

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wie man Risiken erkennt und beherrschen lernt

■ Bernd Schwien

In dem sich wandelnden Umfeld sozialer Organisationen wächst die strategische Bedeutung der Steuerungsinstrumente »Balanced Scorecard« und »Risikomanagement«. Wie eine sinnvolle Verknüpfung beider Instrumente hin zu einer ganzheitlichen sozialwirtschaftlichen Unternehmensführung gelingen kann, zeigt das Beispiel der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn in Baden-Württemberg.

Der Auftrag war anspruchsvoll: die synoptische Zentrierung der Steuerungsinstrumente »Balanced Scorecard« und »Risikomanagement« auf das Leitbild einer christlichen und sozialen Einrichtung. Für die Annäherung von Vision und Strategie waren kreative Ideen aller Beteiligten gefragt, vom Management ebenso wie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei der Balanced Scorecard (BSC) handelt es sich um einen »ausgewogenen Berichtsbogen«, der die Gesamtstrategie und das Leitbild eines Unternehmens aus erfolgsbestimmenden Perspektiven beleuchtet. Die Erfinder Robert S. Kaplan und David P. Norton haben in den neunziger Jahren vier Perspektiven vorgeschlagen, die in einem Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang stehen (vgl. Bachert 2006, S. 208). Jede Perspektive wird wegen der Übersichtlichkeit mit maximal fünf Kennzahlen beschrieben. Diese werden in Ergebniskennzahlen (z. B. Cash-Flow) und zukunftsorientierte Leistungstreiber (z. B. Fehlerquoten, Fehlzeiten) unterschieden. Die Unternehmensstrategie wird so mit den operativen Geschäftsprozessen verbunden (vgl. Abb.1).

Die Balanced Scorecard ist insbesondere für die Sozialwirtschaft mit ihrem ausgeprägt mehrdimensionalen Analyse- und Handlungsraum interessant, da sie



Prof. Dr. Bernd Schwien ist Ökonom und lehrt an der Fachhochschule Nordhausen in

*Thüringen im Studiengang Sozialmanagement »Finanzierung sozialwirtschaftlicher Organisationen«. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im sozialwirtschaftlichen Controlling mittels Balanced Scorecard.
E-Mail schwien@fh-nordhausen.de*

die einzelnen Dimensionen differenziert und gleichzeitig logisch miteinander verknüpft (Abb.2). Beispielsweise beeinflusst die Mitarbeitermotivation die Innovationsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter, was sich auf die gemessene Kundenzufriedenheit auswirkt. Finanzwirtschaftlich hat dies letztendlich eine Bedeutung für die Auslastung einer Einrichtung und den Grad der Kostendeckung.

In der Sozialwirtschaft spielt der ideelle und soziale Charakter (Sachzieldominanz) eine ausgeprägte Rolle (z. B. Religion, Ehrenamtlichkeit, Philanthropie). Die Finanzierung wird hier oft nur als Hilfsfunktion zur Realisierung der Vision gesehen. Daher diskutiert man hier eine fünfte Perspektive für die Betrachtung und Verknüpfung des ideellen und des sozialen Bereichs. Hier geht es um die Frage von dimensionaler Vollständigkeit versus Übersichtlichkeit oder Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Beispielsweise kann der ideelle Aspekt auch über spezifische Kennzahlen innerhalb der Markt- und Kundenperspektive oder der Lern- und Entwicklungsperspektive integriert werden.

Neben dem langwierigen Implementierungsprozess für eine Balanced Scorecard sind bestimmte Kennzahlen zwecks Vergleichbarkeit oder zur Beurteilung der Entwicklung regelmäßig gesondert zu ermitteln (z. B.

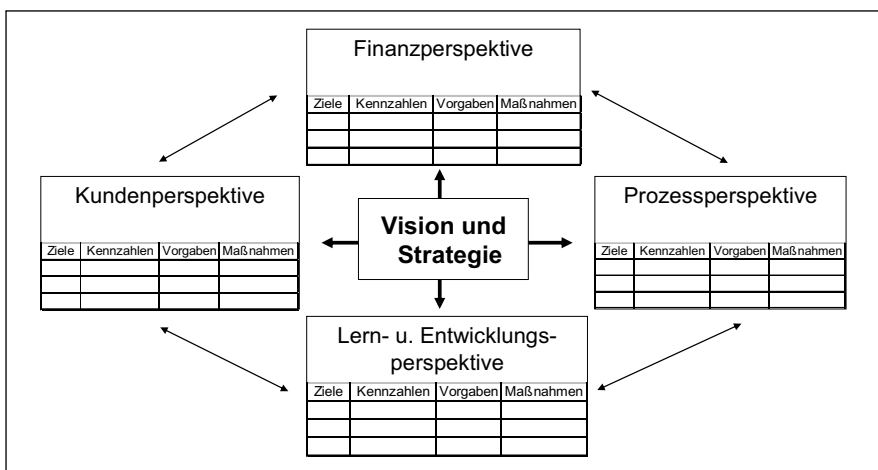


Abb. 1: Die klassische Balanced Scorecard kennt vier Perspektiven zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie.

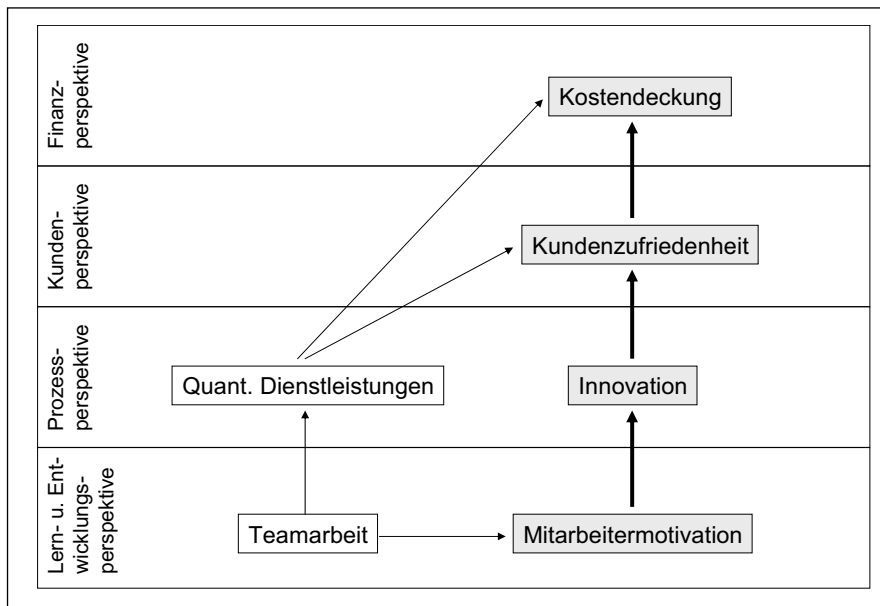


Abb. 2: Mit der Balanced Scorecard wird eine Ursachen-Wirkungskette sichtbar.

Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit), obwohl hier gegebenenfalls kein Handlungsbedarf besteht. Hierbei ist der beachtliche Ressourcenaufwand bei Kunden- und Mitarbeiterbefragungen zu berücksichtigen. Hinzu kommt, dass Unzufriedenheit sich zumeist erst mit erheblichem Zeitverzug im Befragungsergebnis äußert.

Es stellt sich zudem die Frage, wie man die mehrdimensionale Betrachtungsweise einer Balanced Scorecard als eine Entscheidungsgrundlage bei gleichzeitig vertretbarem Aufwand für die regelmäßige Kennzahlenermittlung nutzen kann. Unstrittig hierbei ist, dass der Blick in erster Linie auf entscheidungsrelevante Ergebnisse, verknüpft mit einem Handlungshinweis, gerichtet sein sollte.

Risikomanagement

Jede unternehmerische Entscheidung ist zwangsläufig mit Risiken verbunden, da die Konsequenzen einer Entscheidung nicht vollständig prognostiziert werden können. Es liegt jedoch in der Pflicht der Unternehmensleitung, sich mit diesen Risiken quantitativ und qualitativ zu befassen, um eventuelle Gefahren frühzeitig abzuwehren.

Vor diesem Hintergrund bezeichnet man die Gesamtheit der organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit diesen Risiken als Risikomanagement. Die Schaffung von Voraussetzungen zur Zielerkennung und

die Sicherstellung von Vorgehensweisen zum Managen der Risiken nennt man Risikomanagementsystem. Ein leistungsfähiges Risikomanagementsystem, das auch die laufende Überwachung sicherstellt, beinhaltet üblicherweise drei Teilsysteme:

- ein Frühwarnsystem
- ein internes Überwachungssystem
- das Controlling und Berichtswesen.

Die Notwendigkeit zur Installation eines Überwachungssystems ist im Aktiengesetz festgelegt: »Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.« (§ 91 Abs. 2 AktG). Darüber hinaus wurde die Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern insbesondere in Kapitalgesellschaften durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahre 1998 verankert.

Die Unternehmen in der Sozialwirtschaft verweisen traditionell auf ihren ideellen und oftmals gesetzlich bestimmten Auftrag, eine Transparenz in der Unternehmensführung und ein Risikobewusstsein werden häufig vernachlässigt.

Ganzheitliche Unternehmensführung

Im Jahre 2002 wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) aufgestellt, der die Rechte von Aktionären dadurch sichern soll, indem der Vorstand für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling sorgt. In Anlehnung daran entstand 2005 eine spezifische Non-Profit-Governance-Variante. Diese beinhaltet »den grundsätzlichen und strategischen Umgang mit ökonomischen, sachzielbezogenen und metaökonomischen Variablen als ideelle Basis und normative Vorgabe für das Management von NPO zur Wahrung und zum Ausgleich der Interessen multipler Anspruchsgruppen, insbesondere der Leistungsempfänger« (vgl. Bachert, 2006, S. 80). So gelangt man im Ergebnis zu einem Ansatz der ganzheitlichen Unternehmensführung, der alle Bereiche einer sozialwirtschaftli-



Abb. 3: Die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn in Schramberg ist in zahlreichen sozialen Geschäftsfeldern tätig. (Foto: S.P. Helicopter-Service)

| Risikokriterium | Kommentar | Bewertung |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Häufigkeit | Bettenauslastung steht in Frage | 5 (sehr) |
| Ausmaß | Gesamte Kostendeckung nicht mehr gegeben | 5 (gravierend) |
| Risikohöhe | Maximal, Rentabilität bei Eintritt nicht mehr gegeben | 5 x 5 = 25 |
| Kommentar | Es gibt keine Warteliste mehr im direkten Einzugsgebiet sind mehr als 50 Plätze nicht belegt | – |
| Lösungssatz | Volle Auslastung wird bis Jahresende angestrebt. Noch drei Bewohner sind in einem anderen Haus übergangsweise untergebracht. Sehr gutes Einrichtungskonzept wird erweitert um Wohngruppenkonzept. Akquise wird intensiv betrieben. | – |

Abb. 4: Mit einer Balanced Scorecard lässt sich beispielsweise das Risiko einer zu geringen Kapazitätsauslastung einer Altenpflegeeinrichtung rechtzeitig erkennen und bewerten.

chen Organisation gleichermaßen beleuchtet und den Fokus auf die unternehmerischen Risiken, ihre Überwachung, Kontrolle und Bewältigung legt.

Flankiert werden kann diese Vorgehensweise durch eine kreative Mitarbeiterbindung, die Chancen und Risiken bewertet und Lösungsvorschläge sicherstellt sowie die Bereitschaft erzeugt, sich regelmäßig an den vereinbarten Maßnahmen und gesetzten Zielen messen zu lassen. Die praktische Umsetzung einer solchen Strategie kann am Beispiel einer kirchlichen Stiftung des öffentlichen Rechts aufgezeigt werden.

Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn

Die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn ist als korporatives Mitglied des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart in den Arbeitsfeldern Altenhilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe schwerpunktmäßig in Baden Württemberg tätig. Sie unterhält Schulen, Werkstätten, Pflege- und Wohneinrichtungen, Internate, Kinder- und Familienzentren. Mit 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei einem Jahresumsatz von etwa 50 Millionen Euro stellt die heterogene Ausrichtung hohe Steuerungsanforderungen an die 35 Führungskräfte nebst Vorstand.

Nachdem in der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn bis 2001 ein Berichtswesen installiert worden ist, folgte der Aufbau einer fünfdimensionalen Balanced Scorecard, die mit Zielvereinbarungen im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen gekoppelt wurde. Grundlage ist die Stiftungskonzeption 2004. Darauf aufgesetzt wurde ein Risikomanagement und Überwachungssystem, bei dem 90 Risiken ermittelt, bewertet und den fünf Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet wurden. Diese Risiken werden ab einer bestimmten Relevanz monatlich kommentiert und lösungsorientiert berichtet. Seit 2006 findet im Jahresrhythmus eine Risikokonferenz statt. Die Risiken werden jährlich bei Bedarf neu definiert und den Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet.

Die fünfdimensionale Balanced Scorecard umfasst die Bereiche

- Kundenperspektive
- Finanzperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive
- Umwelt und Politik

Die zusätzliche Perspektive »Umwelt und Politik« beschreibt kirchliche und sozialpolitische Vollzüge, das gesellschaftliche Wertesystem und Bezüge zu Menschen und Institutionen zwecks Netzwerkbildung. Hier geht es also um den ideellen Bereich und die zielgerichtete Verknüpfung

zur Umwelt. Die zugrunde liegende Vision der Gesamtstiftung ab 2006 beinhaltet

- die Erarbeitung und Einführung von Konzepten für zukunftsweisende Wohnformen und tagesstrukturierenden Angeboten, die die bestmögliche Begleitung, Erziehung und Pflege für den anvertrauten Personenkreis sicherstellen. Als Spange werden hier die strategisch-finanzwirtschaftlichen Zielvorgaben der Stiftung genannt.
- die Entwicklung einer Unternehmenskultur innerhalb der Stiftung, die ständig weiterentwickelt und verbessert wird.

Die 90 ermittelten Risiken der Stiftung wurden mithilfe einer fünfstufigen Skala (1 = geringste Ausprägung; 5 = höchste Ausprägung) nach Häufigkeit und Ausmaß ermittelt. Tritt ein Risiko mit großer Wahrscheinlichkeit auf und ist der angenommene finanzielle Schaden sehr groß, so würde das Risiko maximal mit 25 (5 x 5) bewertet werden (vgl. Abb. 4)).

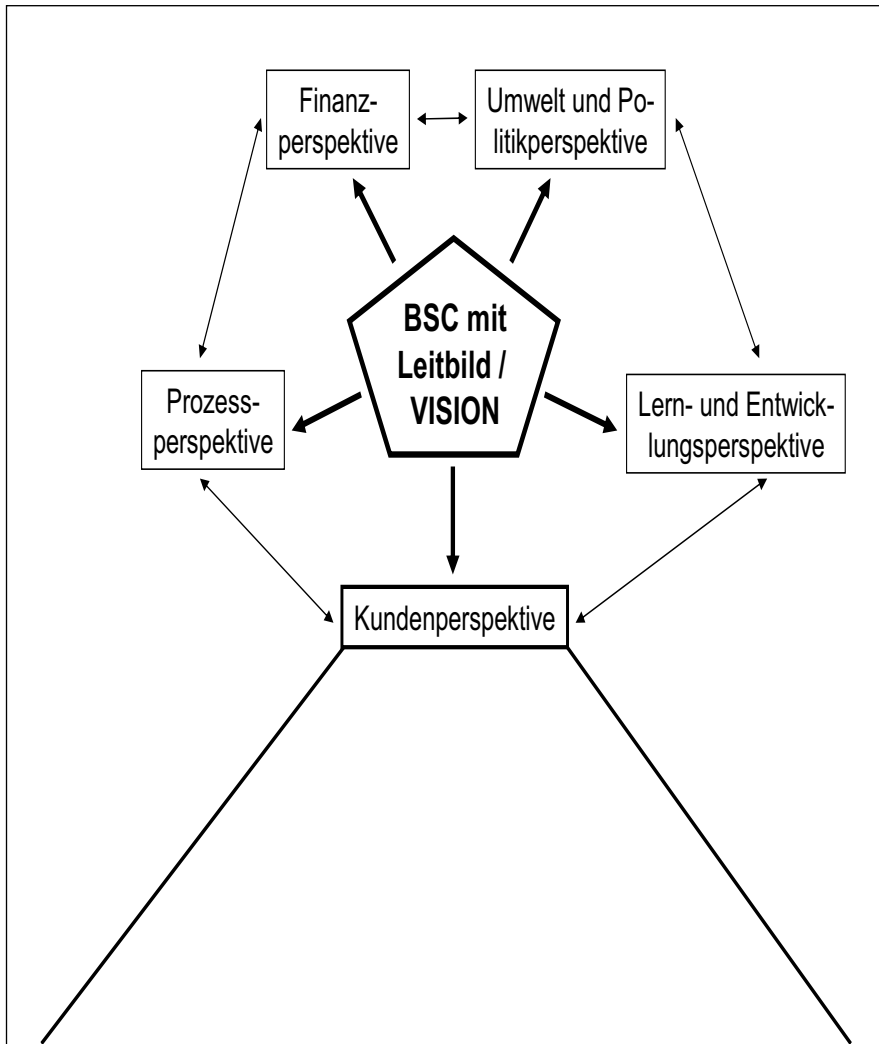
Das Kapazitätsauslastungsrisiko wurde einer der Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet:

Balanced-Scorecard-Zuordnung (hier: Kundenperspektive, Bereich Dienstleistungen):

- Risikobeschreibung: fehlende Belegung, geringe Verweildauer, Anzahl Gruppen
- Frühwarnindikator: Zeitdauer des Aufenthaltes
- Verantwortung: Werkstattleitung, Leitung, Bereichsleitung, Erziehungsleitung

Alle Risiken werden nach diesem Schema über ein monatliches Berichtswesen betrachtet, bewertet und bei einer Risikohöhe ab 15 lösungsorientiert kommentiert und an die jeweiligen Leitungsorgane nach dem Vier-Augen-Prinzip weitergeleitet. Gegebenenfalls ist der Vorstand direkt beteiligt; so entsteht ein Verantwortungs- und Handlungsnetzwerk, in das jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eingebunden ist.

Flankiert wird dieses Vorgehen durch jährliche Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden, bei denen die persönliche Entwicklung sowie die spezi-



AUSZUG: Risikoanalyse nach BSC-Perspektiven

Hier: *Kundenperspektive*

| Beobachtungsbereich Dienstleistungen | | | |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Risiko | Beschreibung | Frühwarnindikator | Verantwortung |
| Marktakzeptanzrisiko | Fehlende Leistungsakzeptanz am Markt, Angebot nicht marktgerecht | Reklamation Ehrenamtliche Mitarbeiter, Wartelisten/Anfragen, Kundenzufriedenheit | Wirtschaftsleitung, ... |
| Kapazitätsauslastungsrisiko | Fehlende Belegung, geringe Verweildauer, Anzahl Gruppen | Zeitdauer des Aufenthaltes | Heimleitung, ... |
| Unzureichende Einrichtungskonzeption | Einrichtung entspricht nicht dem gewünschten Standard oder gesetzlichen Vorgaben | | Bereichsleitung, ... |
| Betreuungsfehlerrisiko | Schadensersatz, Wegfall der Betriebslaubnis, Imageverlust, Entziehung Versorgungsvertrag | Anzeigen, Beschwerden, Versicherungsfälle, Auflagen Aufsichtsbehörde, öff. Kritik | Wirtschaftsleitung, ... |

Abb. 5: Die eigens entwickelten Managementwerkzeuge ermöglichen in der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn eine ganzheitliche Unternehmensführung.

fische Umsetzung von Balanced Scorecard nebst Risikomanagement eine Rolle spielen. Daneben wird in der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn derzeit ein Wissensportal aufgebaut, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeschneidert aktuelles Wissen zu ihrem Fachgebiet zur Verfügung stellt und von allen Beteiligten kontrolliert gepflegt wird.

Fazit

Sozialwirtschaftliche Organisationen können ideelle und betriebswirtschaftliche Visionen und Strategien sinnvoll mittels einer Balanced Scorecard miteinander verknüpfen. Der enorme Zusatzaufwand einer ständigen Ermittlung insbesondere der qualitativen Kennzahlen (z. B. Kundenzufriedenheit) kann dadurch reduziert werden, dass mithilfe eines Risikomanagementsystems ein Risikokatalog den einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet wird und die Risiken ab einer bestimmten Höhe lösungsorientiert bewertet und durch operative Maßnahmen reduziert werden. Wichtig ist dabei, alle Mitarbeitenden lösungs- und entwicklungsorientiert einzubinden. So werden die intuitiven Entscheidungskompetenzen des Managements bestmöglich mit der komprimierten objektiven Kennzahlenrealität bei gleichzeitiger Beteiligung aller in den Entscheidungs- und Weiterentwicklungsprozess, risikoorientiert verbunden. Darüber hinaus verbleibt der ideelle Charakter einer sozialwirtschaftlichen Organisation im ständigen Blickfeld des alltäglichen Handelns. ♦

Bachert, Robert (2006). Corporate Governance in Non-Profit-Unternehmen, München: wrs.
 Esenreich, T./Halfar, B./Moos, G. (Hg.) (2005). Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Baden-Baden: Nomos.
 Scherer, Andreas Georg /Alt, Jens Michael (2002). Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
 BFS Service GmbH (2004). Konzeptheft Balanced Scorecard, Köln: Eigenverlag.
 Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2000). Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden: Gabler.
 Internet <http://www.stiftung-st-franziskus.de>