Lücken im Angebotsmix			
Überkapazitäten			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Qualität			
Image			
Modernisierungstau			
Qualitätsstandards			
Qualitätsbeurteilungen - Zertifizierung			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Preis-/ Kostensituation			
Entwicklung in letzten 3 Jahren			
Preis-Leistungsverhältnis			
Vergleich mit Wettbewerbern			
Rationalisierungspotential			
Refinanzierung des Overheads etc.			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

optimale Betriebsgrößen			
organisatorische Differenzierung			
Vernetzungen			
Kooperationen			
enge Kooperation, Fusion			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Ausstiegsbarrieren			
langfristige Miet-, Liefer-, Leistungsverträge			
langfristig beschäftigte Mitarbeiter			
ideelle Bindung			
Synergieeffekte			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
organisatorische/interne Aspekte			
Geschäftsführung, Management			
Zusammenarbeit Haupt- und Ehrenamt			
Umfang Verbands-/ sozialpolitischer Einflüsse			
Flexibilität der Entscheidungsstrukturen			
Strategieorientierung im Unternehmen			
Branchenkenntnis der Führung			
Akzeptanz bei wichtigen Ansprechpartnern			
Abdeckung aller wichtigen Fachkompetenzen			
Planungsinstrumente			
Qualität der Aufbau- und Ablauforganisation			
Transparenz der Betriebsabläufe			
Kommunikation intern			
Zusammenarbeit mit Mitarbeitervertretung			
Wissensmanagement			
Abhängigkeit von Einzelpersonen			
Akzeptanz des Führungsstils			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Marketing			
Marketingplanung			
Zielgruppenorientierung			
Mediaplanung			
Pressearbeit, Dokumentation			
Internetpräsenz			
Einbindung von Multiplikatoren			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

EDV - Ausstattung			
Ausrichtung auf den Bedarf			
Entwicklungsstand			
Akzeptanz bei Nutzern			
Zuverlässigkeit			
Leistungsfähigkeit			
Schnittstellen, Integration von Datenbeständen			
Vernetzung aller Standorte			
Abbildung von Geschäftsprozessen			
Datenschutz			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Rechnungswesen, Risikomanagement			
Entwicklungsstand			
Qualität			
Zeitnähe			
Aussagekraft			
Kostenstellenrechnung			
Controlling			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

finanzielle Aspekte			
Bonität (Rating)			
Eigenmittelentwicklung, Ertragslage			
Verschuldungsgrad, Liquiditätsrisiken			
Abstimmung von Investition und Finanzierung			
Zinshöhe und Festzinslaufzeit			
Refinanzierung der Kapitalkosten			
Kreditrahmen			
Zweckbindung von Erbschaften, Rücklagen			
Zuschussrück-, Steuernachforderungen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
rechtliche Aspekte			
Rechtsform			
Eignung der Rechtsform			
Rechtsformalternativen			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Qualität des Statuts (der Satzung)

Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle			
Flexibilität der Gremien			
Praxistauglichkeit			

Ergänzungen / Anmerkungen:

Vertragsmanagement

Vertragsprüfung			
Vertragsablage			
Refinanzierungsausrichtung			
Übersicht zu Zweckbindungen			

Ergänzungen / Anmerkungen:

Bearbeitet durch

Datum

Analyseteil: Strategieworkshop

	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Abgabenrisiken			
Gemeinnützigkeitsrecht			
Spendenrecht			
Umsatzsteuerrecht			
Sozialversicherungsrecht („freie Mitarbeiter“)			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Haftung für Dritte			
Bürgschaften			
Garantien			
Gefahr der Durchgriffshaftung			
statuarische und ideelle Nachschusspflichten			
Ergänzungen / Anmerkungen:			

Bearbeitet durch

Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Aufbereitung von Instrumenten zur Systemunterstützung

- Das Chancen- und Risikomanagementsystem wird in die betriebsinternen Abläufe eingebunden.
- Dazu werden die vorhandenen Instrumente angepasst und ggf. neue Instrumente entwickelt.
- Alle Instrumente sollten in einem Organisationshandbuch zusammengeführt werden.

Organigramm

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Funktionsbeschreibungen

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Prozessbeschreibungen

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Berichtswesen

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Bearbeitet durch

Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Qualitätshandbuch

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Kostenstellenrechnung

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Derzeitiger Stand

Änderungsbedarf

Bearbeitet durch

Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Konzeption zur Weiterentwicklung des Rechnungswesens

- Das Rechnungs- und Berichtswesen Ihrer Organisation ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.
- Ändern Sie den Stellenwert des Rechnungswesens in Ihrer Organisation.

Zweckmäßige Aufbauorganisation mit klaren Zuständigkeiten

Maßnahmen:

Qualitativ und quantitativ ausreichende Besetzung der Stellen

Maßnahmen:

Moderne technische Ausstattung

Maßnahmen:

Versorgung mit allen notwendigen Informationen und Kompetenzen

Maßnahmen:

Koordination mit den übrigen Abteilungen der Organisation

Maßnahmen:

Laufende Führung und Kontrolle

Maßnahmen:

Bearbeitet durch

Datum

 Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Konzeption zur Leistungsverbesserung

- Prüfen Sie, welche konkreten Ansätze für Sie in Frage kommen, um Chancen besser wahrzunehmen und Risiken abzubauen.

Mitarbeiter motivieren

Ideen und Kreativität mobilisieren, Verbesserungsvorschläge ernst nehmen
 gute Mitarbeiter halten, z. B. Mitarbeitergespräche, Laufbahnplanung
 Veränderungsbereitschaft entwickeln, Problemlösungsdenken fördern
 Nachwuchsförderung, besonders für die Führungsebene
 rechtzeitige Nachfolgeplanung bei der Leitungsebene (bis zu drei Jahre vorher!)
 Verantwortung delegieren, Fortbildung unterstützen

Maßnahmen:

Organisationsstrukturen verbessern

Aufbau- und Ablauforganisation (weiter-)entwickeln
 Betriebsabläufe transparent gestalten
 optimale Betriebsgrößen aufbauen
 Freisetzung von Innovationspotentialen fördern
 Kernkompetenzen Dritter nutzen → Randbereiche outsourcen

Maßnahmen:

Markt beobachten

Entwicklung der Kundengruppen
 Veränderung der Bedürfnisse, Ansprüche
 Kundengruppen selektieren
 allgemeine wirtschaftliche Entwicklung reflektieren
 Strategien der Konkurrenz analysieren und von den Erfolgreichen lernen

Maßnahmen:

Kosten senken

Kostenrechnung verbessern
 Einsparpotentiale bei größten Kostenblöcken prüfen
 Kostencheck regelmäßig durchführen, Betriebsvergleiche und externes Know-how nutzen

Maßnahmen:

 Bearbeitet durch

 Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Das Qualitätsmanagement

- Laufende Verbesserungsprozesse pflegen
- Qualitätsentwicklung als Chefsache betreiben

Qualitätsziele entwickeln und kommunizieren (angemessene, nicht maximale Qualität)

Maßnahmen:

Qualitätsentwicklung für alle Bereiche und Ebenen

Qualitätszirkel einrichten

Maßnahmen:

Dokumentation über Qualitätshandbücher bzw. als Teil des Organisationshandbuchs

Maßnahmen:

Prämierung von Vorschlägen oder besonderen Leistungen

Maßnahmen:

Kommunikation der Qualität an den Kunden

Maßnahmen:

Beschwerdemanagement als Ideenlieferant integrieren

Maßnahmen:

interne und externe Audits als Anstöße für Verbesserung nutzen

Maßnahmen:

Bearbeitet durch

Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Konzeption zur Kundenzufriedenheit**Kundengruppen ermitteln**

Zielgruppen beobachten
Image bei Kunden ernst nehmen

Maßnahmen:**Wichtige Kundenbeziehungen pflegen**

Multiplikatoren, Zuschussgeber
differenzierte Kommunikationsstrategien
persönliche Kontakte zu allen zentralen Anspruchsgruppen pflegen

Maßnahmen:**Zufriedenheit steigern**

Zuverlässigkeit demonstrieren
Kundenbeschwerden ernst nehmen (Beschwerde ist Beratungsservice des Kunden)
Kundenbefragung durchführen und auswerten
Kundennutzen steigern
Komplettleistungen anbieten
Kundenwünsche auswerten und in das Angebot aufnehmen

Maßnahmen:**Neukunden gewinnen**

Beratung und Service als Aushängeschild
Angebotsspektrum anpassen
„Tage der offenen Tür“ veranstalten
niedrigschwellige Angebote vorhalten (z. B. ambulante Dienste, Beratungsstellen)
Internet-Informationsplattform (auf persönliche Kontakte ausrichten)

Maßnahmen:

Bearbeitet durch

Datum

Konzeptionsteil: Strategie und Maßnahmen

Konzeption zur Zukunftsgestaltung

Managementqualitäten ausbauen

- Zeitmanagement
- Organisation
- Gefühl für Prioritäten
- Feedback ernstnehmen
- rationeller Arbeitsstil
- Neuem aufgeschlossen sein
- Kreativität fördern

Maßnahmen:

Umfeld beobachten

- Informationsquellen bewerten → auf Eigeninteresse der Informanten achten
- Informationen sammeln
- Zukunftsentwicklungen herausarbeiten

Maßnahmen:

Ziele verwirklichen

- konkrete Ziele festlegen
- Teilziele ableiten
- Mitarbeiter einbinden
- Ziele weiterentwickeln

Maßnahmen:

Zusammenhänge erkennen

- Zusammenwirken der Einzelfaktoren beachten
- Konzentration auf wesentliche Bereiche

Maßnahmen:

Bearbeitet durch

Datum

www.krisennavigator.de

Das Krisennavigator-Institut für Krisenforschung wurde am 1. April 2002 als „Spin-Off“ der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel gegründet. Neben der Eigenwerbung finden sich zahlreiche Aufsätze zum Thema.

www.socialnet.de

„Das Netz für die Sozialwirtschaft“ bietet zum Risiko- und Chancenmanagement

- unter **Materialien** eine Reihe „Schnelltest“ mit Checklisten zum Sozialmanagement, die Ihre Stärken- und Schwächenanalyse unterstützt
- unter **Branchenbuch** die Möglichkeit, gezielt nach konkurrierenden Anbietern zu recherchieren und eine systematische Konkurrenzbeobachtung durchzuführen
- unter **Rezensionen** einen zuverlässigen Überblick über wichtige aktuelle Neuerscheinungen in den Bereichen Soziale Arbeit und Sozialmanagement, so dass Sie Trends früh erkennen können.

Bätscher, Ermatinger: Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen.

Ein Leitfaden für die Praxis. Versus, 2004, ISBN 3-03909-019-4.

Praxisorientierte Darstellung mit vielen Checklisten und deutlichem Bezug zur Sozialwirtschaft.

Rezension unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/1533.php>

BFS AG (Hrsg.): trend informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft,

Bank für Sozialwirtschaft AG (Köln), monatlich, ISSN 1436-0187, kostenlos per E-Mail bzw. Download.

Die trend informationen stellen eine wichtige Informationsquelle für das strategische Controlling in der Sozialwirtschaft dar, weil sie ein breites Spektrum zukunftsrelevanter Aspekte zusammentragen.

http://www.sozialbank.de/bfs_publicationen/

Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen,

Rowohlt Taschenbuch Verlag (Reinbek bei Hamburg), 8. Auflage 2009, 352 Seiten, ISBN 978-34996-15788, Euro 9,95, rororo Taschenbuch Nr. 61578

Dörner beschreibt in einem leicht lesbaren Erzählstil, warum Menschen in komplexen Situationen systematisch scheitern. Die wichtigsten Hindernisse für das erfolgreiche Entwickeln von Strategien liegen weder im Unternehmen noch in der Umwelt, sondern vielmehr in der Funktionsweise menschlicher Gehirne. Bei Kenntnis der cerebralen Schwachstellen sollte es dem Leser etwas leichter fallen, Fehlentscheidungen in komplexen Situationen zu vermeiden. Auch wenn es in dem Buch um Tschernobyl und Entwicklungshilfe geht, ist es eines der wichtigsten Bücher zum strategischen Controlling.

Holt, von: **Erfolgreich steuern in schwierigen Zeiten – Was Sie beim Aufbau eines Risikomanagementsystems in Ihrer Einrichtung zu beachten haben,**

in: Handbuch Sozialmanagement, Raabe Verlag, Loseblattwerk, A 2.5, S. 1-18

Der Aufsatz beschreibt das praktische Vorgehen bei dem Aufbau sinnvoller Risikomanagementstrukturen in einem Sozialunternehmen mittelständischer Größenordnung.

Holt, von: **Persönliche Haftungsrisiken von Vorstandsmitgliedern und Vereinsgeschäftsführern,**
in BFS-Informationen 07 und 08/01, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln, aktualisierte Fassung vom 09. Februar 2010 abrufbar unter <http://www.socialnet.de/materialien/29.php>

In dem Aufsatz werden die Risiken und die möglichen Vorkehrungen zur Risikominimierung detailliert dargestellt. Auch die Auswirkungen des KonTraG werden diskutiert. Die Ausführungen gelten in gleicher Weise für Vorstände und Geschäftsführer von Stiftungen.

Koch: **Substanzerhaltung und angemessene Kapitalausstattung,**

in: Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich. Dashöfer, 2007, Ergänzungslieferung, Abschnitt 11.2.2.

Die Loseblattsammlung enthält zahlreiche weitere Beiträge zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Anregungen für das Chancen- und Risikomanagement, z. B. vom selben Autor „Langfristige Existenzsicherung durch strategisches Controlling“.

Koch: **Baumaßnahmen stets nur mit Controlling,**

neue caritas (Deutscher Caritasverband e.V.), Heft 2/2006, Seite 30.

Wegen der besonderen Risiken sollte in Verbindung mit Baumaßnahmen eine umfassende Risikoanalyse erfolgen.

Lück: **Elemente eines Risiko-Managementsystems – Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG),**

Der Betrieb 1998, S. 8 - 14

Mit diesem Aufsatz wurde die Diskussion über Risikomanagement in die breite Fachöffentlichkeit getragen. Der Autor stellt die Einzelheiten des Risiko-Managementsystems einschließlich seiner Einzelkomponenten sehr anschaulich dar. Die Ausführungen helfen bei dem Aufbau eines Frühwarnsystems im Sinne des KonTraG und bei dem Aufbau eines weitergehenden Chancen- und Risikomanagementsystems gleichermaßen. Im Anhang erhält der Aufsatz eine ausführliche Checkliste zur Einrichtung eines Risiko-Managementsystems.

- Sicher kann die komplexe Materie mit unserem Konzeptheft nicht vollständig abgedeckt werden. Gerne können Sie unsere Beratung in Anspruch nehmen.
- Sprechen Sie die Autoren dieses Konzeptheftes an:

npo consult
Herr Dipl.-Kfm. Christian Koch
Unternehmensberater
Weidengarten 25
53129 Bonn
Telefon 0177.6 23 30 99
www.npoconsult.de

Herr Thomas von Holt
Rechtsanwalt / Steuerberater
Nachtigallenweg 64
53115 Bonn
Telefon 02 28.2 42 74 27
Telefax 02 28.2 42 74 26
www.vonHolt.de