

Veröffentlicht in

**Risikomanagement im Unternehmen**

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

**9. Aktualisierung, 2003**

**“Balanced Scorecard und Risikomanagement“**

Kapitel 11-2, S. 1-26

**KOGNOS VERLAG, Augsburg**

([www.kognos.de](http://www.kognos.de))

## 7-4.3 Balanced Scorecard

---

# Risikomanagement und Balanced Scorecard: Synergien nutzen

Autor: Dr. Werner Gleißner

---

Inhalt:

### **Grundlagen der Balanced Scorecard**

### **Vernetzung von Balanced Scorecard und Risikomanagement**

- Bestehende Verbindungen zwischen BSC und Risikomanagement
- Vorteile durch Vernetzung

**Fazit**

---

## **Grundlagen der Balanced Scorecard**

Die Praxis vieler Unternehmen hat gezeigt, dass an sich gut durchdachte Strategien an mangelnder Kommunizierbarkeit und mangelnder Umsetzung scheitern. Maßgeblich durch Kaplan und Norton wurde daher Anfang der 90er Jahre mit der so genannten „Balanced Scorecard“ ein Instrument geschaffen, das die Kommunizierbarkeit und die konsequente Umsetzung von Strategien unterstützt. Eine solche Balan-

**Messbare  
Kennzahlen**

ced Scorecard ist ein strategisches Kennzahlen- und Managementsystem, das neben den üblichen Kennzahlen des Rechnungswesens (wie Eigenkapitalquote und Umsatzrendite) auch geeignete Kennzahlen zur Beschreibung der Unternehmensstrategie umfasst. Alle wesentlichen Zielgrößen einer Unternehmensstrategie aus den Themenfeldern „Markt und Kunde“, „Geschäftsprozesse“ und „Mitarbeiterkompetenzen“ werden neben den üblichen Informationen zu den „Finanzen“ in klar operationalisierte und eindeutig messbare Kennzahlen abgebildet.

Auf diese Weise wird es möglich, eine Unternehmensstrategie klar zu beschreiben und den Mitarbeitern zu kommunizieren. Typische Kennzahlen einer Balanced Scorecard sind beispielsweise Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Arbeitsproduktivität, Produktqualität und Mitarbeiterkompetenz. Durch die Zuordnung von eindeutigen Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zu den Kennzahlen entsteht ein Managementsystem, das gewährleistet, dass die strategischen Vorgaben tatsächlich im Tagesgeschäft umgesetzt werden.

## **Vernetzung von BSC und Risikomanagement**

### **Bestehende Verbindungen zwischen BSC und Risikomanagement**

Zwischen dem bewährten Instrument der Balanced Scorecard und dem Risikomanagement gibt es eine Reihe von Beziehungen, die erhebliche Synergien mit sich bringen. Zwischen einer Balanced Scorecard und dem Risikomanagement bestehen dabei insbesondere die nachfolgend beschriebenen Verbindungen.

In einer Balanced Scorecard (insbesondere bei wertorientierten Unternehmensstrategien) sind Kennzahlen erforderlich, die Veränderungen des Risikoumfangs des Unternehmens anzeigen. Verwendet werden hier zum einen traditionelle Jahresabschlussinformationen, die auch das Finanzrating eines Unternehmens bestimmen, wie z. B. Eigenkapitalquote, Zinsdeckungsquote oder dynamischer Verschuldungsgrad. Diese Kennzahlen beschreiben jedoch in erster Linie nur die Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Daher bietet es sich an, ergänzend Kennzahlen aus dem Risikomanagement zu übernehmen, die den tatsächlichen Risikoumfang beschreiben (z. B. risikobedingter Kapitalkostensatz oder Eigenkapitalbedarf zur Abdeckung möglicher Verluste aus [aggregierten] Risiken).

Die Balanced Scorecard als Ganzes ist als Instrument mit hoher Bedeutung für das Risikomanagement zu interpretieren. Da das Risikomanagement insbesondere auch auf die Früherkennung von Risiken ausgerichtet ist, kann die Balanced Scorecard genutzt werden, um Abweichungen bei der Umsetzung der geplanten Strategie oder die Erosion von maßgeblichen Erfolgspotenzialen des Unternehmens anzuzeigen.

Balanced Scorecard und Risikomanagement gemeinsam sind die tragenden Säulen eines wertorientierten Unternehmenssteuerungssystems. Die Balanced Scorecard kann (wenn sämtliche Kennzahlen in ihren Ursachen und Wirkungsbeziehungen beschrieben sind) für die Fundierung der Prognose der zukünftigen Entwicklung der Erträge (oder Cashflows) genutzt werden. Kennzahlen der „Markt- und Kunde“-Perspektiven erklären dabei die zukünftige Umsatzentwicklung und die Kennzahlen der „Geschäftsprozess-Perspektive“ die zukünftige Kostenentwicklung.

**BSC enthält  
Risikokennzahlen**

**BSC als strategisches  
Frühwarnsystem**

**Wertorientiertes  
Steuerungssystem**

Der – neben der zukünftigen Entwicklung der Erträge – maßgebliche zweite Werttreiber eines Unternehmens ist das Risiko, das sich durch den risikoabhängigen Kapitalkostensatz (Mindestverzinsungsanforderungen bei einem bestimmten Risiko) beschreiben lässt. Der Kapitalkostensatz eines Unternehmens wird mithilfe der Risikoaggregationsverfahren, die aus dem Umfang der vorhandenen Risiken auf den Bedarf an (teurem) Eigenkapital schließen, abgeleitet (vgl. Teil 7-3.3). Für eine fundierte wertorientierte Steuerung, die offensichtlich Veränderungen der zukünftig erwarteten Erträge ebenso berücksichtigen muss wie die Veränderung des Risikoumfangs, ist damit die Verbindung von Balanced Scorecard und Risikomanagement erforderlich.

#### **Risikoinformationen für BSC-Kennzahlen**

Bei nahezu jeder Kennzahl einer Balanced Scorecard sind Planabweichungen möglich, was auf die Existenz von Risiken hinweist, die auf diese Kennzahlen wirken. Als Erweiterung des traditionellen Balanced-Scorecard-Ansatzes können deshalb innovative Scorecard-Konzepte (wie z. B. die FutureValue™ Scorecard, vgl. Gleißner/Weissman, Future-Value, Gabler Verlag 2003) jeder einzelnen Kennzahl der Balanced Scorecard explizit diejenigen Risiken zuweisen, die dort Planabweichungen verursachen können.

#### **Geeignete Softwarelösungen**

Mithilfe geeigneter, integrierter Softwarelösungen ist es so beispielsweise möglich, mit dem bekannten Verfahren der Risikoaggregation realistische Bandbreiten für Abweichungen von den Balanced-Scorecard-Planwerten zu ermitteln (Bewertung der Planungssicherheit z. B. durch die kombinierte Verwendung der Software MIS Risk Management und MIS Balanced Scorecard). Für die Akzeptanz der Balanced Scorecard hat eine derartige Zuordnung von Risiken zu Kennzahlen einen ganz entscheidenden Vorteil: Eingetretene Planabweichungen können im Nachhinein auf ihre Ursach

chen zurückgeführt werden. Damit wird insbesondere klar- gestellt, welche Planabweichungen der Verantwortliche einer Kennzahl selbst zu vertreten hat und welche durch exogene Störungen verursacht werden. Unangemessene „Schulduweisungen“ werden damit vermieden.

### Vorteile durch Vernetzung

Die angesprochenen Verbindungen zwischen Balanced Scorecard und Risk Management legen es nahe, beide Systeme konsequent miteinander zu vernetzen. Erst gut aufeinander abgestimmt erreichen beide methodischen Ansätze ihre volle Leistungsfähigkeit.

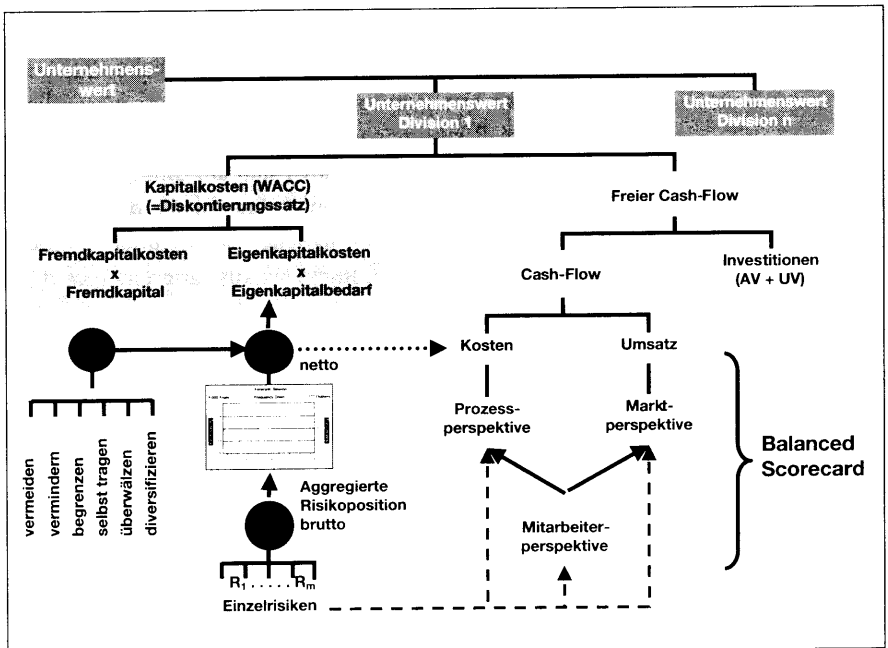


Abb. 1: Vernetzung von Risikomanagement und Balanced Scorecard

**Gesteigerte  
Arbeitseffizienz**

Gerade die nachhaltige Akzeptanz einer Balanced Scorecard ist ohne eine Berücksichtigung von Risiken, die Verantwortlichkeiten klar zuordnet und Abweichungsanalysen ermöglicht, oft sehr fraglich. Durch die Verbindung von Risikomanagement und Balanced Scorecard lassen sich erhebliche Synergien nutzen, was die Arbeitseffizienz erheblich verbessert. Beispielsweise werden neue Informationen, die im strategischen Management (Balanced Scorecard) bekannt werden, automatisch im Risikomanagement verfügbar, sofern eine geeignete gemeinsame Technologie besteht (ein gemeinsames Unternehmensmodell wie im so genannten „ValueNavigator“-Ansatz auf Basis der oben beschriebenen MIS-Technologie, vgl. [www.valuenavigator.de](http://www.valuenavigator.de)).

Zudem zeigen viele praktische Erfahrungen, dass eine bereits vorhandene oder im Aufbau befindliche Balanced Scorecard sehr gut genutzt werden kann, um wesentliche Aufgaben des Risikomanagements quasi nebenher mit zu erledigen. Beispielsweise bietet es sich an, unmittelbar nach der Definition einer relevanten Kennzahl für die Balanced Scorecard mit dem Verantwortlichen sofort über mögliche Ursachen zu Planabweichungen zu diskutieren. Auf diese Weise werden zwangsläufig zugleich diejenigen Risiken identifiziert (und dann auch bewertet), die auf diese Kennzahl wirken.

**Identifikation und  
Bewertung**

Der Prozess der Identifikation und Bewertung von Risiken kann so in einem erheblichen Umfang im Kontext der Arbeitsprozesse der Balanced Scorecard mit abgedeckt werden. Die Risiken werden hierbei zwangsläufig automatisch mit der (strategischen) Unternehmensplanung verbunden, was das Risikomanagement aus der häufig heute noch vorhandenen Isolation herausführt. Naheliegenderweise ist in vielen Fällen der Verantwortliche für eine Balanced-Score-

card-Kennzahl zugleich Riskowner für die jeweils zugeordneten Risiken.

## Fazit

Insgesamt zeigt sich, dass Balanced Scorecard und Risikomanagement ihre volle Leistungsfähigkeit erst entfalten können, wenn sie konsequent aufeinander abgestimmt sind. Erhebliche Vorteile in der Arbeitseffizienz lassen sich dabei erreichen. Technologisch ist es heute bereits durchaus möglich, durch geeignete Business-Intelligent-Systeme Balanced Scorecard und Risikomanagement auf Grundlage einer einheitlichen Technologie abzubilden, die auch die anspruchsvollen methodischen Herausforderungen des Risikomanagements (z. B. Risikoaggregation) mit abdeckt. Gerade der Aufbau oder die Weiterentwicklung einer Balanced Scorecard ist zugleich eine hervorragende Möglichkeit, das Risikomanagement im Unternehmen weiterzuentwickeln und im Kontext der Planung fest zu integrieren.



