



REBS - Risk Enhanced Balanced Scorecard

die Integration des Risikomanagements in die Balanced Scorecard

Die Risikopotenziale des unternehmerischen Handelns haben in den letzten Jahren stark zugenommen (Beispiel „New Economy“) und werden weiterhin zunehmen. Durch neue Technologien und die wachsende Globalisierung erhöht sich die Wettbewerbsintensität und –komplexität und somit auch die Bandbreite der potenziellen Risiken. Mit zunehmender Anzahl und Intensität der Risiken wächst die Bedeutung des Risikomanagements. **Unter Risikomanagement verstehen wir die Summe aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen für die Analyse und Bewältigung der unternehmerischen Risiken.**

Kompakt

- Balanced Scorecard
- Managementinstrument
- Strategieumsetzung

Autor

Luis Holzner

Beratungsschwerpunkte:

- Controlling
- Finanzmanagement

Literatur / Quelle

Controller
(06/2002)

Magazin

Risk Enhanced Balanced Scorecard

Die Risikopotenziale des unternehmerischen Handelns haben in den letzten Jahren stark zugenommen (Beispiel „New Economy“) und werden weiterhin zunehmen. Durch neue Technologien und die wachsende Globalisierung erhöht sich die Wettbewerbsintensität und –komplexität und somit auch die Bandbreite der potenziellen Risiken. Mit zunehmender Anzahl und Intensität der Risiken wächst die Bedeutung des Risikomanagements. Unter Risikomanagement verstehen wir die Summe aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen für die Analyse und Bewältigung der unternehmerischen Risiken.

Häufig wird das Risikomanagement isoliert von anderen Managementsystemen und zudem unvollständig praktiziert. Oft werden die Risiken nur dokumentiert anstatt sie systematisch zu steuern. Auch die Integration in den bestehenden Planungs- und Steuerungssystemen lässt häufig zu wünschen übrig. Zielführend wäre ein vorrausschauendes Risikomanagement, wo der Fokus auf jene Risiken gelegt wird, welche mittel- und langfristig Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen könnten. Die maximale Wirkung entfaltet das Risikomanagement, wenn es als Führungsfunktion verstanden und in die traditionellen Führungsinstrumente integriert wird.

Ein Ansatz zur Integration in bestehende Managementinstrumente ist die Erweiterung der konventionellen Balanced Scorecard. Dieses Managementsystem wurde Anfang der 90er Jahre von Kaplan und Norton entwickelt und hat sich mittlerweile zum allseits anerkannten Steuerungsinstrument entwickelt. Die BSC vereint durch die vier Betrachtungsperspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „Prozesse“ sowie „Lernen und Wachstum“ eine Kombination aus kurz- und langfristigen sowie finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungsgrößen.

Durch die Implementierung des Risikomanagements in die Balanced Scorecard werden Risikofaktoren messbar gemacht und im Sinne einer Gesamtbetrachtung integriert. Ursache-Wirkungszusammenhänge werden dadurch ersichtlich.

Durch die Integration in die BSC wird zudem der gesamte Risikomanagementprozess unterstützt. Dieser lässt sich in den folgenden fünf Hauptprozessschritten untergliedern:

1. Analyse der Risiken (identifizieren, begründen, bewerten)
2. Formulierung von Strategien und Maßnahmen (vermeiden, reduzieren, versichern, akzeptieren)
3. Implementierung von Maßnahmen u. Prozesse
4. Monitoring der Maßnahmen u. Prozesse
5. Anpassungen bzw. kontinuierliche Verbesserung

Für die Risikoanalyse können von externen vorgefertigte Risikokataloge sowie Checklisten herangezogen und angepasst werden. Relevante Risikopotenziale werden dann anhand eines Risikoportfolios nach den Dimensionen „Auswirkungen auf die Unternehmensziele“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“ dargestellt.

In der Praxis sind in der Risikobewertung folgende 3 Probleme zu bewältigen:

- Die Abschätzung eines möglichen Schadens
- Die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Risiken
- Die Gewährung von einheitlichen Bewertungsmaßstäben

Resümee:

Die REBS eröffnet die Möglichkeit, ein systematisches Risikomanagement in ein wertorientiertes Führungskonzept dauerhaft einzubinden. Die Risiken der Strategien werden sichtbar und damit steuerbar gemacht.