

Band 13

# **DIE BALANCED SCORECARD ALS INSTRUMENT ZUR UNTERSTÜTZUNG DES RISIKOMANAGEMENTS**

von

Sebastian Heimer

Kaiserslautern 2007

ISSN 1435-8484



## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Konzeptionelle Grundlagen des Risikomanagements und der Balanced Scorecard</b> .....	<b>3</b>
I. Aufbau eines modernen Risikomanagements.....	3
1. Risikomanagement als unternehmerische Herausforderung.....	3
a. Begriff und Charakteristika des Risikos.....	3
b. Komponenten eines modernen Risikomanagements.....	6
2. Die strategische Komponente des Risikomanagements.....	7
a. Systemelemente des Risikomanagements unter besonderer Berücksichtigung des Frühwarnsystems.....	7
b. Schaffung einer risikoorientierten Unternehmenskultur.....	9
3. Der operative Risikomanagementprozess.....	11
a. Risikoanalyse.....	11
b. Risikobewältigung.....	14
c. Prozessbegleitende Kontrolle und Risikonachbereitung.....	16
II. Das Konzept der Balanced Scorecard.....	17
1. Zielsetzung der Balanced Scorecard.....	18
2. Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.....	19
a. Perspektiven der Balanced Scorecard.....	19
b. Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	21
c. Ergebnis- und Leistungstreibermessgrößen als Elemente eines ausgewogenen Kennzahlensystems.....	23
3. Die Balanced Scorecard als Managementsystem.....	24
a. Der Anwendungsprozess der Balanced Scorecard.....	24
b. Hierarchisierung der Balanced Scorecard.....	26
III. Motive für eine Verknüpfung von Balanced Scorecard und Risikomanagement.....	27
1. Defizite des Risikomanagements.....	28
2. Die Balanced Scorecard als Lösungsansatz.....	29

<b>B. Anwendungspotentiale der Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements.....</b>	<b>31</b>
I. Die Balanced Scorecard als risikoorientiertes Kennzahlensystem .....	31
1. Formen der strukturellen Ausgestaltung .....	31
2. Ergänzungen der klassischen Balanced Scorecard.....	32
a. Balanced Scorecard Plus .....	32
b. Balanced Scorecard mit separater Risikoperspektive.....	33
3. Weiterentwicklungen der klassischen Balanced Scorecard.....	34
a. Balanced Chance and Risk Card.....	34
b. Risikoorientierte Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard.....	35
II. Die Balanced Scorecard als risikoorientiertes Managementsystem .....	37
1. Grundlagen zur prozessualen Verknüpfung von Risikomanagement und Balanced Scorecard .....	37
2. Integrierter Balanced Scorecard-Anwendungs- und Risikomanagementprozess .....	38
a. Risikostrategie und Risikoziele als Ausgangspunkt des Prozesses .....	39
b. Risikobewältigungsmaßnahmen auf der Basis von Kennzahlen und Vorgaben .....	42
c. Überprüfung der Umsetzung und der Risikostrategie .....	45
3. Implementierung des Risikomanagements durch Hierarchisierung der Balanced Scorecard .....	48
a. Aufbau eines Risikolimitierungssystems.....	48
b. Kommunikation der Risikostrategie .....	49
III. Die Balanced Scorecard als Frühwarnsystem.....	52
1. Konzeptelemente für eine umfassende und funktionierende Frühwarnung .....	52
2. Wirkungsweise des Balanced Scorecard-Frühwarnsystems.....	53
a. Indikatororientierte Frühwarnung strategischer Risiken .....	53
b. Relativität von Früh- und Spätindikatoren .....	55
3. Ablaufstruktur des Balanced Scorecard-Frühwarnsystems.....	57
a. Definition von Indikatoren für die Beobachtungsbereiche.....	58
b. Festlegung von Risikoschwellen .....	60
c. Generierung und Verarbeitung von Frühwarnsignalen .....	62

---

<b>C. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements .....</b>	<b>64</b>
I. Problembereiche der Anwendungspotentiale .....	64
1. Grenzen des risikoorientierten Kennzahlensystems .....	64
2. Grenzen des risikoorientierten Managementsystems .....	67
3. Grenzen des Frühwarnsystems .....	70
II. Beurteilung der Anwendungspotentiale.....	72
1. Bewertung des risikoorientierten Kennzahlensystems .....	72
2. Bewertung des risikoorientierten Managementsystems .....	75
3. Bewertung des Frühwarnsystems .....	78
III. Gesamtbeurteilung des Balanced Scorecard-Konzeptes.....	81
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>85</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>98</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Aufbau der Arbeit.....	2
<i>Abbildung 2:</i>	Strategische und operative Komponente des Risikomanagements .....	7
<i>Abbildung 3:</i>	Risikoportfolio.....	13
<i>Abbildung 4:</i>	Strategien der Risikobewältigung.....	14
<i>Abbildung 5:</i>	Perspektiven der Balanced Scorecard.....	20
<i>Abbildung 6:</i>	Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard .....	22
<i>Abbildung 7:</i>	Der Anwendungsprozess der BSC .....	25
<i>Abbildung 8:</i>	Horizontale und vertikale Ausdehnung der Balanced Scorecard .....	27
<i>Abbildung 9:</i>	Balanced Scorecard Plus .....	33
<i>Abbildung 10:</i>	Balanced Scorecard mit separater Risikoperspektive.....	34
<i>Abbildung 11:</i>	Balanced Chance and Risk Card .....	35
<i>Abbildung 12:</i>	Erfolgsfaktorenbasierte BSC .....	36
<i>Abbildung 13:</i>	Integrierter Balanced Scorecard-Anwendungs- und Risikomanagementprozess .....	39
<i>Abbildung 14:</i>	Risikopolitische Fragestellungen in den Perspektiven der BSC .....	41
<i>Abbildung 15:</i>	Überwachung der Umsetzung im BSC-Konzept.....	45
<i>Abbildung 16:</i>	Relativität von Früh- und Spätindikatoren .....	56
<i>Abbildung 17:</i>	Ablaufstruktur des BSC-Frühwarnsystems .....	57
<i>Abbildung 18:</i>	Ausgewählte Risikoindikatoren für die Perspektiven der BSC.....	59
<i>Abbildung 19:</i>	Festlegung von Schwellenwerten .....	62

## Abkürzungsverzeichnis

BSC	-	Balanced Scorecard
BCR-Card	-	Balanced Chance and Risk Card
BSC <sup>PLUS</sup>	-	Balanced Scorecard Plus
EF-BSC	-	Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard
KonTraG	-	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
SEF	-	Strategischer Erfolgsfaktor/Strategische Erfolgsfaktoren

## Einleitung

Vor dem Hintergrund eines dynamischen und komplexen Umfeldes sind Unternehmen einer Vielfalt von Risiken ausgesetzt. Unternehmen stehen in zunehmendem Maße vor der Herausforderung, sich systematisch mit Risiken auseinanderzusetzen. Zur Sicherstellung der Existenz sowie der erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens bedarf es der Etablierung eines modernen Risikomanagements. Trotz der gesetzlichen sowie der ökonomischen Notwendigkeit weist das *Risikomanagement* in der unternehmerischen Praxis in vielen Fällen noch erhebliche Defizite auf. Häufig findet bei Unternehmen vor allem die strategische Komponente des Risikomanagements nur unzureichend Berücksichtigung. Ein wesentlicher Handlungsbedarf besteht oftmals in der Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse.

Für ein wirkungsvolles Risikomanagement ist es zwingend erforderlich, dass sich die Unternehmen bestimmter Instrumentarien bedienen, die ihnen bei der Umsetzung eines modernen Risikomanagements Unterstützung bieten. Vor diesem Hintergrund bietet sich das Konzept der *Balanced Scorecard* an, dessen Zielsetzung insbesondere darin besteht, die Strategien eines Unternehmens zu implementieren. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Instrument der *Balanced Scorecard* hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Unterstützung des Risikomanagements näher untersucht.

In *Kapitel A* werden die konzeptionellen Grundlagen des Risikomanagements sowie der *Balanced Scorecard* dargestellt (siehe Abbildung 1). Hierbei wird zunächst der Aufbau eines modernen Risikomanagements mit seiner strategischen und operativen Komponente verdeutlicht. Anschließend erfolgt eine nähere Betrachtung der beiden zentralen Dimensionen der *Balanced Scorecard*, das Kennzahlen- und das Managementsystem. Schließlich werden im dritten Teilkapitel die Motive für eine Verknüpfung der beiden zuvor beschriebenen Betrachtungsgegenstände aufgezeigt.

Darauf aufbauend werden in *Kapitel B* die einzelnen Anwendungspotentiale der *Balanced Scorecard* als Instrument des Risikomanagements eingehend beschrieben. Im ersten Teilkapitel wird die *Balanced Scorecard* als risikoorientiertes Kennzahlensystem näher betrachtet. Hierbei stehen die strukturellen Ausgestaltungsformen risikoorientierter *Balanced Scorecards* im Mittelpunkt. Anschließend erfolgt im Zusammenhang mit der *Balanced Scorecard* als risikoorientiertes Managementsystem eine prozessuale Verknüpfung der beiden Betrachtungsgegenstände. Im dritten Teilkapitel werden die Möglichkeiten betrachtet, die die *Balanced Scorecard* als Frühwarnsystem bietet.

Auf der Basis der beschriebenen Anwendungspotentiale erfolgt in *Kapitel C* eine kritische Analyse der Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements. Dabei werden zunächst die Problemfelder aufgedeckt, die im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard als risikoorientiertes Kennzahlen- und Managementsystem sowie als Frühwarnsystem bestehen. Im Anschluss daran werden die einzelnen Anwendungspotentiale beurteilt. Abschließend erfolgt eine Gesamtbeurteilung des Konzeptes der Balanced Scorecard hinsichtlich ihrer Unterstützung für das Risikomanagement.

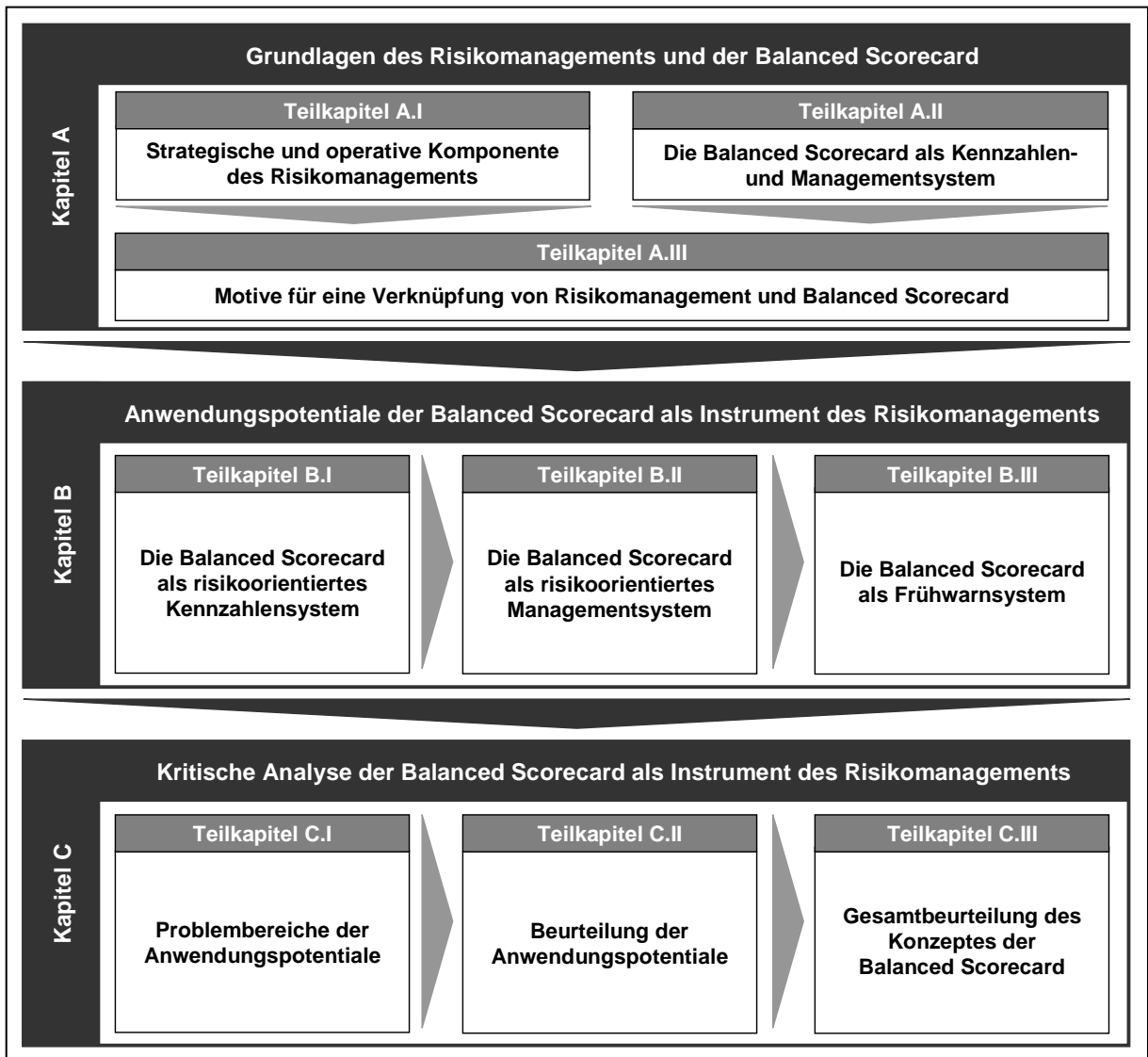


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



## A. Konzeptionelle Grundlagen des Risikomanagements und der Balanced Scorecard

Die beiden zentralen Betrachtungsgegenstände der vorliegenden Arbeit bilden zum einen das Risikomanagement und zum anderen das Konzept der Balanced Scorecard. Im Rahmen dieses Kapitels werden zunächst die wesentlichen Grundlagen dieser beiden Betrachtungsgegenstände dargestellt (siehe Teilkapitel A.I und A.II). Darüber hinaus werden in Teilkapitel A.III die Motive für eine Verknüpfung von Balanced Scorecard und Risikomanagement aufgezeigt.

### I. Aufbau eines modernen Risikomanagements

Die Risikosituation eines Unternehmens wird zunehmend durch technologische, wirtschaftliche und rechtliche Einflussfaktoren verschärft.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund bedarf es eines modernen Risikomanagements, das sich systematisch mit den Risiken auseinandersetzt, um die dauerhafte Existenz des Unternehmens sicherzustellen. Bevor auf die Komponenten des Risikomanagements detailliert eingegangen wird (siehe Abschnitt A.I.2 und A.I.3), erfolgt zunächst eine allgemeine Betrachtung des Risikomanagements als unternehmerische Herausforderung (siehe Abschnitt A.I.1).

#### 1. Risikomanagement als unternehmerische Herausforderung

Im Rahmen dieses Abschnittes werden der Risikobegriff und die Charakteristika des Risikos (siehe Teilabschnitt A.I.1.a) beschrieben. In Teilabschnitt A.I.1.b wird ein Überblick über die einzelnen Komponenten des Risikomanagements gegeben.

##### a. Begriff und Charakteristika des Risikos

Unternehmerisches Handeln ist stets mit Risiken verschiedenster Art verbunden.<sup>2</sup> Das Vorhandensein von Risiken im Rahmen jeder wirtschaftlichen Aktivität begründet die Notwendigkeit für die Entwicklung eines umfassenden Risikomanagements. Für das Risiko als Betrachtungsgegenstand eines solchen Risikomanagements existiert jedoch in Theorie und Praxis keine einheitliche Begriffsdefinition.<sup>3</sup> Es können sowohl Ursache als auch Wirkung eines Risikos berücksichtigt werden. Der *ursachenbezogene* Risikobegriff basiert auf der Mehrdeutigkeit zukünftiger Entwicklungen. Diese Mehrdeutigkeit ergibt sich daraus, dass zum Zeitpunkt einer Entscheidung ein Informationsdefizit bezüglich zukünftig möglicher Entwicklun-

<sup>1</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 344.

<sup>2</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 4.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu: JONEN, A. (Analyse, 2006), S. 4 ff; BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 25 ff.

gen, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten können, vorliegt. In diesem Zusammenhang kann das Risiko als eine Wahrscheinlichkeitsverteilung der möglichen künftigen Entwicklungen definiert werden.<sup>4</sup>

Im Mittelpunkt des *wirkungsbezogenen* Risikobegriffes stehen die Konsequenzen, die sich durch einen Risikoeintritt ergeben können. In Bezug auf eine getroffene Entscheidung besteht ein schlagend werdendes Risiko darin, dass sich das gewünschte Ergebnis nicht realisiert hat.<sup>5</sup> Unter diesem Blickwinkel kann ein Risiko auch als Gefahr einer Zielverfehlung interpretiert werden.<sup>6</sup> Vor dem Hintergrund dieser Interpretation kann eine Zielverfehlung sowohl in positiver, d.h. es liegt eine Übererfüllung des geplanten Ergebnisses vor, als auch in negativer Hinsicht, d.h. die Zielsetzungen konnten nicht erfüllt werden, erfolgen.<sup>7</sup> Der Grad der Zielabweichung bestimmt das Ausmaß des wirkungsbezogenen Risikos.<sup>8</sup> Dabei spielt für das Risikoausmaß auch die zeitliche Dimension eine wichtige Rolle, da der der Zielsetzung zugrunde liegende Zeitbezug einen wesentlichen Einfluss auf die Zielabweichung hat. Je weiter sich der für die Zielerreichung festgelegte Zeitraum in der Zukunft befindet, desto größer wird auch die mögliche Zielverfehlung sein.<sup>9</sup>

Im Zusammenhang mit der Zielverfehlung kann zwischen symmetrischen und asymmetrischen Risiken differenziert werden. Während bei symmetrischen Risiken Zielabweichungen in beide Richtungen möglich sind, können bei asymmetrischen Risiken nur negative Zielverfehlungen auftreten.<sup>10</sup> Die asymmetrischen Risiken und die negativen Auswirkungen der symmetrischen Risiken werden auch unter dem Begriff des Risikos im *engeren Sinne* subsumiert. Hingegen umfassen Risiken im *weiteren Sinne* neben den Risiken im engeren Sinne auch positive Zielverfehlungen, d.h. hierbei findet zusätzlich der Chancenaspekt Berücksichtigung.<sup>11</sup> Im Mittelpunkt des Risikomanagements und damit auch im Fokus dieser Arbeit stehen die negativen Zielverfehlungen, so dass bei Verwendung des Risikobegriffes Risiken im engeren Sinne verstanden werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Risiko durch eine ursachen- und eine wirkungsbezogene Komponente beschreiben lässt. Die-

<sup>4</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5 f.; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 13; WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5 f.

<sup>6</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 345 ff.

<sup>7</sup> Vgl. BONN, R. (Steuerung, 2006), S. 111.

<sup>8</sup> Vgl. HELTEN, E./BITTL, A./LIEBWEIN, P. (Versicherung, 2000), S. 157.

<sup>9</sup> Vgl. BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 41; BONN, R. (Steuerung, 2006), S. 113.

<sup>10</sup> Symmetrische Risiken werden auch als spekulative Risiken und asymmetrische Risiken als reine Risiken bezeichnet. Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 345; LÜCK, W./HENKE, M./GAENSLEIN, P. (Überwachungssystem, 2002), S. 230.

<sup>11</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 15 f.; GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 8.

se sind allerdings nicht getrennt, sondern vielmehr als Kombination zu betrachten, so dass das Risiko als eine Ursache-Wirkungsbeziehung verstanden werden kann.<sup>12</sup>

Zur Charakterisierung von Risiken können sehr unterschiedliche Risikokategorisierungen verwendet werden. Da die Risikosituation eines Unternehmens sehr vielschichtig<sup>13</sup> und äußerst spezifisch ist, kann an dieser Stelle nur ein grober Überblick über einzelne Risikoarten gegeben werden. Eine mögliche Systematisierung von Risiken stellt eine Untergliederung in leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Risiken dar. *Leistungswirtschaftliche Risiken* treten im Zusammenhang mit den Leistungsprozessen eines Unternehmens auf. Darunter zählen bspw. Sachrisiken, Personenrisiken, Rechtsrisiken, Marktrisiken oder politische Risiken. Hingegen betreffen *finanzwirtschaftliche Risiken* den finanziellen Bereich eines Unternehmens. Diese umfassen u.a. Ausfallrisiken, Aktienkursrisiken, Zinsänderungsrisiken und Währungsrisiken.<sup>14</sup>

Darüber hinaus kann zwischen strategischen und operativen Risiken differenziert werden. *Strategische Risiken* sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass es sich bei ihnen um langfristig wirksame Risiken handelt. Sie weisen häufig vielfache Wechselwirkungen zu anderen Risiken auf und sind mit einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erfolgspotentiale eines Unternehmens verbunden.<sup>15</sup> Aus diesem Grund verdienen sie im Hinblick auf eine mögliche Bestandsgefährdung besondere Beachtung.<sup>16</sup> *Operative Risiken* sind eher kurzfristiger Natur, deren Auswirkungen oftmals ein beschränktes Ausmaß aufweisen und im Rahmen des normalen Geschäftsverlaufes behoben werden können.<sup>17</sup>

Ferner ist eine Unterscheidung zwischen Einzelrisiken und aggregierten Risiken möglich. Ein Einzelrisiko wird auch als *primäres Risiko* bezeichnet und kann im Gegensatz zu einem Risikoaggregat (sekundäres Risiko) nicht weiter unterteilt werden. Bei einem *sekundären Risiko* handelt es sich um eine Aggregation von Einzelrisiken, wobei mehrere Aggregationsebenen unterschieden werden können.<sup>18</sup> In diesem Zusammenhang ist insbesondere zu berücksichtigen, dass zwischen den Risiken Wechselwirkungen bestehen können.

---

<sup>12</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S.30.

<sup>13</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 332.

<sup>14</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 23; ROMEIKE, F. (Risk Controlling, 2006), S. 438.

<sup>16</sup> Vgl. KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 6.

<sup>17</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 24; DIEDERICHS, M./FORM, S./REICHMANN, T. (Standard, 2004), S. 190.

<sup>18</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 345; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6 f.

## b. Komponenten eines modernen Risikomanagements

Aus der im vorherigen Teilabschnitt beschriebenen Definition und Charakterisierung des Risikos wird deutlich, dass die Realisierung eines umfassenden Risikomanagements eine sehr komplexe Aufgabe darstellt. Zur Lösung dieser Aufgabe ist eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken erforderlich. Für eine dauerhafte Existenz eines Unternehmens ist die Übernahme von Risiken unumgänglich, so dass Risiken bewusst zu akzeptieren und einzugehen sind.<sup>19</sup> Das *Eingehen von Risiken* stellt demnach eine *Notwendigkeit* in Verbindung mit jeder wirtschaftlichen Aktivität dar. Das Ziel eines Unternehmens kann allerdings nicht darin bestehen, alle vorhandenen Risiken zu vermeiden. Daher ist nicht das Maximum an Sicherheit, sondern vielmehr ein unter ökonomischen Gesichtspunkten optimales Maß an Sicherheit anzustreben.<sup>20</sup>

Das Management von Risiken stellt daher eine große Herausforderung im Rahmen des unternehmerischen Handelns dar. Ein modernes Risikomanagement beinhaltet sowohl eine strategische als auch eine operative Komponente. Während erstgenannte Komponente eher langfristig ausgerichtet ist und das Fundament für den operativen Risikomanagementprozess bildet, ist die operative Komponente des Risikomanagements eher kurzfristiger Natur und auf die konkrete Risikoerfassung und abgestimmte Risikohandhabung fokussiert. *Strategisches* Risikomanagement ist als integraler Bestandteil des Führungsprozesses zu betrachten. Es legt die Risikopolitik des Unternehmens insgesamt fest und macht Vorgaben in Bezug auf die angestrebte Risikolage sowie deren Realisierung. Die Umsetzung dieser Vorgaben ist Aufgabe des *operativen* Risikomanagements. Dabei spielt die Einbeziehung und Sensibilisierung jedes einzelnen Mitarbeiters eine wichtige Rolle.<sup>21</sup>

*Abbildung 2* zeigt das strategische Risikomanagement mit seinen Systemelementen gemäß dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz sowie die mit dieser Komponente angestrebte Realisierung einer risikoorientierten Unternehmenskultur. Zudem ist der Ablauf des operativen Risikomanagementprozesses mit seinen wesentlichen Teilschritten abgebildet. In Anlehnung an *Abbildung 2* werden in den beiden folgenden Abschnitten die einzelnen Elemente der strategischen (siehe A.I.2) sowie der operativen Komponente (siehe A.I.3) des Risikomanagements näher betrachtet.

<sup>19</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Prozess, 2003), S. 148; HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 354.

<sup>21</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMER, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1612.

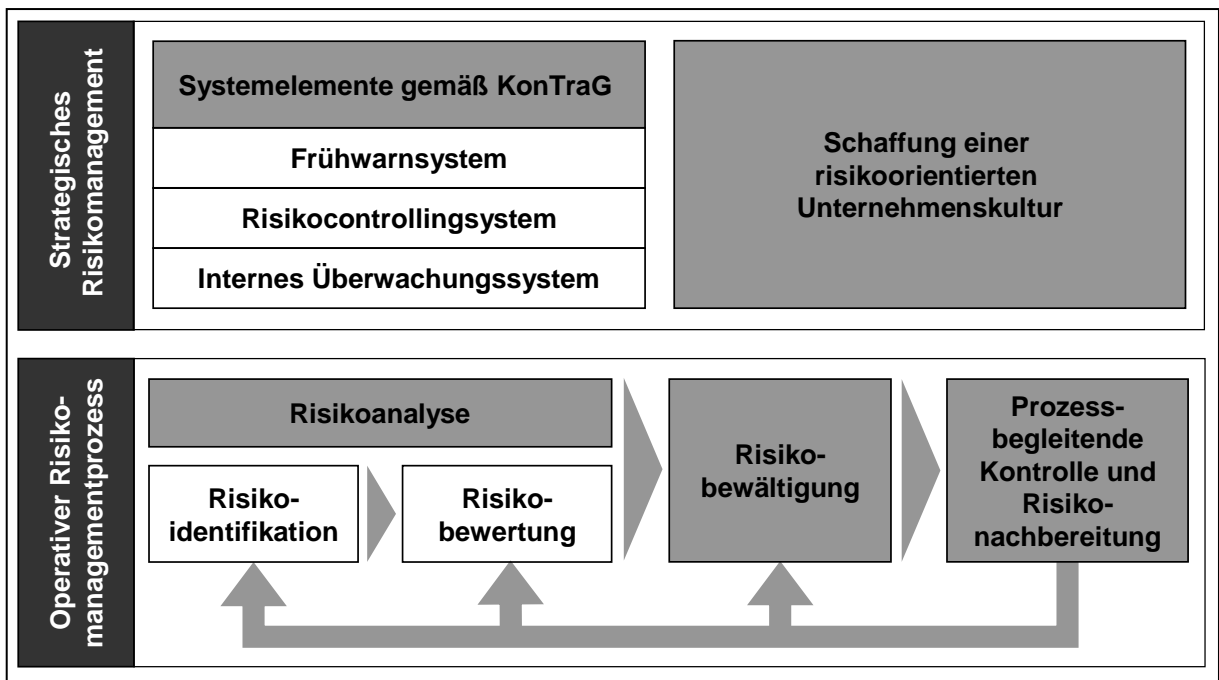


Abbildung 2: Strategische und operative Komponente des Risikomanagements<sup>22</sup>

## 2. Die strategische Komponente des Risikomanagements

Das strategische Risikomanagement bildet die integrative Klammer um das gesamte Risikomanagement eines Unternehmens.<sup>23</sup> Es schafft die Rahmenbedingungen für einen effizienten und wirksamen Umgang mit Risiken und ist daher für das Unternehmen von großer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund fordert der Gesetzgeber die Einführung eines Risikomanagementsystems, dessen Subsysteme gemäß des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) im Folgenden vorgestellt werden (siehe Teilabschnitt A.I.2.a). Zudem wird in Teilabschnitt A.I.2.b auf die Schaffung einer risikoorientierten Unternehmenskultur eingegangen.

### a. Systemelemente des Risikomanagements unter besonderer Berücksichtigung des Frühwarnsystems

Durch das Inkrafttreten des *KonTraG* im Mai 1998 sind Aktiengesellschaften dazu verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzurichten.<sup>24</sup> Da die Ausgestaltung eines solchen Systems im Gesetz nicht näher konkretisiert wird, kann es entsprechend den individuellen Anforderungen eines Unternehmens konzipiert werden. Aus den allgemein gehaltenen gesetzlichen

<sup>22</sup> Vgl. zu operativem Risikomanagementprozess: KREMERS, M. (Risikoubernahme, 2002), S. 55; siehe auch GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 12.

<sup>23</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005), S. 24; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1612.

<sup>24</sup> Nach § 91 Abs. 2 AktG ist der Vorstand von Aktiengesellschaften verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Die Regelungen haben auch eine Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen (z.B. GmbH). Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 38 ff; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 39 f; BAETGE, J./JERSCHENSKY, A. (Frühwarnsysteme, 1999), S. 173.

Formulierungen wird gefolgert, dass sich ein Risikomanagementsystem insbesondere aus einem Frühwarnsystem, einem Risikocontrollingsystem und einem internen Überwachungssystem zusammensetzt.<sup>25</sup>

Bei *Frühwarnsystemen* handelt es sich um eine spezielle Art von Informationssystemen, „die ihren Benutzern mögliche Gefährdungen (Risiken) mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diese damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdung ergreifen zu können“<sup>26</sup>. Ein Frühwarnsystem dient der frühzeitigen Erkennung von Risikoeintritten.<sup>27</sup> Es sind latente, d.h. bereits verdeckt vorhandene Risiken rechtzeitig zu signalisieren.<sup>28</sup> Die Bedrohungen sind möglichst frühzeitig zu erkennen, damit noch hinreichend Zeit zur Ergreifung von Maßnahmen besteht, die die Risiken abwenden oder die mit einem Risikoeintritt verbundenen Auswirkungen reduzieren.<sup>29</sup> Je früher ein möglicher Risikoeintritt erkannt wird, desto größer ist der Handlungsspielraum zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang kommt vor allem der gezielten Auswahl von Kennzahlen und Indikatoren eine große Bedeutung zu. Im Fokus moderner Frühwarnsysteme steht nicht nur die Erkennung von zukünftigen Ereignissen, sondern insbesondere auch die Erklärung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.<sup>31</sup>

Neben einem Frühwarnsystem ist auch die Einführung eines *Risikocontrollingsystems* erforderlich. Die Aufgaben dieses Subsystems leiten sich unmittelbar aus dem allgemeinen Controlling ab. Das Controlling dient der Führungs- sowie Entscheidungsunterstützung und umfasst neben den Funktionen Planung, Steuerung und Kontrolle auch die Informationsversorgungsfunktion. Folglich unterstützt das Risikocontrolling die Unternehmensleitung bei der methodischen Umsetzung des Risikomanagements, indem risikoorientierte Instrumente entwickelt und notwendige Informationen bereitgestellt werden.<sup>32</sup> Neben der Bestimmung von Verantwortungsbereichen hat das Risikocontrolling u.a. die Aufgabe, Vorgaben und Anweisungen festzulegen, die eine risikogerechte Steuerung und Koordination des operativen Risi-

<sup>25</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 8.

<sup>26</sup> KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 177; ROMEIKE, F. (Risikoidentifikation, 2003), S. 166. Bei Früherkennungssystemen werden neben Bedrohungen auch zusätzlich Chancen berücksichtigt. Frühaufklärungssysteme beziehen sowohl Bedrohungen und Chancen als auch die Sicherstellung von Gegenmaßnahmen mit ein. Da der Fokus dieser Arbeit auf den Risiken im engeren Sinne (siehe A.I.1.a) liegt, wird im Weiteren der Begriff Frühwarnsystem verwendet, wobei auch die Initiierung von Maßnahmen einbezogen wird.

<sup>27</sup> Vgl. KREMER, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 38.

<sup>28</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005), S. 23.

<sup>29</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 273.

<sup>30</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 181.

<sup>31</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005), S. 23; ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 273.

<sup>32</sup> Vgl. DIEDERICH, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 26 f.; DIEDERICH, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 137.

komanagements ermöglichen.<sup>33</sup> Darüber hinaus zählt die Unterstützung der prozessbegleitenden Kontrolle zu den wesentlichen Aufgaben des Risikocontrollings. Im Zusammenhang mit der Informationsversorgung werden den Entscheidungsträgern relevante Informationen über bestehende und drohende Risiken zur Verfügung gestellt.<sup>34</sup> Dabei spielt im Rahmen einer umfassenden Dokumentation des Risikomanagements die Erstellung von Risikoberichten (Risikoreporting) eine wichtige Rolle, in denen Einzelrisiken sowie das aggregierte Gesamtrisiko unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen adäquat abgebildet werden.<sup>35</sup>

Ein weiteres Systemelement des strategischen Risikomanagements stellt das *interne Überwachungssystem* dar. Das Überwachungssystem erfüllt zum einen eine Präventivfunktion und zum anderen eine Korrekturfunktion.<sup>36</sup> In Bezug auf die Präventivfunktion ist zu gewährleisten, dass bestehende und potentielle Risiken vermieden oder zumindest vermindert werden. Durch die Korrekturfunktion wird die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements sichergestellt.<sup>37</sup> Die Funktionen werden durch prozessbegleitende organisatorische Sicherungsmaßnahmen, prozessabhängige Kontrollen sowie durch die prozessunabhängige interne Revision erfüllt.<sup>38</sup>

#### **b. Schaffung einer risikoorientierten Unternehmenskultur**

Einen wesentlichen Bestandteil des strategischen Risikomanagements stellt die *Risikokultur* eines Unternehmens dar. Die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems hängt entscheidend davon ab, wie das Risikomanagement in der Unternehmenskultur verankert ist.<sup>39</sup> Erst eine von allen Mitarbeitern gelebte Risikokultur ermöglicht einen im Sinne der Unternehmensleitung adäquaten Umgang mit Risiken. Das Ziel der Etablierung einer risikoorientierten Unternehmenskultur besteht darin, das Risikobewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken. Die Risikokultur als Bestandteil der Unternehmenskultur bildet die Grundlage für ein risikobewusstes Verhalten aller Unternehmensmitglieder.<sup>40</sup> Unter Risikokultur wird das gemeinsame grundle-

<sup>33</sup> Vgl. LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1929; HAMPPEL, V./LUEGER, M./ROTH, U. (Risikocontrolling, 2004), S. 111; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 123.

<sup>34</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 38 ff.

<sup>35</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 137 f; BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 175 f.

<sup>36</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 130 f.

<sup>37</sup> Vgl. LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1928.

<sup>38</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 9 f.

<sup>39</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT, T. (Risikomanagement, 2000), S. 504; DIEDERICHS, M./FORM, S./REICHMANN, T. (Standard, 2004), S. 191.

<sup>40</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 125.

gende Werte- und Normengerüst der Unternehmensmitglieder verstanden, das die risikobezogenen Handlungen beeinflusst.<sup>41</sup>

Die Bereitschaft von Unternehmen Risiken einzugehen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt.<sup>42</sup> Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens zeichnet sich durch eine individuelle Risikoneigung aus. Um eine einheitliche Basis für den Umgang mit Risiken zu schaffen, bedarf es grundsätzlicher Aussagen von der Unternehmensführung in Bezug auf die Risikoneigung. In diesem Zusammenhang kommt vor allem den *risikopolitischen Grundsätzen* eine besondere Bedeutung zu, die dem Aufbau einer unternehmensweiten Risikokultur dienen und die risikopolitische Einstellung der Unternehmensführung vermitteln.<sup>43</sup> Die risikopolitischen Grundsätze als Grundlage für eine im Unternehmen einheitliche Risikokommunikation sollten in Form von Leitlinien in das Risikomanagementhandbuch eingebunden werden.<sup>44</sup> Diese Leitlinien enthalten u.a. Formulierungen zum Risikoverständnis und zur Einstellung der Unternehmensleitung zur Risikoübernahme sowie Aussagen über risikobezogene Verhaltensweisen. Darüber hinaus spielt die Formulierung von Risikozielen bei der Förderung des Risikobewusstseins eine wichtige Rolle.<sup>45</sup>

In Bezug auf die Risikoübernahme sind zwei Grundsätze von zentraler Bedeutung, die als Leitlinien für ein risikoadäquates Handeln bestimmend sind. Der erste Grundsatz bezieht sich auf die Angemessenheit des Risiko-Chancen-Verhältnis. Dabei geht es um die Frage, ob und inwieweit sich die Übernahme von Risiken lohnt.<sup>46</sup> Da unternehmerisches Handeln untrennbar mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist, sind Risiken bewusst zu akzeptieren, um hieraus einen bestimmten Erfolg zu erzielen. Dabei ist die Übernahme von Risiken nur dann sinnvoll, wenn den Risiken angemessene Erfolgspotenziale gegenüberstehen. Folglich ist im Rahmen des *Risiko-Chancen-Kalküls* ein Abgleich zwischen Risiko und Chance erforderlich.<sup>47</sup> Der zweite Grundsatz bezieht sich auf die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit. Nach dem *Risikotragfähigkeitskalkül* ist zu gewährleisten, dass das Unternehmen mögliche Verluste aus übernommenen Risiken tragen kann. Eintretende Risiken dürfen die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Folglich ist sicherzustellen, dass das vorhandene Risikopotential

---

<sup>41</sup> Vgl. KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 8; HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 126.

<sup>42</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Prozess, 2003), S. 148.

<sup>43</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 127.

<sup>44</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 18; HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 127.

<sup>45</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 128.

<sup>46</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Risikomanagement, 2002), S. 189.

<sup>47</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 20 f; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 51.



das Risikotragfähigkeitspotential nicht übersteigt.<sup>48</sup> Im Hinblick auf die beiden Kalküle besteht die große Herausforderung darin, die Grundsätze unternehmensspezifisch auszugestalten und derart zu kommunizieren, dass die Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeiter entsprechend risikoorientiert handeln.

Die Etablierung einer unternehmensweiten Risikokultur mit dem Ziel der nachhaltigen Stärkung des Risikobewusstseins aller Mitarbeiter bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Risikomanagement. Nicht zuletzt aus diesem Grunde kommt insbesondere der strategischen Komponente des Risikomanagements eine sehr große Bedeutung zu. Das *strategische Risikomanagement* schafft die Voraussetzungen für eine wirksame Risikohandhabung, um letztlich die optimale Risikosituation für das Unternehmen erzielen zu können. Zur Erreichung der angestrebten Risikolage sind im Rahmen des operativen Risikomanagements die Risiken zu analysieren und unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bewältigen. Zudem ist eine kontinuierliche Überwachung dieser Risikoanalyse und -bewältigung erforderlich.<sup>49</sup> Dieser operative Prozess des Risikomanagements ist Gegenstand des nachfolgenden Abschnittes.

### 3. Der operative Risikomanagementprozess

Der operative Prozess des Risikomanagements ist nicht als einmaliger, sondern vielmehr als ein sich kontinuierlich wiederholender Prozess zu betrachten. Die einzelnen aufeinander folgenden Teilschritte dieses operativen Risikomanagementprozesses sind die Risikoanalyse, bestehend aus der Risikoidentifikation und -bewertung, sowie die Risikobewältigung (siehe Abbildung 2). Die Kontrolle und Risikonachbereitung erfolgen prozessbegleitend. Auf die einzelnen Stufen dieses Prozesses wird im Folgenden näher eingegangen.

#### a. Risikoanalyse

Im ersten Schritt des operativen Risikomanagementprozesses erfolgt zur Feststellung des Gefährdungspotenzials die Durchführung der Risikoanalyse. Im Rahmen dieser Risikoanalyse wird zunächst eine Risikoidentifikation und im Anschluss daran eine Risikobewertung vorgenommen. Bei der *Risikoidentifikation* sind die vorhandenen Risiken vollständig zu erfassen, d.h. es ist bewusst nach allen unternehmensrelevanten Risikopotentialen zu suchen. Da die Risikoidentifikation chronologisch am Anfang des operativen Prozesses steht und damit die Informationsgrundlage für die weiteren Stufen bildet, stellt sie den wichtigsten Prozessschritt

<sup>48</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 21.

<sup>49</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 12.

dar.<sup>50</sup> Nur bei identifizierten Risiken besteht die Möglichkeit einer gezielten Bewältigung. Sie schafft somit das Aufgabengebiet der weiteren Aktivitäten.<sup>51</sup> Nicht erkannte oder zu spät identifizierte Risikopotenziale können zu einer Gefährdung der Unternehmensexistenz führen. Es sind auch scheinbar unwesentliche Risiken in die Betrachtung einzubeziehen, da Einzelrisiken kumuliert oder in Wechselwirkung mit anderen Risiken bestandsgefährdende Auswirkungen haben können.<sup>52</sup> Daher kommt es vor allem darauf an, eine systematische und strukturierte Risikoidentifikation unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter durchzuführen.<sup>53</sup> Zur Identifikation von Risiken können unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, wie bspw. Checklisten, betriebliches Vorschlagswesen, Betriebsbesichtigungen, Ausfalleffektenanalyse, Fehlerbaumanalyse und Expertenbefragungen, auf die nicht näher eingegangen werden soll.<sup>54</sup>

Nachdem die Risiken vollständig identifiziert sind, ist es in einem zweiten Schritt erforderlich, die erfassten Risiken zu bewerten. Dazu wird der von ihnen ausgehende Grad der Bedrohung festgestellt.<sup>55</sup> Der Zweck der *Risikobewertung* liegt in der Messung der Risikodringlichkeit. Mit ihrer Hilfe ist eine Einschätzung über das Ausmaß der Auswirkungen schlagend werdender Risiken möglich.<sup>56</sup> Dabei besteht eine besondere Herausforderung in der Berücksichtigung der kompensatorischen und kumulativen Effekte zwischen den verschiedenen Einzelrisiken. Insbesondere bei der Bewertung der Gesamtrisikolage ist die Einbeziehung von Risikointerdependenzen von Bedeutung.<sup>57</sup> Die Beurteilung der Risikodringlichkeit kann u.a. durch eine Einteilung der Risiken in verschiedene Klassen erfolgen (bspw. Bagatellrisiko, Kleinrisiko, Mittleres Risiko, Großrisiko und Katastrophenrisiko).<sup>58</sup> Für eine genauere Bewertung der Risikodringlichkeit sind zwei Determinanten eines Risikos zu berücksichtigen. Der Grad der Bedrohung ergibt sich aus den Risikodeterminanten Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikotragweite. Diese sind im Hinblick auf die Risikobewältigung in geeigneter Weise miteinander zu verknüpfen.<sup>59</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikoidentifikation, 2003), S. 165.

<sup>51</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 358.

<sup>52</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 96.

<sup>53</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S. 1080.

<sup>54</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 13.

<sup>55</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 59.

<sup>56</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Risikomanagement, 2002), S. 188.

<sup>57</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Bewertung, 2003), S. 193; DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 106.

<sup>58</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 351; HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 349.

<sup>59</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 363 f.



hand des „wahrscheinlichen Höchstschadens“.<sup>65</sup> Der wahrscheinliche Höchstschaden ist dabei eine Tragweite, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (bspw. 95 Prozent) nicht überschritten wird.<sup>66</sup> Weitere Methoden zur Risikobewertung stellen u.a. die Sensitivitätsanalyse, die Szenarioanalyse oder das Drei-Werte-Verfahren dar.<sup>67</sup>

## b. Risikobewältigung

Auf Basis der Risikoidentifikation und -bewertung erfolgt die Risikobewältigung. Hierbei können verschiedene Risikobewältigungsstrategien unterschieden werden (siehe Abbildung 4). Diesbezüglich kann gemäß der Definition eines Risiko zwischen einer ursachen- und einer wirkungsbezogenen Risikopolitik differenziert werden. Während eine *ursachenbezogene Risikobewältigung* darauf ausgerichtet ist, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos zu verringern, zielt eine *wirkungsbezogene Risikopolitik* auf die Reduzierung und Abwälzung der negativen Konsequenzen ab, die durch schlagend werdende Risiken entstehen können oder bereits entstanden sind.<sup>68</sup>

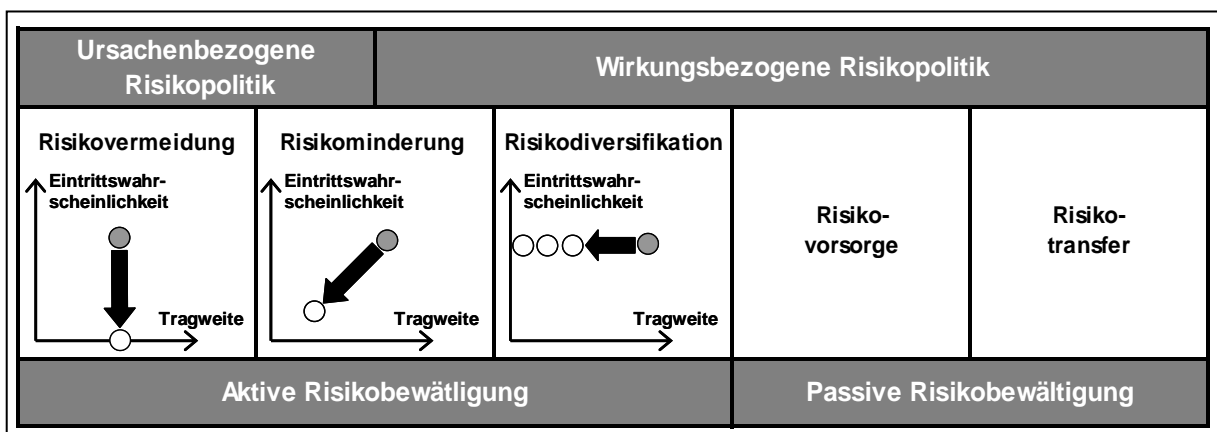


Abbildung 4: Strategien der Risikobewältigung<sup>69</sup>

Darüber hinaus kann eine Systematisierung durch die Unterscheidung zwischen aktiver und passiver Risikobewältigung vorgenommen werden. *Aktive Maßnahmen* verändern die Risikostruktur, d.h. sie setzen an den Determinanten eines Risikos an, indem sie direkt auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Tragweite des Risikos einwirken. Hierbei können die Instrumente Risikovermeidung, -minderung und -diversifikation unterschieden werden. Bei einer *Risikovermeidung* wird das Ziel verfolgt, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos

<sup>65</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 366.

<sup>66</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Management, 1985), S. 64.

<sup>67</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 339.

<sup>68</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), 61; SCHIERENBECK, H. (Bankmanagement, 2003), S. 39; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 352.

<sup>69</sup> In Anlehnung an SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 353 f.

auf Null zu reduzieren.<sup>70</sup> Hierbei handelt es sich um die radikalste Form der Risikobewältigung, da die Übernahme des Risikos vollständig abgelehnt wird (bspw. Stilllegung einer Produktionsanlage zur Vermeidung eines Umweltrisikos).

Dagegen wird bei einer *Risikominderung* versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Tragweite auf ein akzeptables Maß zu reduzieren. In diesem Zusammenhang kann zwischen personellen (bspw. Mitarbeiterschulung und Personalauswahl), technischen (bspw. konstruktive Verbesserungen und technische Sicherungseinrichtungen) und organisatorischen (bspw. Verbesserung von Arbeitsabläufen und Qualitätsmanagement) Maßnahmen unterschieden werden.<sup>71</sup> In einigen Fällen können risikomindernde Maßnahmen nicht nur präventiv, sondern auch nach einem Risikoeintritt durchgeführt werden. Diese auch als reaktive Maßnahmen bezeichneten Aktivitäten sind insbesondere bei Risiken möglich, die nicht sofort schlagend werden, sondern sich über einen gewissen Zeitraum realisieren. Vor diesem Hintergrund sind reaktive Maßnahmen vor allem bei strategischen Risiken von Bedeutung. Ein Beispiel für eine reaktive Maßnahme stellt die unternehmensinterne und -externe Risikokommunikation dar, die z.B. im Falle einer Umweltgefährdung rechtzeitig und zutreffend zu erfolgen hat.<sup>72</sup>

Schließlich kann im Rahmen der aktiven Risikobewältigung neben der Risikovermeidung und -verminderung auch eine *Risikodiversifikation* angestrebt werden. Bei einer Risikodiversifikation wird das Gesamtrisiko in mehrere, möglichst nicht positiv miteinander korrelierte Einzelrisiken, aufgespaltet.<sup>73</sup> Diese Teilrisiken weisen zwar im Vergleich zum ursprünglichen Gesamtrisiko eine tendenziell gleich bleibende Eintrittswahrscheinlichkeit auf, jedoch wird deren Tragweite gegenüber dem Gesamtrisiko verringert.<sup>74</sup> Die Diversifikation kann dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Hierbei wird zwischen regionaler (bspw. Produktion eines Produktes in mehreren, räumlich voneinander getrennten Werken), objektbezogener (bspw. durch Anschaffung mehrerer kleinerer Computer anstatt eines Großrechners) und personenbezogener (bspw. getrenntes Reisen) Diversifikation unterschieden.<sup>75</sup>

Im Gegensatz zur aktiven Risikobewältigung bleiben bei der *passiven Risikobewältigung* die Risikostrukturen unverändert, d.h. die Determinanten des Risikos werden nicht beeinflusst. Durch eine passive Risikobewältigung soll gewährleistet werden, dass schlagend werdende

<sup>70</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 94 f.

<sup>71</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 367 f.

<sup>72</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), 62 f.

<sup>73</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 14.

<sup>74</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 355.

<sup>75</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 367.

Risiken verkraftet werden können, weil bspw. aktive Maßnahmen nicht anwendbar sind, nicht ausreichend wirken oder aus ökonomischen Gründen nicht sinnvoll sind. Im Rahmen der passiven Risikobewältigung werden Maßnahmen der *Risikovorsorge* und des Risikotransfers unterschieden. Bei erstgenannten Maßnahmen geht es darum, ausreichende Deckungsmassen bereitzustellen, um eintretende Risiken selbst tragen zu können. Im Hinblick auf die Vermeidung einer Unternehmensinsolvenz ist dabei sowohl eine ausreichende Liquiditätsreserve, als auch ein ausreichender Bestand an Eigenkapital sicherzustellen.<sup>76</sup> Bei einem *Risikotransfer* als weiteres Instrument der passiven Risikobewältigung werden die wirtschaftlichen Konsequenzen auf einen externen Risikoträger übertragen. Eine klassische Form stellt hierbei der Abschluss von Versicherungen dar.<sup>77</sup>

Die beschriebenen Handlungsalternativen zur Risikobewältigung sind *nicht in einer sequentiellen Abfolge* anzuwenden. Vielmehr ist es die Aufgabe eines umfassenden Risikomanagements, aktive und passive Maßnahmen der Risikobewältigung unter ökonomischen Gesichtspunkten optimal miteinander zu kombinieren.<sup>78</sup>

### c. Prozessbegleitende Kontrolle und Risikonachbereitung

Ein effizientes und wirksames Risikomanagement kann nur gewährleistet werden, wenn der operative Risikomanagementprozess nicht als einmaliger, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden wird.<sup>79</sup> Auch wenn die eigentliche Risikohandhabung durch die zuvor beschriebene Risikoanalyse und -bewältigung abgeschlossen ist, ist zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagements eine Ergänzung dieser Teilschritte um eine prozessbegleitende Kontrolle und Risikonachbereitung zwingend erforderlich. Deren Aufgaben stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Internen Überwachungs- und Risikocontrollingsystem (siehe Teilabschnitt A.I.2.a).

Die prozessabhängigen Kontrollen stellen einen sehr wichtigen Teil des Risikomanagements dar. Sie sind von einem definierten Überwachungsträger („Risk Owner“) durchzuführen, der für die Ergebnisse des Prozesses sowie der Überwachung verantwortlich ist.<sup>80</sup> Im Hinblick auf die Beurteilung der Wirksamkeit des operativen Risikomanagements sind je nach Teilschritt insbesondere folgende Auswertungen von Interesse. Während hinsichtlich der *Risikoidentifi-*

<sup>76</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 15.

<sup>77</sup> Vgl. BONN, R. (Steuerung, 2006), S. 200; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 357 f.

<sup>78</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 369 ff.

<sup>79</sup> Vgl. JONEN, A./LINGNAU, V. (Risikohandling, 2004), S. 28; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 16.

<sup>80</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 10; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), 70; BRABÄNDER, E./EXELER, S./OCHS, H. ET AL. (Gestaltung, 2003), S. 344.

kation zu überprüfen ist, ob alle schlagend gewordenen Risiken vollständig erfasst wurden, ist in Bezug auf die *Risikobewertung* festzustellen, ob die Auswirkungen der Risiken richtig eingeschätzt wurden. Im Sinne einer umfassenden Risikonachbereitung ist es von großer Bedeutung, die im Rahmen der *Risikobewältigung* ergriffenen Maßnahmen auf ihre Wirkung zu überprüfen. Eine derartige Risikonachbereitung ist insbesondere dann durchzuführen, wenn es sich um bedeutende Risikoeintritte handelt.<sup>81</sup> In der Praxis wird es häufig Fälle geben, in denen die Risiken nicht korrekt analysiert wurden und in denen die risikobewältigenden Maßnahmen nicht die beabsichtigte Wirkung gezeigt haben. Die aus den prozessabhängigen Kontrollen und der Risikonachbereitung gewonnenen Erkenntnisse können als Ansätze für mögliche Verbesserungen in die Risikoanalyse und -bewältigung eingebunden werden.<sup>82</sup>

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements, der eng mit der Kontrolle und Risikonachbereitung verknüpft ist, stellt das *Risikoreporting* dar. Die eingetretenen Risiken sind systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Die Dokumentation dient insbesondere der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems.<sup>83</sup> Jeder einzelne Unternehmensbereich hat in regelmäßigen Abständen Risikoberichte zu erstellen, in denen wertvolle Informationen über die Entwicklung der Bereichsrisiken und über die ergriffenen Risikobewältigungsmaßnahmen enthalten sind. Die bereichsspezifischen Risikoberichte sind dann an die zuständige Stelle des Risikocontrollings weiterzuleiten, die diese weiter auswertet, um die Unternehmensführung vollständig über die Risikostruktur des Unternehmens zu informieren.<sup>84</sup>

## II. Das Konzept der Balanced Scorecard

Nachdem im vorangegangenen Teilkapitel A.I auf den Betrachtungsgegenstand des Risikomanagements eingegangen wurde, erfolgt in diesem Teilkapitel die Darstellung der Balanced Scorecard als zweiter Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Hierzu werden zunächst die mit diesem Instrument verfolgten Ziele vorgestellt, bevor im Anschluss daran das Konzept der Balanced Scorecard als Kennzahlen- bzw. Managementsystem erläutert wird.

---

<sup>81</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 16.

<sup>82</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 372 f.

<sup>83</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Prozess, 2003), S. 152.

<sup>84</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), 71.

## 1. Zielsetzung der Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard<sup>85</sup> (BSC) entstand Anfang der neunziger Jahre auf der Basis einer von ROBERT S. KAPLAN und DAVID P. NORTON durchgeführten empirischen Studie zum Thema Performance Measurement<sup>86</sup> mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen.<sup>87</sup> Hintergrund dieser Studie war die zunehmende Kritik an den traditionellen Kennzahlensystemen, die sich einseitig auf finanzielle und vergangenheitsbezogene Größen fokussieren.<sup>88</sup> Nach Ansicht von KAPLAN und NORTON berücksichtigen Führungskräfte und Mitarbeiter vor allem immaterielle Vermögenswerte, die die Basis für den zukünftigen finanziellen Erfolg bilden, nur unzureichend.<sup>89</sup> Als Ergebnis ihrer Untersuchungen präsentierten sie die BSC, die zunächst als verbessertes *Kennzahlensystem* durch Einbeziehung monetärer sowie nichtmonetärer Größen konzipiert wurde. In dieser Form war sie als reines Mess- und Bewertungssystem aufgebaut mit dem Ziel einer effektiven Erfolgsmessung.<sup>90</sup>

Bereits zu diesem Zeitpunkt erkannten KAPLAN und NORTON die Bedeutung der strategischen Verknüpfung der BSC. Daraufhin wurde die BSC über mehrere Entwicklungsstadien zu einem strategischen *Managementsystem* weiterentwickelt.<sup>91</sup> Seither dient ihr Einsatz in erster Linie der Strategieumsetzung, um die Lücke zwischen der Strategieformulierung und den operativen Maßnahmen im Tagesgeschäft zu schließen.<sup>92</sup> Die BSC kann folglich durch zwei Dimensionen, das Kennzahlen- und das Managementsystem, beschrieben werden (siehe A.II.2 und A.II.3).<sup>93</sup>

Im Hinblick auf das *Kennzahlensystem* besteht ein wesentliches Ziel der BSC darin, eine ganzheitliche Sichtweise auf das Unternehmen mit der Konzentration auf das Wesentliche zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wird das Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, um eine Fokussierung auf rein finanzielle Kennzahlen zu vermeiden. Die dabei zugrunde liegende Idee ist, dass nichtfinanzielle Kriterien für den Erfolg von Unter-

<sup>85</sup> Der Begriff der „Balanced Scorecard“ kann mit „ausgewogener bzw. multikriterieller Berichtsbogen“ übersetzt werden. Vgl. KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 421. Da diese Übersetzungen jedoch die Idee des Konzeptes nur unzureichend widerspiegeln, hat sich inzwischen auch im deutschen Sprachraum der Begriff „Balanced Scorecard“ durchgesetzt. Auf eine Übersetzung wird daher im Folgenden verzichtet.

<sup>86</sup> „Darunter werden der Aufbau und Einsatz meist mehrerer Kennzahlen verschiedener Dimensionen [...] verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen [...] herangezogen werden.“ GLEICH, R. (Performance 2001), S. 11 f.

<sup>87</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Balanced Scorecard, 1992), S. 71.

<sup>88</sup> Häufig genannt werden in diesem Zusammenhang das DuPont Kennzahlensystem, siehe bspw. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000), S. 2 sowie das ZVEI-Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie, siehe bspw. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Gestaltungskonzept, 2000), S. 7.

<sup>89</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategy, 2004), S. IX.

<sup>90</sup> Vgl. KRING, T. I. (Managementsystem, 2005), S. 178.

<sup>91</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 21 f.

<sup>92</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Using, 1996), S. 75 ff.

<sup>93</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 25; WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000), S. 1.



nehmensstrategien von fundamentaler Bedeutung sind.<sup>94</sup> Neben den klassischen Finanz- und Ergebniskennzahlen werden weitere Größen integriert, um die Leistung und das Leistungspotential eines Unternehmens multikriteriell zu erfassen. Diese nicht monetären Größen beziehen sich bspw. auf die Kundenorientierung oder die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Dabei ist es das Bestreben des BSC-Konzeptes, eine Ausgewogenheit zwischen den unterschiedlichen Kennzahlen herzustellen.<sup>95</sup>

In Bezug auf das *Managementsystem* stellt das primäre Ziel der BSC die Realisierung der Strategieimplementierung dar.<sup>96</sup> Mit Hilfe eines ausgewogenen Systems an mehrdimensionalen Kennzahlen zur Unternehmensbeurteilung und -steuerung soll die Umsetzung der Strategien erreicht werden. Zur Operationalisierung der Strategien liefert die BSC eine strukturierte Vorgehensweise, die zu einem zielorientierten Denken und Handeln auf allen Ebenen im Unternehmen führen soll. Die BSC soll dazu beitragen, die Unternehmensstrategien zu kommunizieren und allen Mitarbeitern verständlich zu machen, um deren persönlichen Aktivitäten auf die Realisierung der Unternehmensziele auszurichten.<sup>97</sup> Die BSC dient folglich nicht nur als übersichtliches Berichts- und Informationsinstrument, sondern sie kann auch als strategiefokussiertes Kommunikationsinstrument eingesetzt werden.<sup>98</sup> Darüber hinaus eignet sich das Konzept der BSC als strategisches Lern- und Steuerungsinstrument.<sup>99</sup>

## 2. Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

Im Kern besteht die BSC aus einem System von Kennzahlen, mit dessen Hilfe das Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet wird und die für die Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen bereitgestellt werden. Im Folgenden werden der grundsätzliche Aufbau sowie die wesentlichen Charakteristika dieses Kennzahlensystems näher beschrieben.

### a. Perspektiven der Balanced Scorecard

Die von KAPLAN und NORTON entwickelte BSC unterscheidet *vier Perspektiven* bei der Clustering der Kennzahlen (siehe Abbildung 5). Ihr Rahmenkonzept beinhaltet eine Ergänzung der bislang ausschließlich auf die finanzielle Perspektive fokussierten Kennzahlensysteme um

---

<sup>94</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 44.

<sup>95</sup> Vgl. HENSELER, J./JONEN, A./LINGNAU, V. (Rolle, 2006), S. 14.

<sup>96</sup> Vgl. CORSTEN, H./LINGNAU, V. (Rahmenkonzept, 2004), S. 11 f.

<sup>97</sup> Vgl. HENSBERG, C. (Entwicklung, 2004), S. 247.

<sup>98</sup> Vgl. WINTER, P./OTTE, M./NIETZEL, V. (Konzepte, 2006), S. 175.

<sup>99</sup> Vgl. LEIDIG, G./SOMMERFELD, R. (Instrument, 2002), S.48; GEORG, S. (Balanced Scorecard, 1999), S. 18 f.

eine Kunden-, eine interne Prozess- sowie eine Lern- und Entwicklungsperspektive.<sup>100</sup> Die Anzahl, die gering gehalten werden sollte, und die Inhalte der Perspektiven können bei Bedarf verändert werden.<sup>101</sup> Das Kennzahlensystem der BSC ist als ein unternehmensindividuell anzupassender Gestaltungsrahmen und weniger als eine für alle Unternehmen gleichsam anzuwendende Rezeptur zu verstehen.<sup>102</sup> Nach KAPLAN und NORTON lagen bei der Auswahl der Perspektiven die in Abbildung 5 dargestellten vier grundlegenden Fragestellungen zugrunde. Die Beantwortung der Fragen erfolgt durch die Definition von Zielen in den jeweiligen Perspektiven, die aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet und in entsprechende Kennzahlen übersetzt werden.<sup>103</sup>

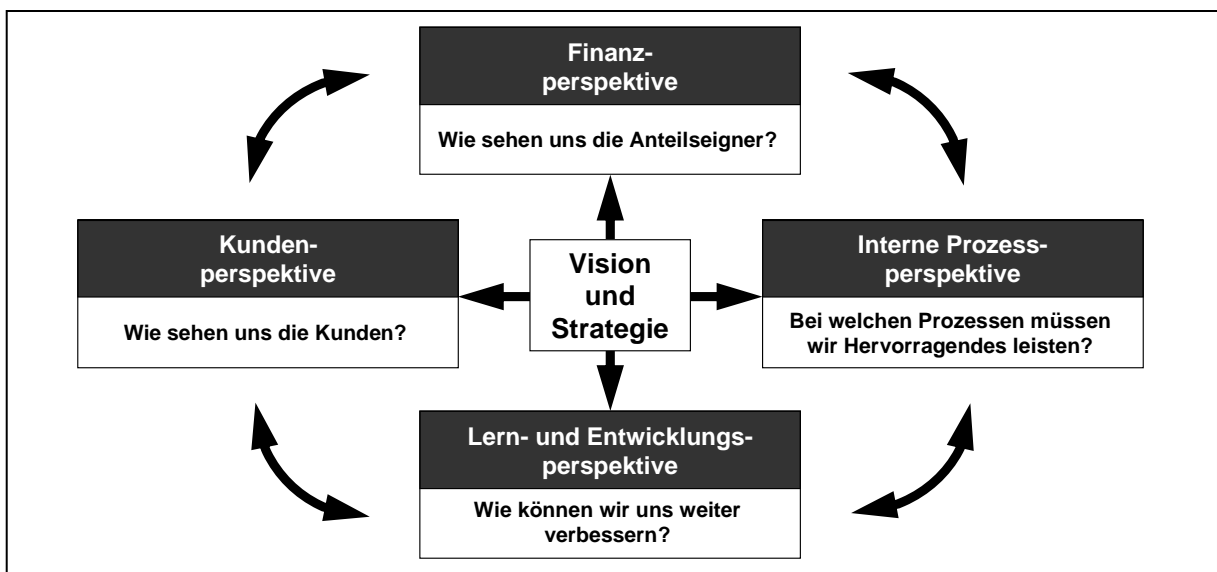


Abbildung 5: Perspektiven der Balanced Scorecard<sup>104</sup>

In der *Finanzperspektive* werden die klassischen finanziellen Kennzahlen erfasst, die Aufschluss darüber geben, inwieweit die Realisierung der Unternehmensstrategie zu einer Ergebnisverbesserung beigetragen hat.<sup>105</sup> Diese Perspektive verdeutlicht demnach die wirtschaftlichen Konsequenzen bereits durchgeführter Aktionen.<sup>106</sup> Typische Größen stellen bspw. Umsatzvolumen und -wachstum, Liquiditäts- sowie Gewinn- und Rentabilitätskennzahlen dar.<sup>107</sup>

Die *Kundenperspektive* reflektiert die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen aktiv sein möchte und mit anderen Wettbewerbern konkurriert. Kennzahlen dieser Per-

<sup>100</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Using, 1996), S. 76; KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Trouble, 2000), S. 168 ff.

<sup>101</sup> Vgl. WOLF, K./RUNZHEIMER, B. (Risikomanagement, 2001), S. 31.

<sup>102</sup> Vgl. KLINGEBIEL, N. (Performance, 1999), S. 59; KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Putting, 1993), S. 135.

<sup>103</sup> Vgl. HORVÁTH, P. (Lösungsansatz, 1999), S. 306.

<sup>104</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Balanced Scorecard, 1992), S. 72.

<sup>105</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 27; WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Gedanken, 1998), S. 343.

<sup>106</sup> Vgl. GEORG, S. (Balanced Scorecard, 1999), S. 19.

<sup>107</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 46.

spektive eignen sich für eine tiefgreifende Analyse der Erlösseite bzw. der Leistungsverwertung.<sup>108</sup> Neben Messgrößen wie Marktanteil, Kundenzufriedenheit oder Neuakquisitionen werden auch Kennzahlen in Bezug auf Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften integriert.<sup>109</sup>

In der *internen Prozessperspektive* werden die erfolgskritischen Prozesse des Unternehmens abgebildet. Sowohl gegenwarts- als auch zukunftsbezogene Kernprozesse gilt es entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und weiterzuentwickeln, um die Kundenbedürfnisse befriedigen und die Ansprüche der Anteilseigner erfüllen zu können. Mögliche Kennzahlen sind bspw. die Entwicklungsdauer neuer Produkte, Fehlerquoten, Lieferzeit oder die Bearbeitung von Reklamationen.<sup>110</sup>

Die *Lern- und Entwicklungsperspektive* bezieht sich auf die Infrastruktur des Unternehmens, durch die ein langfristiges Wachstum erzielt werden soll. Sie bildet den Grundstein für Verbesserungen und ermöglicht die Erreichung der Ziele in den anderen Perspektiven.<sup>111</sup> Als wesentliche Determinanten der Lern- und Entwicklungsperspektive können die Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit des Informationssystems genannt werden. Mitarbeiterzufriedenheit und Weiterbildungsaktivitäten pro Mitarbeiter stellen beispielhafte Kennzahlen dar.<sup>112</sup>

## **b. Ursache-Wirkungsbeziehungen**

Ein wesentliches Merkmal des BSC-Konzeptes stellt die *Verknüpfung der einzelnen Perspektiven* dar. Nach KAPLAN und NORTON kann eine Strategie als ein Bündel von Ursache-Wirkungshypothesen verstanden werden.<sup>113</sup> Um eine in sich schlüssige Strategie im Konzept der BSC abzubilden, sollten daher auch die Beziehungen zwischen den Zielen und Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven durch das Kennzahlensystem deutlich werden. Die Perspektiven der BSC werden durch eine Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden. Jede Perspektive der BSC sowie die darin enthaltenen Kenngrößen bilden einen Bestandteil einer solchen Ursache-Wirkungskette, die in der Lern- und Entwicklungsperspek-

---

<sup>108</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 207.

<sup>109</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 28 f; FORM, S. (Balanced Scorecard, 1999), S. 496; FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (Balanced, 2001), S. 116 ff.

<sup>110</sup> Vgl. CORSTEN, H./LINGNAU, V. (Rahmenkonzept, 2004), S. 13; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 47 ff.

<sup>111</sup> Vgl. KÜPPER, H. U. (Controlling, 2005), S. 388 f.

<sup>112</sup> Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Entwicklung, 2000), S. 3; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 49 f.

<sup>113</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategien, 1997), S.28.

tive startet und ihren Abschluss in der finanziellen Perspektive findet.<sup>114</sup> Nicht finanzielle Kenngrößen werden sowohl innerhalb der jeweiligen Perspektive als auch mit Kennzahlen anderer nicht finanzieller Perspektiven sowie mit der Finanzperspektive verknüpft.<sup>115</sup>

Die Beziehungen sind strategieindividuell verschieden, so dass die BSC entsprechend den Erfordernissen des jeweiligen Unternehmens anzupassen ist.<sup>116</sup> Durch Ursache-Wirkungsbeziehungen sollen die *kausalen Zusammenhänge* zwischen den finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen nachgebildet werden.<sup>117</sup> Mit ihrer Hilfe lässt sich ein häufig komplexes Unternehmensgeschehen beschreiben und dieses über alle Unternehmensebenen transparent und nachvollziehbar machen. Der Zweck besteht zudem darin, die Auswirkungen von Entscheidungen und Maßnahmen der nicht monetären Perspektiven auf die Strategierealisierung zu verdeutlichen.<sup>118</sup>

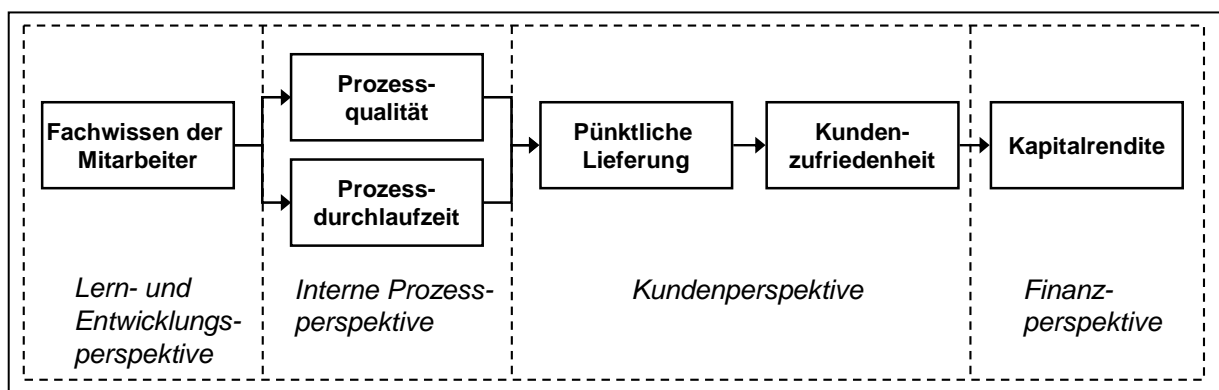


Abbildung 6: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard<sup>119</sup>

In Abbildung 6 ist die *allgemeine Ursache-Wirkungskette* zur Verknüpfung der Perspektiven der BSC vereinfacht dargestellt. Idealerweise steigt mit höherem Fachwissen der Mitarbeiter die Qualität der Unternehmensprozesse, während sich die erforderlichen Prozessdurchlaufzeiten verkürzen. Dies führt dazu, dass die Kunden termingerecht beliefert werden können. Pünktliche Lieferungen stellen wiederum einen wesentlichen Beitrag zu Erhöhung der Kundenzufriedenheit dar. Letzteres wirkt sich über die Kundentreue auf das finanzielle Endziel einer hohen Kapitalrendite aus. Diese allgemeinen Ursache-Wirkungsbeziehungen sind beim Erstellen einer BSC unternehmensindividuell auszugestalten.<sup>120</sup>

<sup>114</sup> Vgl. MORGANSKI, B. (Balanced Scorecard, 2001), S. 92; KLINGEBIEL, N. (Verbindungsglied, 2000), S. 651.

<sup>115</sup> Vgl. WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 66.

<sup>116</sup> Vgl. FORM, S. (Controlling, 2005), S. 133; REICHMANN, T. (Balanced, 2001), S. 292.

<sup>117</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Gestaltungskonzept, 2000), S. 5.

<sup>118</sup> Vgl. REICHMANN, T./RICHTER, H. J. (Risikomanagement, 2001), S. 183 ff.

<sup>119</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategien, 1997), S.29.

<sup>120</sup> Vgl. ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T. (Risikomanagement, 2002), S. 57 f; WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 66.

### c. Ergebnis- und Leistungstreibermessgrößen als Elemente eines ausgewogenen Kennzahlensystems

Die BSC trägt ihre Bezeichnung vor allem aufgrund des Bestrebens nach einer ausgewogenen Zusammenstellung unterschiedlicher Kenngrößen. Die Ausgewogenheit resultiert aus der bereits beschriebenen Strukturierung des Kennzahlensystems (siehe Teilabschnitt A.II.2.a) sowie den Ursache-Wirkungsbeziehungen (siehe Teilabschnitt A.II.2.b). Eine gleichwertige Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven führt dazu, dass die verschiedenen Sichtweisen der maßgeblichen Interessensgruppen (Anteilseigner, Kunde und Mitarbeiter) auf das Unternehmen berücksichtigt werden.<sup>121</sup> Es wird eine *Balance* zwischen unternehmensinternen (bzgl. Prozessen und Mitarbeitern) und -externen (bzgl. Kunden und Eigentümern) Kennzahlen angestrebt.<sup>122</sup> Um eine Datenflut an Informationen zu vermeiden und sich auf die wichtigsten Schlüsselgrößen zu konzentrieren, ist die Anzahl der Kennzahlen auf ein überschaubares Maß zu begrenzen.<sup>123</sup> Insgesamt sollten nicht mehr als 25 Kennzahlen verwendet werden.<sup>124</sup> Zur Verwirklichung eines ausgewogenen und fokussierten Systems sollte in jeder Perspektive die gleiche Messgrößenanzahl berücksichtigt werden.<sup>125</sup>

Die Ausgewogenheit des Kennzahlensystems wird zudem durch die Integration von Kennzahlen bzgl. kurz- und langfristiger Ziele, quantitativen und qualitativen sowie monetären und nichtmonetären Kenngrößen erreicht.<sup>126</sup> Darüber hinaus werden durch die Bildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen vergangenheitsorientierte Kennzahlen um zukunftsorientierte Kenngrößen bzw. vorlaufende Indikatoren ergänzt. In diesem Zusammenhang kann zwischen *Ergebnismessgrößen* einerseits und Leistungstreibermessgrößen andererseits differenziert werden. Erstgenannte Kennzahlen stellen nachlaufende Zielgrößen dar und können auch als Spätindikatoren bezeichnet werden.<sup>127</sup> Sie dienen zur Messung vergangener sowie gegenwärtiger Leistungen der kritischen Erfolgsfaktoren und eignen sich meist für quantitative ex-post Analysen.<sup>128</sup>

Hingegen sind *Leistungstreiberkennzahlen* oft weniger exakt quantifizierbar und erlauben häufig nur qualitative Aussagen, die sich auf die zukünftige Entwicklung der Ergebniskenn-

<sup>121</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 183; GLEICH, R. (Balanced, 1997), S. 433; KLINGEBIEL, N. (Management, 1998), S. 8.

<sup>122</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 32.

<sup>123</sup> Vgl. PETACH, A. M. (Numbers, 2004), S. 13; MICHAELI, R. (Visionen, 2000), S. 24.

<sup>124</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Integration, 2002), S. 94 f.

<sup>125</sup> Vgl. KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 425.

<sup>126</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 32; PAPALEXANDRIS, A./IOANNOU, G./PRASTACOS, G. ET AL. (Methodology, 2005), S. 214.

<sup>127</sup> Vgl. KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 424; FORM, S. (Balanced Scorecard, 1999), S. 495; SCHEIBELER, A. A. W. (Scorecard, 2002), S. 3.

<sup>128</sup> Vgl. ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T. (Risikomanagement, 2002), S. 58; FORM, S. (Scorecarding, 2002), S. 693.

zahlen beziehen.<sup>129</sup> Leistungstreiber stellen die wettbewerbsentscheidenden Zielgrößen dar, die das Unternehmen besonders gut zu erfüllen versucht, um die angestrebten Ergebnisse zu realisieren.<sup>130</sup> In den Leistungstreiberkennzahlen schlagen sich demnach die Überlegungen zur Beeinflussung der Ergebniskennzahlen nieder. Leistungstreiber messgrößen fungieren als Frühindikatoren und zeigen Entwicklungstendenzen auf, indem sie mit zeitlichem Vorlauf signalisieren, ob sich das Unternehmen hinsichtlich der Strategierealisierung auf dem richtigen Weg befindet. Die Ergänzung der Ergebniskennzahlen um Leistungstreiberkennzahlen zielt darauf ab, zielgerichtete Informationen zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung zu stellen.<sup>131</sup>

### 3. Die Balanced Scorecard als Managementsystem

Neben dem ausgewogenen System an Kennzahlen stellt das Managementsystem die zweite zentrale Dimension des BSC-Konzeptes dar. Diese Dimension beschränkt sich nicht mehr auf die Erfolgsmessung und Zusammenstellung ausgewählter Kennzahlen. Vielmehr soll die BSC als Managementsystem das Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und ihrer Umsetzung bilden.<sup>132</sup>

#### a. Der Anwendungsprozess der Balanced Scorecard

Die BSC als Managementsystem macht sich zur Aufgabe, die Unternehmensstrategien mit Maßnahmen zu deren Umsetzung zu verbinden. Hierzu präsentieren KAPLAN und NORTON einen allgemein gehaltenen BSC-Managementprozess in Form eines Kreislaufes, der auch als strategischer Handlungsrahmen verstanden werden kann.<sup>133</sup> Die Anwendung der BSC als strategisches Management- bzw. Steuerungssystem erfordert mehrere, aufeinander aufbauende Prozessschritte, die in Abbildung 7 dargestellt sind.<sup>134</sup>

Der Anwendungsprozess der BSC beginnt mit der *Klärung* und Konsensfindung der *Vision* und der zu verfolgenden *Unternehmensstrategien*. Grundsätzlich gilt, dass die BSC nicht der Entwicklung von Strategien, sondern der Implementierung vorhandener Strategien dient. In dieser Phase einigt sich das Management auf eine gemeinsame strategische Ausrichtung. Auf der Grundlage dieses einheitlichen Strategieverständnisses wird ein abgestimmtes System von Zielen erarbeitet (*Zielableitung*), welches die angestrebte Entwicklungsrichtung des Unter-

<sup>129</sup> Vgl. FORM, S. (Scorecarding, 2002), S. 693.

<sup>130</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 184; KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 424.

<sup>131</sup> Vgl. ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T. (Risikomanagement, 2002), S. 58; KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 424.

<sup>132</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 25; WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000), S. 1.

<sup>133</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Using, 1996), S. 75 ff; GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 33.

<sup>134</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 51.

nehmens im Verlauf des Planungszeitraumes spezifiziert. Dabei sind auch die kausalen Beziehungen zwischen den Zielen zu identifizieren (*Zielverknüpfung*). Die Ableitung der Ziele ist für die erfolgreiche Umsetzung des BSC-Konzeptes von wesentlicher Bedeutung, da die folgenden Prozessstufen speziell auf deren Erreichung ausgerichtet sind.<sup>135</sup>

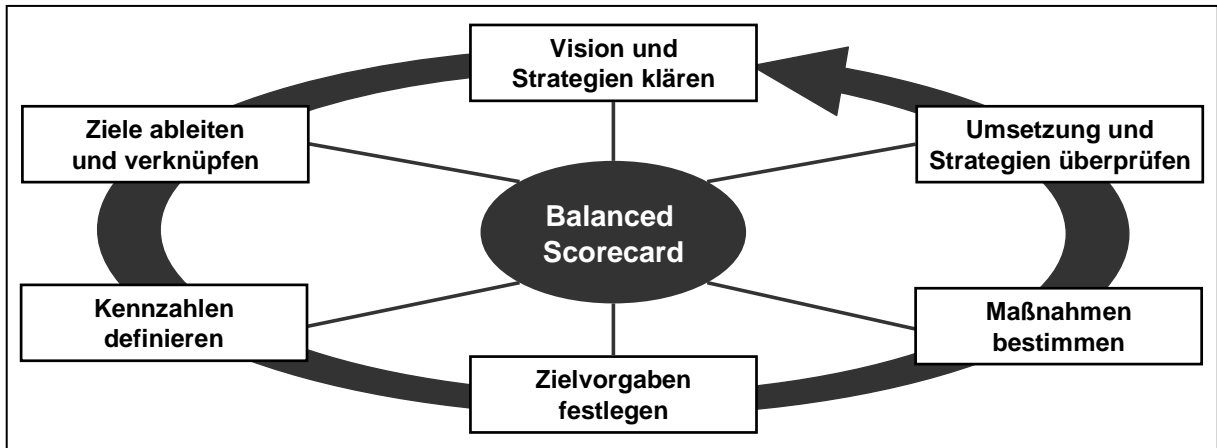


Abbildung 7: Der Anwendungsprozess der BSC<sup>136</sup>

Im nächsten Schritt werden für die festgelegten Ziele *Kennzahlen* zur Messung ihres Realisierungsgrades bzw. Indikatoren zur Beschreibung ihrer zukünftigen Entwicklung *definiert*.<sup>137</sup> Mit ihrer Hilfe werden die einzelnen Ziele konkretisiert.<sup>138</sup> Die Kenngrößen sind klar und eindeutig zu formulieren.<sup>139</sup> Für die jeweiligen Kennzahlen sind im nachfolgenden Schritt des Anwendungsprozesses *Vorgaben* mit einem Zeitbezug *festzulegen*, so dass die Ziele anhand eines konkreten Planwertes vollständig beschrieben sind. Auf der Basis dieser Zielvorgaben sind dann geeignete *Maßnahmen* zu *bestimmen*, die letztlich die Umsetzung der Strategien bewirken.<sup>140</sup>

Der letzte Schritt im BSC-Anwendungsprozess beinhaltet die *Überprüfung der Strategie* und ihrer *Umsetzung*.<sup>141</sup> In Bezug auf die Strategieumsetzung werden u.a. die Zielerreichungsgrade kontrolliert. Im Vordergrund dieses Schrittes steht die Strategieüberprüfung, die gemäß KAPLAN und NORTON in Form des strategischen Feedbacks und Lernens die Rückkoppelung des BSC-Anwendungsprozesses bildet.<sup>142</sup> Dabei geht es vor allem um das kritische Hinterfra-

<sup>135</sup> Vgl. HORVÁTH, P. (Implementierungserfahrungen, 2000), S. 25 ff; WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000), S. 95 ff.

<sup>136</sup> In Anlehnung an: GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 39; HORVÁTH, P. (Implementierungserfahrungen, 2000), S. 23.

<sup>137</sup> Vgl. FORM, S. (Scorecarding, 2002), S. 692.

<sup>138</sup> Vgl. FUNK, W./BLUM, M. (Visionen, 2004), S. 203.

<sup>139</sup> Vgl. GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 57.

<sup>140</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./FORM, S. (Reporting, 2003), S. 204 f.

<sup>141</sup> Vgl. KÜPPER, H. U. (Controlling, 2005), S. 391.

<sup>142</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Using, 1996), S. 84 f.

gen der zuvor getroffenen Annahmen, die der Strategie und damit dem gesamten BSC-Anwendungsprozess zugrunde liegen.<sup>143</sup> Die Strategie wird hierbei überprüft und gegebenenfalls modifiziert mit der Folge, dass auch Elemente der BSC anzupassen sind.<sup>144</sup> Das strategische Feedback und Lernen bilden zugleich den Ausgangspunkt für einen erneuten Durchlauf des Kreislaufes, so dass die BSC zu einem kontinuierlichen Anwendungsprozess wird.

### **b. Hierarchisierung der Balanced Scorecard**

Für eine erfolgreiche Strategieimplementierung ist es erforderlich, dass die Strategien im gesamten Unternehmen transparent gemacht werden. Hierzu bedarf es eines hohen Maßes an Kommunikation sowohl innerhalb als auch zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens. Um alle Unternehmenseinheiten auf die Realisierung der Strategien auszurichten, wird die BSC auf alle Ebenen des Unternehmens *heruntergebrochen* (Hierarchisierung). Das Ziel besteht darin, „kaskadenartig durchgängige, streng visions- und strategiegeleitete Ziel(größen)ketten“<sup>145</sup> über alle Unternehmensebenen zu knüpfen. Als Ergebnis einer solchen Hierarchisierung entsteht ein System vernetzter BSCs.<sup>146</sup>

Die Hierarchisierung der BSC erfolgt aufgrund ihrer Strategiefokussierung in einem *top-down Vorgehen*. Neben einer vertikalen Ausdehnung durch Einbeziehung nachfolgender Hierarchieebenen erfolgt auch eine horizontale Ausdehnung durch Einbindung weiterer Unternehmenseinheiten der gleichen Ebene.<sup>147</sup> Den Ausgangspunkt für die Ableitung weiterer BSCs stellt die auf Unternehmensebene entwickelte BSC dar, die in Abbildung 8 mit den von KAPLAN und NORTON vorgeschlagenen vier Perspektiven dargestellt ist. Durch die Berücksichtigung von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in den jeweiligen Perspektiven kommen auch die einzelnen Schritte der Operationalisierung zum Ausdruck. Im Rahmen eines top-down getriebenen Strategiekonkretisierungsprozesses ist es von Bedeutung, dass die einzelnen BSCs mit der Strategie des Unternehmens in Einklang stehen. Das Herunterbrechen ist grundsätzlich bis auf die Ebene der Mitarbeiter möglich.<sup>148</sup> Der Vorteil besteht dabei darin, dass die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen ihrer Aufgabe und den strategischen Zielen

<sup>143</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 54 f.

<sup>144</sup> Dieser strategische Lernprozess, der sich vor allem durch die Betonung der strategischen Überwachung und der Prämissenkontrolle auszeichnet, wird auch als „Double-Loop-Learning“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu wird beim „Single-Loop-Learning“ die ursprüngliche Strategie nicht in Frage gestellt, so dass sich die Kontrollverfahren meist auf eine reine Abweichungsanalyse der Durchführungskontrolle beschränken. Vgl. KRING, T. I. (Managementsystem, 2005), S. 210 f.

<sup>145</sup> KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 423.

<sup>146</sup> Vgl. CORSTEN, H./LINGNAU, V. (Rahmenkonzept, 2004), S. 17; MORGANSKI, B. (Balanced Scorecard, 2001), S. 141.

<sup>147</sup> Vgl. MORGANSKI, B. (Balanced Scorecard, 2001), S. 141; GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 66.

<sup>148</sup> Vgl. GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 66 f.



des Unternehmens erkennen und dementsprechend strategiefokussiert handeln.<sup>149</sup> Zudem können sie ihren individuellen Beitrag zur Erreichung der obersten Ziele nachvollziehen.<sup>150</sup> In diesem Zusammenhang kann es auch sinnvoll sein, das persönliche Anreiz- und Vergütungssystem mit der BSC zu verknüpfen.<sup>151</sup>

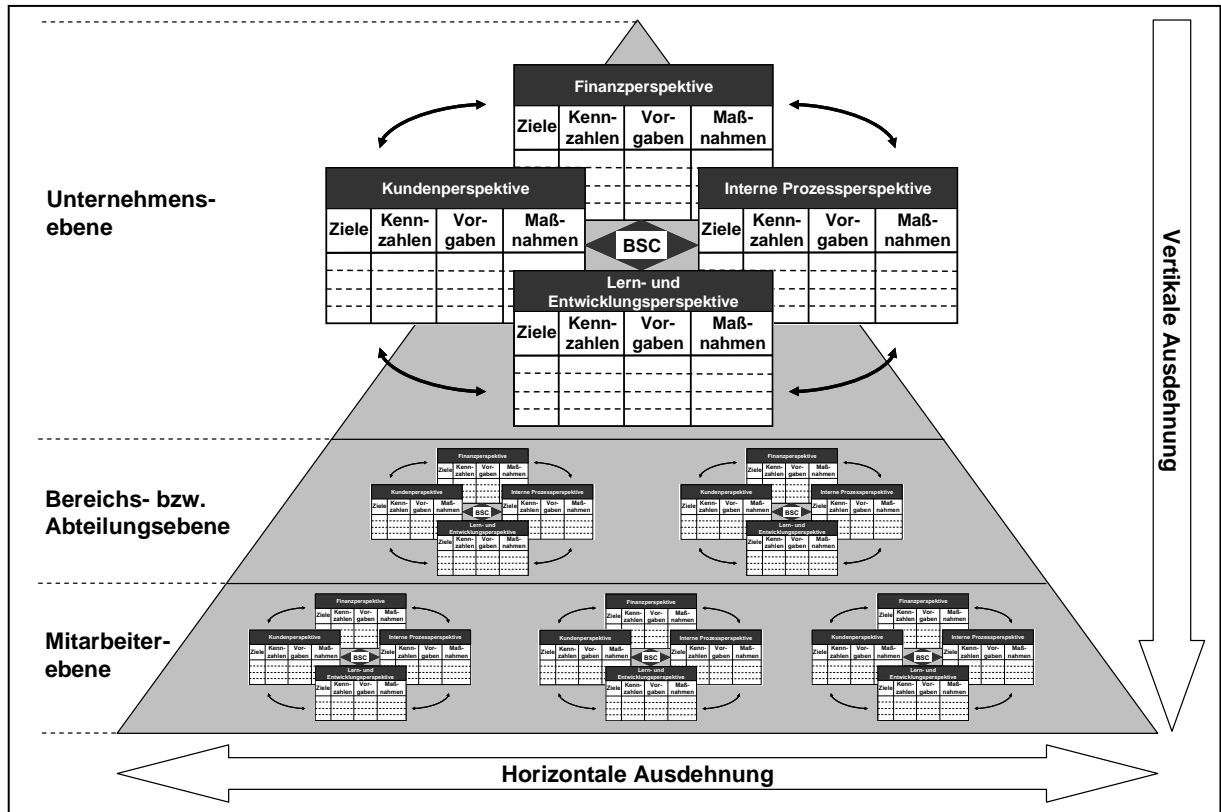


Abbildung 8: Horizontale und vertikale Ausdehnung der Balanced Scorecard<sup>152</sup>

### III. Motive für eine Verknüpfung von Balanced Scorecard und Risikomanagement

Nachdem in den beiden vorangegangenen Teilkapiteln die Grundlagen der im Rahmen dieser Arbeit relevanten Betrachtungsgegenstände dargestellt wurden, wird in diesem Teilkapitel auf die Motive eingegangen, die die Integrationsbemühungen des Risikomanagements und der BSC begründen. Dazu werden zunächst die in vielen Fällen vorhandenen wesentlichen Problembereiche des Risikomanagements aufgezeigt, bevor im Anschluss daran die BSC als Lösungsansatz zur Unterstützung des Risikomanagements vorgeschlagen wird.

<sup>149</sup> Vgl. HENSBURG, C. (Entwicklung, 2004), S. 247; MATHEIS, M./SCHALCH, O. (Balanced, 1999), S.39.

<sup>150</sup> Vgl. KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997), S. 427.

<sup>151</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 53.

<sup>152</sup> In Anlehnung an: MORGANSKI, B. (Balanced Scorecard, 2001), S. 142; GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 67.

## 1. Defizite des Risikomanagements

Bei der Darstellung des Aufbaus eines modernen Risikomanagements wurde neben der ökonomischen Notwendigkeit<sup>153</sup> auch die rechtlich bindende Verpflichtung<sup>154</sup> zur Einführung eines umfassenden Risikomanagements deutlich. Auch wenn die meisten Unternehmen den Anforderungen des Gesetzgebers weitestgehend gerecht werden,<sup>155</sup> geht jedoch aus unterschiedlichen Untersuchungen<sup>156</sup> hervor, dass das Risikomanagement trotz positiver Entwicklungen in der Praxis noch unzureichend ausgeprägt ist.

Aus einer von GIEBEL durchgeführten Untersuchung wird deutlich, dass bei der Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse noch erhebliche Defizite bestehen, obwohl der überwiegende Teil der befragten Unternehmen das Risikomanagement als wichtigen Bestandteil des Managements betrachtet.<sup>157</sup> Bei vielen Unternehmen ist insbesondere die *strategische Komponente* des Risikomanagements mit Mängeln behaftet. Neben einer oftmals ungenügenden organisatorischen Einbindung des Risikomanagements ist vor allem Entwicklungsbedarf in Bezug auf die Ausgestaltung eines risikoorientierten Zielsystems festzustellen.<sup>158</sup> Es liegt in vielen Fällen nur eine vernachlässigte Risikokultur und ein damit verbundenes unzureichendes Risikobewusstsein der Mitarbeiter vor. Dies ist überwiegend darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter nicht genügend ins Risikomanagement eingebunden werden und es den Unternehmen an einer Risikokommunikation mangelt. Häufig beschränkt sich Risikomanagement lediglich auf einzelne Bereiche des Unternehmens.<sup>159</sup> Darüber hinaus findet der Einsatz von Frühwarnsystemen in der Praxis nur ungenügend Berücksichtigung.<sup>160</sup>

In Bezug auf das *operative Risikomanagement* werden die einzelnen Teilschritte der Risikoanalyse, -bewältigung und -nachbereitung zwar grundsätzlich durchgeführt, allerdings bestehen hinsichtlich ihrer Qualität noch große Defizite. Während die Risikoanalyse insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen eher auf subjektiven Abschätzungen basiert, wird die Risikobewältigung verhältnismäßig gut umgesetzt. Die Unternehmen beschränken sich dabei überwiegend auf den Risikotransfer durch Abschluss von Versicherungen.<sup>161</sup> Im Rahmen der

<sup>153</sup> Siehe hierzu: HOITSCH, H.-J./WINTER, P. (Vorteilhaftigkeit, 2004).

<sup>154</sup> In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Gesetze KonTraG und Basel II sowie die Standards DRS-5 und IDW PS 340 zu nennen. Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P. (Vorteilhaftigkeit, 2004), S. 115.

<sup>155</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 90.

<sup>156</sup> Siehe hierzu insbesondere: GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006); DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 59 ff.

<sup>157</sup> Vgl. GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 114.

<sup>158</sup> Vgl. GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 70 ff. und S. 97.

<sup>159</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 91.

<sup>160</sup> Vgl. GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 115.

<sup>161</sup> Vgl. GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 115.

prozessbegleitenden Kontrolle und Risikonachbereitung mangelt es bei vielen Unternehmen nicht nur an einer systematischen Ursachenanalyse eingetretener Risiken, sondern es fehlt auch häufig eine standardisierte Dokumentation. Folglich ist die Basis für ein risikoorientiertes unternehmensinternes Berichtswesen nicht gegeben.<sup>162</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmen zwar die Notwendigkeit zur Einführung eines Risikomanagements erkannt haben, sich die Umsetzung jedoch vielfach nur auf bestimmte Anwendungsbereiche beschränkt. Demzufolge besteht in der unternehmerischen Praxis zur Realisierung eines funktionsfähigen und wirksamen Risikomanagements noch *Handlungsbedarf*.

## 2. Die Balanced Scorecard als Lösungsansatz

Aus den zuvor beschriebenen Defiziten geht hervor, dass das Risikomanagement in vielen Fällen lediglich als isolierter und unvollständig ausgestalteter Managementbaustein praktiziert wird.<sup>163</sup> Für ein effizientes Risikomanagement ist es zwingend erforderlich, dass die Unternehmen Instrumentarien nutzen, die die Umsetzung eines integrativen Risikomanagements wirkungsvoll unterstützen. Da das *Konzept der BSC* gleichzeitig als Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationsinstrument fungiert, bietet es einen guten Ausgangspunkt für die Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse. Zudem erscheint die Anwendung des BSC-Konzeptes zur Unterstützung des Risikomanagements aus dem Grunde nahe liegend, weil die BSC inzwischen bereits bei vielen Unternehmen erfolgreich eingeführt wurde. Da Risiken immer Bestandteil eines integrierten Steuerungskonzeptes sein sollten, ist es sinnvoll, die BSC um Risikoaspekte zu ergänzen.<sup>164</sup>

Zudem weisen BSC und Risikomanagement einige *Gemeinsamkeiten* auf. Sowohl die BSC als auch das Risikomanagement versuchen, steuerungsrelevante Kennzahlen zu identifizieren.<sup>165</sup> Zu Beginn des BSC-Anwendungsprozesses steht die Klärung der Unternehmensstrategie. Ähnlich zu diesem Vorgehen liegt der Ausgangspunkt des Risikomanagements, bedingt durch die notwendige Definition einer unternehmensspezifischen Risikolage sowie der erforderlichen Etablierung einer unternehmensweiten Risikokultur, ebenfalls im strategischen Bereich. Zudem spielt bei beiden Ansätzen die Berücksichtigung von Ursache-

---

<sup>162</sup> Vgl. DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 91; GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 61 f.

<sup>163</sup> Vgl. BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002), S. 588 f.

<sup>164</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005), S. 25 f; GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 68.

<sup>165</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 17; ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005), S. 26.

Wirkungsbeziehungen eine bedeutende Rolle. Im Hinblick auf die Nutzung der BSC als Instrument des Risikomanagements resultieren hieraus die drei folgenden *Überlegungen*:<sup>166</sup>

- **BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem:** Die BSC stellt durch die Einbeziehung mehrdimensionaler Größen ein ausgewogenes Kennzahlensystem dar. Die Betrachtung von nichtfinanziellen Perspektiven neben finanziellen Kennzahlen erlaubt im Rahmen des Risikomanagements einen umfassenden Blick auf das Unternehmen. Ferner können die Perspektiven die Basis für eine systematische Berücksichtigung von Risiken bilden.
- **BSC als risikoorientiertes Managementsystem:** Das Managementsystem der BSC bietet eine strukturierte Vorgehensweise zur Strategieimplementierung. In dieses Managementsystem kann auch das Risikomanagement eingebettet werden, um letztlich ein risikobewusstes Handeln aller Mitarbeiter zu erreichen.
- **BSC als strategisches Frühwarnsystem:** In der BSC werden kausale Abhängigkeiten aufgezeigt, indem Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen hergestellt werden. Dies bildet die Grundlage für ein Frühwarnsystem.<sup>167</sup>

Diese Gedanken zur risikoorientierten Anwendung des BSC-Konzeptes gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit zu vertiefen. Hinsichtlich der Überlegungen stellt sich die Frage, ob und inwieweit die BSC als ein geeignetes Instrument in Verbindung mit dem Risikomanagement eingesetzt werden kann. Der *Schwerpunkt* der folgenden Ausführungen liegt demnach insbesondere darin, Anwendungspotentiale des BSC-Konzeptes zur Unterstützung des Risikomanagements detailliert aufzuzeigen und diese einer kritischen Analyse zu unterziehen.

---

<sup>166</sup> BROETZMANN und OEHLER nennen in diesem Zusammenhang drei Gedanken, die für sie ausschlaggebend sind, die BSC und das Risikomanagement zu verbinden („Integrative Gesamtsicht“, „Umfassendes Managementsystem“ und „Frühwarnung“). BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002), S. 589.

<sup>167</sup> Vgl. GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 68.

## **B. Anwendungspotentiale der Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Grundlagen des Risikomanagements und des BSC-Konzeptes sowie die Motive für deren Verknüpfung ausführlich dargestellt wurden, werden in diesem Kapitel die bereits erwähnten Möglichkeiten näher betrachtet, die das Konzept der BSC zur Unterstützung des Risikomanagements bietet. Die Anwendungspotentiale der BSC bestehen in der Nutzung der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem, als risikoorientiertes Managementsystem und als Frühwarnsystem. Der Schwerpunkt der Ausführungen wird auf den beiden letztgenannten Anwendungspotentialen liegen.

### **I. Die Balanced Scorecard als risikoorientiertes Kennzahlensystem**

Im Rahmen dieses Teilkapitels wird das Anwendungspotential der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem näher beleuchtet. Dabei liegt der Fokus auf der Darstellung der unterschiedlichen strukturellen Ausgestaltungsformen, die in der Literatur hinsichtlich einer risikoorientierten BSC vorgeschlagen werden.

#### **1. Formen der strukturellen Ausgestaltung**

Das Kennzahlensystem der BSC zeichnet sich durch die Ausgewogenheit der unterschiedlichen Kenngrößen aus, die in den verschiedenen Perspektiven abgebildet werden. Die Besonderheit liegt darin, dass nicht nur monetäre Kennzahlen integriert werden, sondern auch nichtmonetäre Kenngrößen explizit Berücksichtigung finden. Im Rahmen der Perspektiven können auch *finanzielle und nichtfinanzielle Risiken* dargestellt werden. Zur Nutzung der BSC als Instrument des Risikomanagements ist es erforderlich, die BSC durch gezielte Integration von Risiken um Risikoaspekte zu erweitern.

Zur Einbindung von Risiken in das klassische Modell der BSC existieren in der Literatur inzwischen unterschiedliche Ansätze. Um die BSC für das Risikomanagement nutzbar zu machen, werden verschiedene Modifikationen vorgeschlagen, die sich auf die *strukturelle Ausgestaltungsform* der BSC beziehen. Die Form der Ausgestaltung unterscheidet sich in der Art und Weise der Berücksichtigung von Risiken. Zudem nimmt sie Einfluss auf die der BSC

zugrunde liegenden Methodik.<sup>168</sup> Prinzipiell können diese Ansätze auf vier wesentliche Grundkonzepte zurückgeführt werden:<sup>169</sup>

- Balanced Scorecard Plus (BSC<sup>PLUS</sup>)
- Balanced Scorecard mit separater Risikoperspektive
- Balanced Chance and Risk Card (BCR-Card)
- Risikoorientierte Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard (EF-BSC)

Diese risikoorientierten Ausgestaltungsformen der BSC lassen sich in zwei Kategorien unterteilen.<sup>170</sup> Bei den beiden erstgenannten Ansätzen handelt es sich um BSCs, die auf dem klassischen BSC-Aufbau basieren und jeweils um Risikoaspekte *ergänzt* werden. Hingegen sind die beiden letztgenannten Ansätze völlig *neu entwickelte* risikoorientierte BSCs, die lediglich den Grundgedanken der traditionellen BSC beinhalten. Im Folgenden werden sowohl die Ergänzungen (siehe Abschnitt B.I.2) als auch die Weiterentwicklungen der klassischen BSC näher betrachtet (siehe Abschnitt B.I.3). Dabei ist zu berücksichtigen, dass einzelne Ansätze u.a. auch Chancenaspekte einbeziehen. Der Fokus der folgenden Ausführungen liegt jedoch auf der Berücksichtigung von Risikoaspekten.

## 2. Ergänzungen der klassischen Balanced Scorecard

In Bezug auf die Integration von Risikoaspekten unterscheiden sich die um Risikoaspekte ergänzten Ansätze der klassischen BSC im Wesentlichen darin, ob die Risiken innerhalb der bestehenden Perspektiven oder durch die Definition einer neuen Perspektive erfasst werden. Auf die BSC<sup>PLUS</sup> sowie die BSC mit separater Risikoperspektive wird im Folgenden näher eingegangen.

### a. Balanced Scorecard Plus

Bei der Balanced Scorecard Plus (BSC<sup>PLUS</sup>) bleibt der *Standardaufbau* der BSC mit der Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive *erhalten*, so dass zur Realisierung dieses Ansatzes nur geringe Anpassungen erforderlich sind. In dem Ansatz von WEBER, WEIßENBERGER und LIEKWEG werden innerhalb der Perspektiven zusätzlich die zu jedem Ziel gehörenden Risiken mit den dahinter liegenden Einflussfaktoren erfasst (siehe

<sup>168</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 17.

<sup>169</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 199 ff. Weitere Ansätze sind bspw. Risk Enhanced Balanced Scorecard (REBS) [siehe BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002), S. 588 ff], Risk Adjusted Balanced Scorecard (RABASCO) [siehe POLLANZ, M. (Risikomanagement, 1999), S. 1279 ff] oder Future Value Scorecard [siehe GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 74 ff].

<sup>170</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 208 f.

Abbildung 9).<sup>171</sup> Bei der BSC<sup>PLUS</sup> werden somit alle relevanten Risikokennzahlen unmittelbar in die vier Perspektiven der klassischen BSC integriert. Durch eine Zuordnung von Risiken zu den Zielen können klare Verantwortlichkeiten für Risiken erteilt werden. Die Zielverantwortlichen fungieren dann gleichzeitig als Risk Owner. Zudem zeichnet sich dieser Ansatz durch eine strukturierte Aufdeckung und Zuordnung von Risiken aus, die durch die Verknüpfung der Perspektiven in einer *Ursache-Wirkungskette* abgebildet sind.<sup>172</sup>

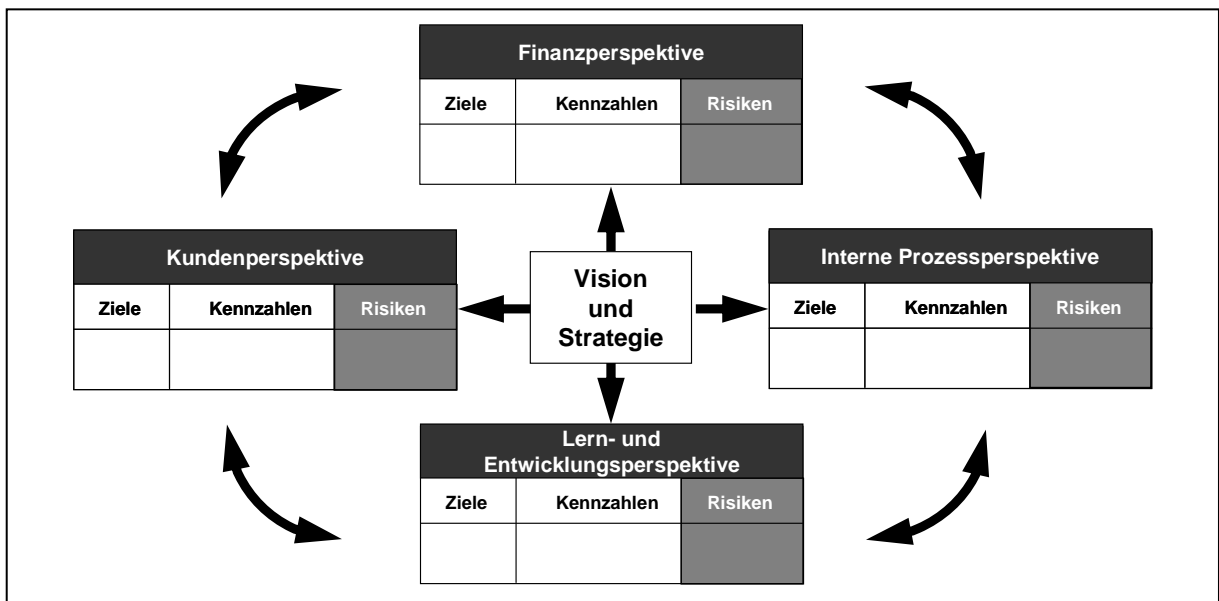


Abbildung 9: Balanced Scorecard Plus<sup>173</sup>

### b. Balanced Scorecard mit separater Risikoperspektive

Eine weitere Ergänzung der klassischen BSC im Sinne einer Erweiterung dieser stellt die BSC mit separater Risikoperspektive dar (siehe Abbildung 10). Eine solche Erweiterung der BSC um eine zusätzliche Perspektive ist grundsätzlich möglich, da die Anzahl und die Inhalte der Perspektiven individuell ausgestaltet werden können (siehe Teilabschnitt A.II.2.a). In diesem Ansatz werden die bereits vorhandenen Perspektiven der BSC beibehalten und alle für das Unternehmen relevanten Risikokennzahlen in eine *eigenständige Risikoperspektive* integriert. Ähnlich der anderen klassischen Perspektiven der BSC kann auch die Risikoperspektive eine Leitfrage beinhalten, bspw. welche Risiken den Fortbestand des Unternehmens gefährden.<sup>174</sup> Da im Gegensatz zur BSC<sup>PLUS</sup> die Risiken nicht mehr in den einzelnen Perspektiven, sondern zentral in einer separaten Risikoperspektive dargestellt werden, können alle Ri-

<sup>171</sup> Vgl. WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 31.

<sup>172</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 152.

<sup>173</sup> In Anlehnung an: WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 32.

<sup>174</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 18.

siken vollständig erfasst werden.<sup>175</sup> So können bspw. juristische und politische Risiken sowie Naturkatastrophen berücksichtigt werden, die nicht eindeutig zu einer der klassischen Perspektiven zugeordnet werden können.<sup>176</sup> Folglich ermöglicht die BSC mit separater Risikoperspektive die Abbildung aller wichtigen Risikokennzahlen eines Unternehmens.<sup>177</sup>

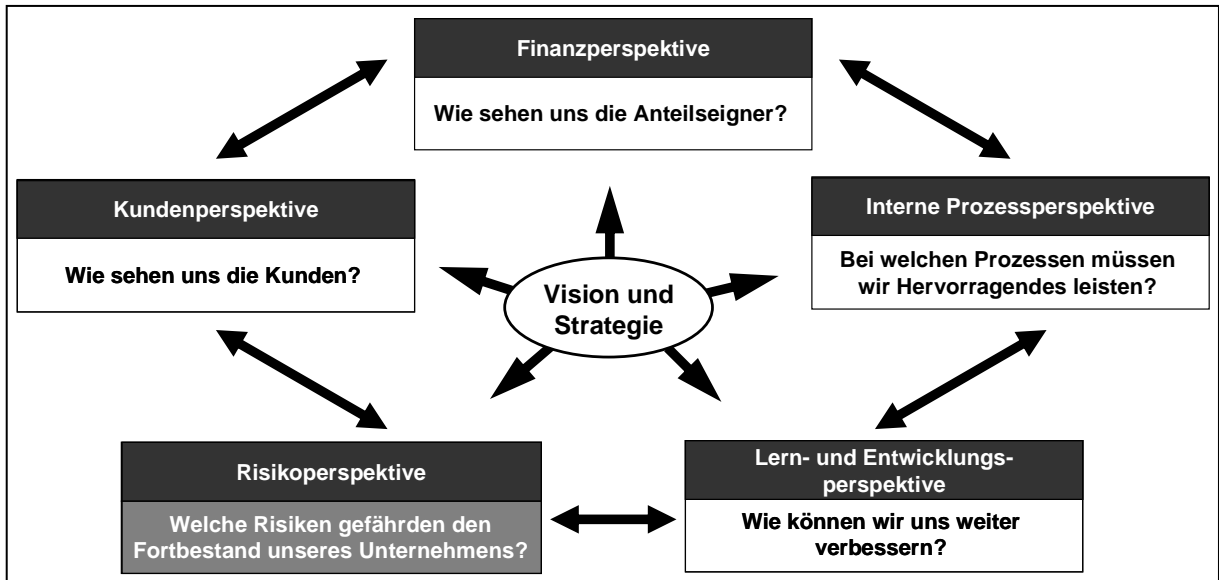


Abbildung 10: Balanced Scorecard mit separater Risikoperspektive<sup>178</sup>

### 3. Weiterentwicklungen der klassischen Balanced Scorecard

Neben den beschriebenen Ansätzen, die die klassische BSC um Risikoaspekte ergänzen, existieren weitere risikoorientierte BSCs, die unter die weiterentwickelten Konzepte subsumiert werden können. Diese Ansätze haben nicht mehr den Standardaufbau der klassischen BSC. Sie orientieren sich stattdessen an für den Unternehmenswert bedeutenden strategischen Erfolgsfaktoren.<sup>179</sup> In diesem Zusammenhang sind zum einen die Balanced Chance and Risk Card und zum anderen die Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard zu nennen.

#### a. Balanced Chance and Risk Card

Im Ansatz der Balanced Chance and Risk Card (BCR-Card) werden als finanzielle Spitzenkennzahlen der Discounted Cash Flow, Economic Value Added sowie der Market Value Added vorgeschlagen (siehe Abbildung 11). Die Entwicklung des mit diesen Kennzahlen abzubildenden Unternehmenswertes resultiert aus der Nutzung von Chancen sowie das Management von Risiken, die sich im Zusammenhang mit den *strategischen Erfolgsfaktoren*

<sup>175</sup> Vgl. HOMBURG, C. (Controlling, 2004), S. 264.

<sup>176</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1074.

<sup>177</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 204.

<sup>178</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 18.

<sup>179</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 151.



ergeben.<sup>180</sup> Anstelle der Perspektiven der klassischen BSC werden die strategischen Erfolgsfaktoren Finanzen, Kunden/Absatzmarkt, Produkt, Leistungserstellung/Produktionslogistik und Personal als Bestimmungsgrößen des Unternehmenswertes verwendet.<sup>181</sup> Diese Auswahl und Anzahl unternehmenswertbestimmender Erfolgsfaktoren stellen lediglich Beispiele dar und sind je nach individuellem Bedarf des Unternehmens auszugestalten.<sup>182</sup>

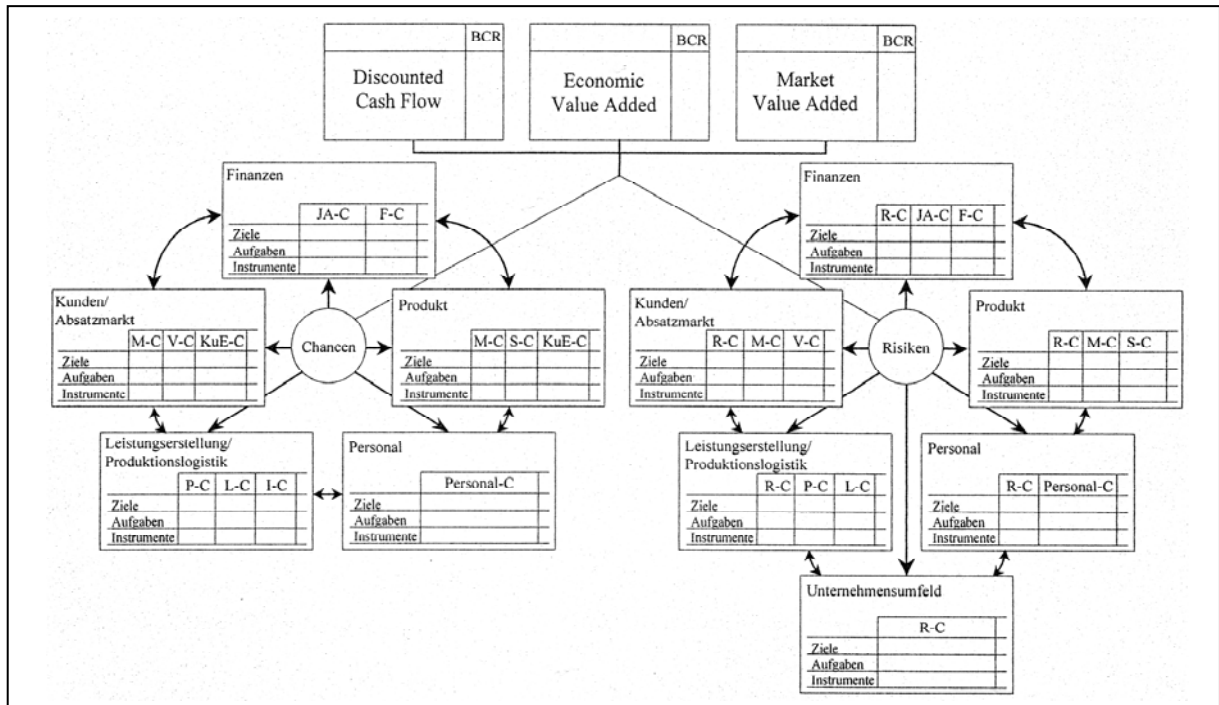


Abbildung 11: Balanced Chance and Risk Card<sup>183</sup>

Für die strategischen Erfolgsfaktoren werden einerseits die Chancen in einer Chance-Card und andererseits die Risiken in einer *Risk-Card* mit entsprechenden Kennzahlen abgebildet.<sup>184</sup> Neben den strategischen Erfolgspotentialen stehen die Risiken zudem im Zusammenhang mit dem Unternehmensumfeld, einem weiteren Betrachtungsgegenstand der Risk-Card. Ebenso wie im klassischen Modell der BSC bestehen auch in der BCR-Card zwischen den Erfolgsfaktoren Wirkungszusammenhänge.<sup>185</sup>

## b. Risikoorientierte Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard

Neben der BCR-Card als Weiterentwicklung der klassischen BSC stellt die risikoorientierte Erfolgsfaktorenbasierte BSC (EF-BSC) einen weiteren Ansatz dar. Ebenso wie in der BCR-

<sup>180</sup> Vgl. DIEDERICH, M. (Risikocontrolling, 2004), S. 258.

<sup>181</sup> Vgl. GÖTZE, U./MIKUS, B. (Unternehmensführung, 2004), S. 406.

<sup>182</sup> Vgl. REICHMANN, T./RICHTER, H. J. (Risikomanagement, 2001), S. 189.

<sup>183</sup> REICHMANN, T./FORM, S. (Risk-Management, 2001), S. 190.

<sup>184</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 151.

<sup>185</sup> Vgl. REICHMANN, T. (Balanced, 2001), S. 296.

Card werden in der EF-BSC nicht mehr die Perspektiven der klassischen BSC, sondern *strategische Erfolgsfaktoren* (SEF) verwendet. Dieser Ansatz besteht zum einen aus spezifischen EF-BSCs und zum anderen aus einer supplementären Risk Scorecard (siehe Abbildung 12). Zunächst wird für jeden im Unternehmen festgelegten SEF eine eigene Scorecard entwickelt, die aus einem Kernteil mit Risikotabelle und einem „untergeordneten Teil“ besteht. In diesem untergeordneten Teil werden anhand der Messkriterien (MK) gruppierte Frühindikatoren abgebildet, die auf die Entwicklung des SEF hinweisen.<sup>186</sup> Dabei werden zu den jeweiligen Frühindikatoren die Risiken (schraffierte Spalte) mit aufgenommen.<sup>187</sup> Darüber hinaus werden für jeden SEF im Kernteil quantitative, meist finanzielle Kennzahlen aufgeführt. Diesem Kernteil wird eine separate Risikotabelle zugeordnet, in der die für den Erfolgsfaktor relevanten Risiken berücksichtigt werden.<sup>188</sup>

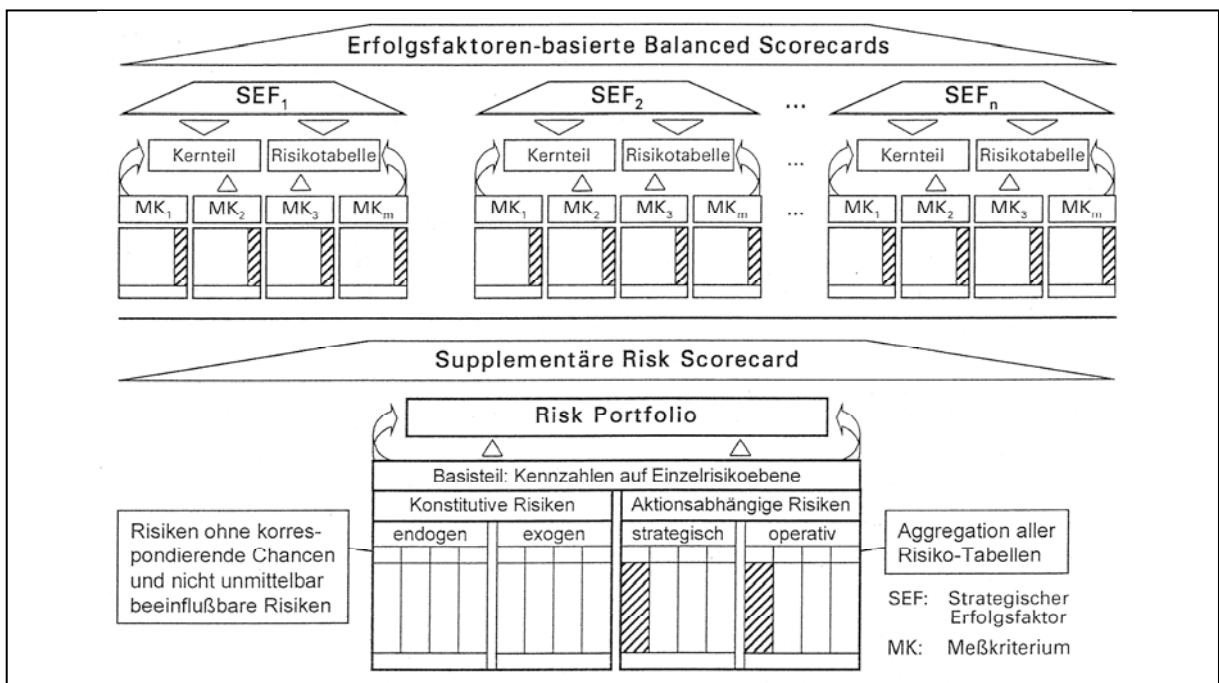


Abbildung 12: Erfolgsfaktorenbasierte BSC<sup>189</sup>

Neben den *spezifischen EF-BSCs* enthält dieser Ansatz zudem eine *supplementäre* - Erfolgsfaktorenübergreifende - *Risk-Scorecard*, die ebenfalls aus zwei Teilen besteht. Im Basisteil werden einerseits die Einzelrisiken aus den EF-BSCs sowie andererseits die Risiken, die sich keinem SEF zuordnen lassen, erfasst. Dabei wird zwischen konstitutiven und aktionsabhängigen Risiken unterschieden. Bei erstgenannten Risiken handelt es sich zum einen um endoge-

<sup>186</sup> Vgl. TEWALD, C. (Integration, 2004), S. 281.

<sup>187</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 152.

<sup>188</sup> Vgl. TEWALD, C. (Risikomanagement, 2004), S. 262.

<sup>189</sup> TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 20.

ne, d.h. aus dem Unternehmen heraus entstehende Risiken (z.B. Diebstahl), und zum anderen um exogene, d.h. durch das Umfeld des Unternehmens verursachte Risiken (z.B. Hackerangriffe). Die aktionsabhängigen Risiken resultieren aus der Unternehmenstätigkeit und werden in strategische und operative Risiken aufgeteilt.<sup>190</sup> An dieser Stelle finden sich auch die Risikokennzahlen aus den SEF-spezifischen Risikotabellen wieder. Die einzelnen Risiken aus dem Basisteil werden schließlich mit Hilfe von Scoring-Modellen zu einer Gesamtübersicht im Rahmen eines Risk Portfolios verdichtet.<sup>191</sup>

## **II. Die Balanced Scorecard als risikoorientiertes Managementsystem**

Nachdem auf die unterschiedlichen Ansätze der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem eingegangen wurde, werden im Rahmen dieses Teilkapitels die Unterstützungspotentiale der BSC als risikoorientiertes Managementsystem näher untersucht. Bei der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem wurden die grundlegenden strukturellen Ausgestaltungsformen der BSC aufgezeigt. Im Folgenden stehen die prozessuale Verknüpfung von BSC und Risikomanagement (siehe Abschnitt B.II.2) sowie die Hierarchisierung der risikoorientierten BSC im Vordergrund (siehe Abschnitt B.II.3). Im Rahmen des ersten Abschnittes B.II.1 werden zunächst grundlegende Überlegungen zur prozessualen Verknüpfung von BSC und Risikomanagement angestellt.

### **1. Grundlagen zur prozessualen Verknüpfung von Risikomanagement und Balanced Scorecard**

Das Ziel des Managementsystems der BSC besteht darin, die Strategien eines Unternehmens erfolgreich zu implementieren. Im Rahmen des BSC-Anwendungsprozesses werden die Strategien mit Hilfe einer strukturierten Vorgehensweise operationalisiert, um das Tagesgeschäft auf die Realisierung der gesetzten Ziele auszurichten. Das Risikomanagement weist in der unternehmerischen Praxis noch erhebliche Defizite auf, die sich insbesondere auf die Vernachlässigung der strategischen Komponente beziehen und sich in einem mangelnden risiko-adäquaten Handeln der Mitarbeiter zeigen (siehe Abschnitt A.III.1). Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, die BSC als Managementsystem zur Unterstützung des Risikomanagements näher zu untersuchen.

Die Herausforderung besteht darin, das Risikomanagement mit Hilfe eines risikoorientierten BSC-Managementsystems aus der Isolation herauszuführen und zu einem integralen Bestand-

---

<sup>190</sup> Vgl. TEWALD, C. (Informationsverarbeitung 2004), S. 83.

<sup>191</sup> Vgl. TEWALD, C. (Risikomanagement, 2004), S. 263.

teil der Unternehmensprozesse zu machen. Zur möglichen Lösung dieser Aufgabe wird eine prozessuale Verknüpfung zwischen BSC-Anwendungsprozess und Risikomanagement hergestellt. Diese wird einerseits versucht durch *Erweiterung* des BSC-Anwendungsprozesses *um risikospezifische Aspekte* zu erreichen, andererseits durch *Verbindung* der Teilschritte des erweiterten BSC-Anwendungs- mit denen des *Risikomanagementprozesses*. Dieser Prozess wird im Folgenden auch als integrierter BSC-Anwendungs- und Risikomanagementprozess bezeichnet. Der integrierte Prozess soll dazu beitragen, das Risikomanagement zu einem wesentlichen Bestandteil der unternehmensinternen Steuerung zu machen und die strategische und die operative Komponente des Risikomanagements sinnvoll zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen. Ein weiterer Nutzen soll zwangsläufig dadurch erreicht werden, dass zur erfolgreichen Durchführung des BSC-Anwendungsprozesses und damit auch des integrierten Prozesses das Vorhandensein einer (Risiko-)Strategie vorausgesetzt wird, um die im späteren Verlauf zu bestimmenden operativen Maßnahmen darauf ausrichten zu können.

Im Folgenden wird der integrierte BSC-Anwendungs- und Risikomanagementprozess betrachtet. Dabei ist zu untersuchen, wo Verknüpfungspunkte zwischen den beiden Prozessen bestehen und welchen Beitrag die einzelnen Teilschritte des BSC-Anwendungsprozesses für das Risikomanagement leisten (siehe Abschnitt B.II.2). Darüber hinaus sind die Möglichkeiten der BSC als risikoorientiertes Managementsystem aufzuzeigen, die zur Implementierung des Risikomanagements im Zuge der BSC-Hierarchisierung beitragen (siehe Abschnitt B.II.3). Die Ausführungen in Bezug auf das risikoorientierte BSC-Managementsystem beziehen sich im Rahmen der Arbeit auf die klassische BSC mit ihren vier Perspektiven.

## **2. Integrierter Balanced Scorecard-Anwendungs- und Risikomanagementprozess**

Der integrierte BSC-Anwendungs- und Risikomanagementprozess stellt das zentrale Element im risikoorientierten BSC-Managementsystem dar. Dieser integrierte Prozess basiert auf der Grundstruktur des BSC-Anwendungsprozesses, dessen Teilschritte jeweils um Risikoaspekte erweitert sind. Die Abbildung 13 verdeutlicht die Verknüpfungspunkte zwischen den einzelnen Teilschritten des BSC-Anwendungsprozesses und denen des Risikomanagementprozesses. In den folgenden Teilabschnitten wird der integrierte Prozess eingehend beschrieben.

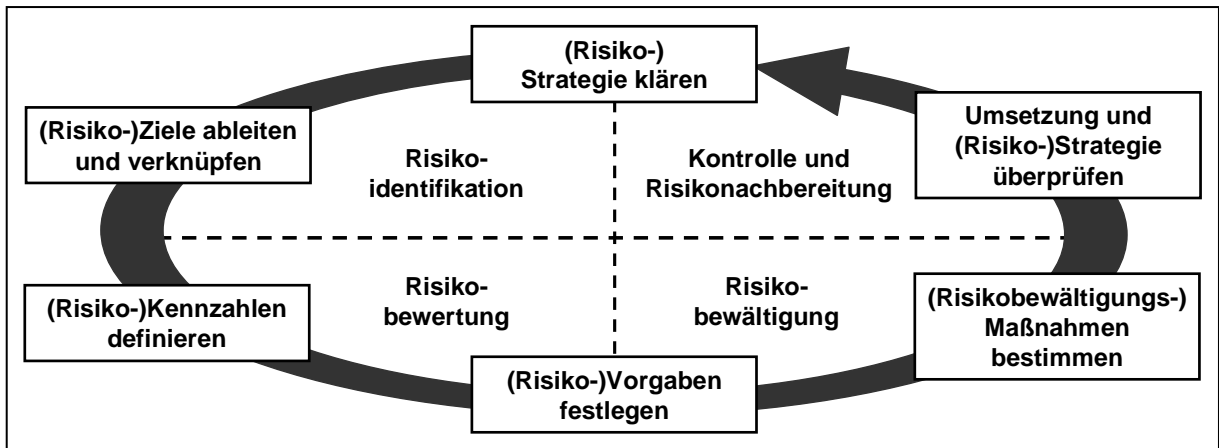


Abbildung 13: Integrierter Balanced Scorecard-Anwendungs- und Risikomanagementprozess

### a. Risikostrategie und Risikoziele als Ausgangspunkt des Prozesses

Den Ausgangspunkt des integrierten Prozesses bildet die Formulierung der aus der Unternehmensvision abgeleiteten Unternehmensstrategie bzw. Risikostrategie. Die Risikostrategie ist dabei in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzubinden.<sup>192</sup> Die Klärung der *Risikostrategie* stellt die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung des gesamten Prozesses dar. Sie dient als Referenzpunkt für die weiteren Schritte des Prozesses. Auch wenn das BSC-Managementsystem grundsätzlich nicht der Entwicklung, sondern der Implementierung von Strategien dient, gibt die Anwendung des integrierten Prozesses zumindest den Anstoß, eine unternehmensspezifische Risikostrategie zu entwickeln. In dieser Risikostrategie sollte die grundsätzliche Risikoeinstellung der Unternehmensführung zum Ausdruck kommen. Die unternehmensindividuelle Risikopräferenz (Risikofreude, Risikoneutralität, Risikoaversion) sollte sich in den vier Perspektiven der BSC widerspiegeln. Durch die Definition der Risikostrategie als Voraussetzung des integrierten Prozesses erfolgt eine einheitliche, für das ganze Unternehmen geltende Festlegung zum Umgang mit Risiken.<sup>193</sup> Hierbei sind zum einen Aussagen erforderlich, die sich auf das Verhältnis von Chancen und Risiken beziehen, die in Verbindung mit den einzelnen Perspektiven der BSC einzugehen sind. Zum anderen ist festzulegen, welche maximalen Risiken dabei in Kauf genommen werden dürfen.<sup>194</sup>

Im Rahmen des zweiten Schrittes des integrierten Prozesses wird die (Risiko-)Strategie konkretisiert, indem (risikopolitische) Ziele in den Perspektiven definiert werden. Durch die Formulierung von Risikozielen wird der Sollzustand der Risikosituation im BSC-Zielsystem ab-

<sup>192</sup> Vgl. WINTER, P./OTTE, M./NIETZEL, V. (Konzepte, 2006), S.184.

<sup>193</sup> Vgl. JONEN, A./LINGNAU, V. (Risikohandling, 2004), S. 25.

<sup>194</sup> Vgl. WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 17.

gebildet. Die Ausgestaltung eines *risikoorientierten Zielsystems* bildet die Grundlage für ein auf die Erreichung der Risikosituation ausgerichtetes Handeln aller Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass Risikoziele sowohl als Haupt- als auch als Nebenziele im Zielsystem verankert werden können.<sup>195</sup> Hauptziele (z.B. Rentabilität oder Kundenumsatz) sind gleichbedeutend mit anderen primären Zielen im Zielsystem, während Nebenziele (z.B. Liquidität oder Kundenzufriedenheit) als Randbedingung zur Erreichung der Hauptziele zu beachten sind. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass Risikoziele implizit in anderen Zielsetzungen enthalten sind. In diesem Fall erfolgt im Gegensatz zu Haupt- und Nebenzielen keine Nennung im Zielsystem. Zur Erhöhung des Mitarbeiterbewusstseins ist jedoch eine explizite Nennung der Risikoziele anzustreben. Ein Beispiel für ein implizites Risikoziel der Prozessperspektive stellt die Einhaltung von Qualitätszielen zur Vermeidung von Produkthaftungsrisiken dar.<sup>196</sup>

Durch die risikospezifische Ausgestaltung des BSC-Anwendungsprozesses wird die Unternehmensführung dazu angeleitet, dass sich die *risikoorientierten Zielvorstellungen* nicht nur auf die *finanzielle Perspektive* beschränken, sondern dass in den *anderen Perspektiven* ebenfalls risikoorientierte Ziele definiert werden. Im Hinblick auf ein ganzheitliches Risikomanagement ist dies von großer Bedeutung. Hierdurch werden neben ökonomischen Risikozielen in der Finanzperspektive bspw. auch leistungswirtschaftliche Ziele in der Kundenperspektive, wie etwa die Festigung des Marktanteils oder des Produktqualitätsstandards, berücksichtigt. Zudem spielen im Rahmen des Risikomanagements auch soziale Ziele eine wichtige Rolle, die bspw. in die Lern- und Entwicklungsperspektive, häufig auch als Mitarbeiterperspektive bezeichnet, eingebunden werden können. In diesem Zusammenhang ist bspw. die Sicherheit der eigenen Mitarbeiter zu nennen. Die Minimierung des Gesundheitsrisikos könnte dabei als ein wesentliches Risikoziel betrachtet werden.<sup>197</sup>

Bislang wurden die ersten beiden risikospezifischen Teilschritte des BSC-Anwendungsprozesses verdeutlicht. Deren Nutzen für das Risikomanagement besteht vor allem darin, dass die Unternehmensführung dazu angeleitet wird, auf der Basis einer unternehmensspezifischen Risikostrategie finanzielle sowie nichtfinanzielle Risikoziele festzulegen. Im Zusammenhang mit der Ableitung von (Risiko-)Zielen über die verschiedenen BSC-Perspektiven wird die *Verknüpfung zur Risikoidentifikation* deutlich. Die BSC stellt durch ihre Perspektiven einen Bezugsrahmen für eine Risikoerfassung bereit. In Verbindung mit der strategischen Planung

---

<sup>195</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 50 ff.

<sup>196</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 50 ff.

<sup>197</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006), S. 355.

innerhalb der einzelnen Perspektiven können bspw. die in Abbildung 14 dargestellten Kernfragen als Ausgangspunkt für eine Risikoidentifikation dienen. Bei der Operationalisierung der Strategie dienen die unterschiedlichen Perspektiven der BSC als Suchfelder zur Identifikation von Risiken.<sup>198</sup> Dadurch werden nicht nur finanzwirtschaftliche Risiken, sondern insbesondere auch Risiken, die nicht rein finanzieller Natur sind, berücksichtigt. Hierzu zählen bspw. leistungswirtschaftliche Risiken wie Markt- oder Personenrisiken. Die BSC kann zur Abgrenzung potentieller Risikofelder herangezogen werden und unterstützt damit eine darauf basierende Systematisierung von Risiken. Dabei können die in den einzelnen Perspektiven abgebildeten Ziele als Ausgangspunkt für eine Identifikation von Risiken dienen,<sup>199</sup> indem für jedes Ziel der BSC die relevanten Risiken erfasst und beschrieben werden. Auf diese Art lassen sich möglicherweise Risiken identifizieren, die im Rahmen eines isolierten Risikomanagements nicht erkannt worden wären.<sup>200</sup>

Finanzperspektive		Kundenperspektive	
Strategische Planung	Risikomanagement	Strategische Planung	Risikomanagement
Wie entwickeln sich die maßgeblichen Treiber für den Unternehmenswert (Umsätze, Kosten, Investitionen)?	Welche Risiken gefährden das Eigenkapital und die Liquidität?	Wie entwickelt sich die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition in strategischen Geschäftsfeldern?	Welche Marktrisiken können die Marktentwicklung und Wettbewerbsposition negativ beeinflussen?
Lern- und Entwicklungsperspektive		Prozessperspektive	
Strategische Planung	Risikomanagement	Strategische Planung	Risikomanagement
Wie entwickelt sich das erfolgsrelevante Know-how und die Motivation bei den Mitarbeitern?	Welche Risiken können die im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen gefährden?	Wie entwickelt sich die Performance der erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse im Unternehmen (Kernprozesse)?	Welche Risiken können die Performance der Kernprozesse maßgeblich stören?

Abbildung 14: Risikopolitische Fragestellungen in den Perspektiven der BSC<sup>201</sup>

Eine wesentliche Herausforderung im Rahmen des BSC-Anwendungsprozesses besteht darin, die einzelnen *Ziele* durch Ursache-Wirkungsbeziehungen so miteinander zu *verknüpfen*, dass die Geschäftsstrategie des Unternehmens abgebildet wird. An dieser Stelle wird eine *Verbindung zur Risikoanalyse* deutlich. Das im BSC-Konzept bestehende Kausal-Schema kann die Grundlage für die Untersuchung von Abhängigkeiten zwischen Risiken bilden. Werden die

<sup>198</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 150.

<sup>199</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1072.

<sup>200</sup> Diese Art der Risikoidentifikation, bei der für jedes Ziel die entsprechenden Risiken betrachtet werden, entspricht einer deduktiven Vorgehensweise. Im Gegensatz dazu werden bei einer induktiven Vorgehensweise bspw. extern erstellte Risikokataloge checklistenartig auf das Unternehmen angewendet. Vgl. BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002), S. 591.

<sup>201</sup> Vgl. OEPPIG, H./SIEMES, A. (Risikomanagement, 2003), S. 231.

im Rahmen der Zielbildung erfassten Risiken als Elemente von Ursache-Wirkungsketten betrachtet, können auf dieser Basis Interdependenzen zwischen Risiken aufgedeckt werden. Um bei der Ursache-Wirkungsanalyse nicht nur die Beziehungen zwischen Zielen, sondern auch zwischen Risiken sowie zwischen Risiken und Zielen festzustellen, ist es von großer Bedeutung, dass das Wissen möglichst vieler Mitarbeiter einbezogen wird.<sup>202</sup>

Der Nutzen des BSC-Konzeptes für das Risikomanagement entsteht im Wesentlichen durch den eigentlichen *Prozess der Erstellung der BSC*. Für eine erfolgreiche Implementierung des BSC-Konzeptes ist es erforderlich, dass die BSC in mehreren Workshops unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter und in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung erarbeitet wird. In diesen Workshops besteht das Ziel darin, sowohl bei der Ableitung von Zielen über relevante Risiken als auch beim Aufdecken von Ursache-Wirkungsbeziehungen über mögliche Wechselbeziehungen zwischen Risiken zu diskutieren. Folglich kann die Anwendung des integrierten Prozesses bei der Ableitung und Verknüpfung von Zielen dazu beitragen, dass Risiken und Risikointerdependenzen aufgedeckt werden.

#### **b. Risikobewältigungsmaßnahmen auf der Basis von Kennzahlen und Vorgaben**

Der nächste Schritt im risikospezifischen BSC-Anwendungsprozess beinhaltet die Aufgabe, (*Risiko-*)*Kennzahlen* bzw. (*Risiko-*)*Indikatoren* zu entwickeln und zu *definieren*, die in der Lage sind, die Ziele bzw. Risiken zu messen bzw. deren Entwicklungen zu beschreiben. Kennzahlen und Indikatoren bilden die Grundlage für die *Bewertung eines Risikos*, das als Ursache-Wirkungsbeziehung verstanden wird (siehe Teilabschnitt A.I.1.a). Vor dem Hintergrund der Definition des wirkungsbezogenen Risikos, dessen Bewertungsmaßstab der Grad der Zielabweichung ist, wird die Verknüpfung zwischen der Entwicklung der BSC-Kennzahl zur Zielmessung und der Risikobewertung deutlich. Die Entwicklung von Ergebniskennzahlen bildet somit die Grundlage für die Bestimmung des Grades der Zielabweichung, d.h. zur Ermittlung der Tragweite des eingetretenen Risikos. Hingegen kann mit Hilfe von Frühindikatoren versucht werden, das ursachenbezogene Risiko näher abzubilden. Frühindikatoren sollen mit zeitlichem Vorlauf Auskunft über die Entwicklung von Ergebniskennzahlen geben. Folglich kann mit Hilfe geeigneter Frühindikatoren der mögliche Eintritt einer negativen Zielverfehlung transparenter gemacht werden. So könnte für ein Unternehmen bspw. im Rahmen der Kundenperspektive der Eintritt des Risikos „Verlust von Großkunden“, gemessen an der Ergebniskennzahl „Anzahl der verlorenen Großkunden“, mit Hilfe des Frühindika-

---

<sup>202</sup> Vgl. BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002), S. 592.



tors „Besuchsfrequenz“<sup>203</sup> im Voraus erkannt werden. Stellt für das Unternehmen die Besuchsfrequenz einen entscheidenden Leistungstreiber dar, kann dieser zur Beeinflussung der Ergebniskennzahl und damit zur Reduzierung des Risikoeintritts herangezogen werden. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass der Nutzen der BSC für das Risikomanagement entscheidend von der Qualität der Auswahl der Kennzahlen bzw. Indikatoren abhängig ist (siehe auch Teilkapitel B.III).

Die Anwendung des integrierten Prozesses veranlasst durch die Identifikation nichtfinanzieller Risiken zwangsläufig, dass sich die Risikobewertung neben der Finanzperspektive auch auf erfasste Risiken der Kunden-, Prozess- und Potentialperspektive bezieht. Während sich die Tragweiten von Absatz-, Umsatz- oder Kundenverlustrisiken gut quantifizieren lassen, kann dies bei Risiken, wie bspw. der Kunden- oder Mitarbeiterunzufriedenheit häufig nur durch eine *qualitative Bewertung* erfolgen, z.B. in Form einer Klassifizierung (gering, mittel, hoch). In vielen Fällen können letztgenannte Risiken jedoch indirekt mit Hilfe quantitativer Indikatoren gemessen werden, wie bspw. durch die Anzahl der von den Kunden eingereichten Reklamationen<sup>204</sup> oder durch die Anzahl der Fehltage von Mitarbeitern. Darüber hinaus können zur Bewertung nicht quantifizierbarer Risiken *Scoring-Modelle* eingesetzt werden, die durch die Zuordnung von Wertungspunkten eine Aggregation und Vergleichbarkeit von Risiken ermöglichen. Sie eignen sich zur einheitlichen Bewertung quantitativer und qualitativer Risiken.<sup>205</sup> Die Nutzung von Scoring-Modellen ist in Verbindung mit der Anwendung des risikoorientierten BSC-Managementsystems aus dem Grunde von Bedeutung, da qualitative Risiken einen wesentlichen Bestandteil in der BSC darstellen. Mit Hilfe der Scoring-Modelle besteht die Möglichkeit, Risiken der verschiedenen BSCs, die im Rahmen der Hierarchisierung über unterschiedliche Unternehmensbereiche und Abteilungen erstellt werden, zusammenzufassen und vergleichbar zu machen.

Nachdem die (Risiko-)Kennzahlen und die (Risiko-)Indikatoren definiert sind, erfolgt im nächsten Schritt des risikoorientierten BSC-Anwendungsprozesses die *Festlegung* von (*Risiko-*)*Vorgaben*. Dabei werden für die jeweiligen Kennzahlen Vorgaben festgesetzt, um die Ziele anhand eines quantitativen Planwertes zu konkretisieren. In diesem Zusammenhang sind bereits Risikogesichtspunkte zu berücksichtigen, denn das Risiko einer negativen Zielabweichung wird durch die Höhe des Anspruchsniveaus determiniert.<sup>206</sup> Je geringer das Anspruchs-

---

<sup>203</sup> Hierbei wird unter der Besuchsfrequenz die Besuchshäufigkeit von Unternehmensvertretern bei Kunden verstanden.

<sup>204</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 154.

<sup>205</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 160.

<sup>206</sup> Vgl. MIKUS, B. (Integration, 2001), S. 75.

niveau ist, desto kleiner ist auch das Risiko einer Zielunterschreitung. Zudem ist es im Rahmen der Festlegung von Vorgaben erforderlich, die Ziele nicht nur in Bezug auf den Zielerreichungsgrad, sondern auch hinsichtlich des Zeitbezuges zu definieren. Dieser nimmt ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die Zielabweichung (siehe Teilabschnitt A.I.1.a). Gemäß dem BSC-Anwendungsprozess sind im Anschluss daran geeignete *Maßnahmen* zu bestimmen, die die jeweilige Erreichung der vorgegebenen Zielwerte bewirken und damit präventiv das Risiko einer negativen Zielabweichung verhindern. Folglich sind bei einem erfolgreich implementierten BSC-Managementsystem bereits integrative Maßnahmen zur Risikobewältigung enthalten, so dass das Risikomanagement durch den zielorientierten BSC-Anwendungsprozess konzeptionell unterstützt wird.

Darüber hinaus wird durch die Anwendung des risikoorientierten BSC-Managementsystems im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielwertvorgaben die Bestimmung von *Schwellenwerten* integriert. Risikoorientierte Schwellenwerte bzw. Wesentlichkeitsgrenzen haben im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung der Risikostrategie eine große Relevanz. In diesen Risikoschwellenwerten spiegeln sich die Risikopräferenz und die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens wider. Sie dienen sowohl der Steuerungs- als auch der Informationsfunktion, da sie zum einen zur Initiierung von Maßnahmen und zum anderen zur Weitergabe von Informationen bzw. Auslösung von Risikoberichten beitragen.<sup>207</sup> Die Risikoschwellenwerte sind in Bezug auf ihre Steuerungsfunktion so festzulegen, dass noch rechtzeitig Risikobewältigungsmaßnahmen angestoßen werden können. Werden diese Grenzen über- bzw. unterschritten und es erfolgen keine entsprechenden Gegenmaßnahmen, ist die Risikotragfähigkeit des Unternehmens gefährdet. Bei der Bestimmung geeigneter Maßnahmen zur Risikobewältigung können die in der BSC abgebildeten Ursache-Wirkungsbeziehungen als Ansatzpunkt dienen. Auf deren Basis können ursachenbezogene Maßnahmen abgeleitet werden. Darüber hinaus trägt die Festlegung der Schwellenwerte im Rahmen der Anwendung des risikoorientierten BSC-Managementsystems dazu bei, dass sich die Unternehmensführung bereits bei der Festlegung dieser darüber Gedanken macht, welche Maßnahmen bei deren Über- bzw. Unterschreiten zu ergreifen sind. Daraus resultiert der Vorteil, dass die Reaktionszeit des Unternehmens verkürzt wird und dadurch der Eintritt von Risiken verhindert oder die Tragweite bereits eingetretener Risiken begrenzt werden kann (siehe auch Teilkapitel B.III).

---

<sup>207</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1073; BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 47.

### c. Überprüfung der Umsetzung und der Risikostrategie

Der letzte Schritt, der zugleich auch den Anstoß für einen erneuten Durchlauf des risikoorientierten BSC-Anwendungsprozesses bildet, stellt die *Umsetzungskontrolle* sowie die (*Risiko*-)*Strategieüberprüfung* dar. Hinsichtlich der Umsetzungskontrolle wird bei diesem Teilschritt unmittelbar die *Verknüpfung zur prozessbegleitenden Kontrolle und Risikonachbereitung* des Risikomanagementprozesses deutlich. Durch die Zuordnung von Zielwerten zu den entwickelten Kennzahlen werden quantitative Sollwerte festgelegt, die das Unternehmen versucht zu erreichen und die als Grundlage zur Durchführung prozessabhängiger Kontrollen dienen.<sup>208</sup> Unter Einbeziehung der Istwerte können Kontrollen in Form von Soll-Ist-Vergleichen durchgeführt werden, die das potentielle Ausmaß der Risiken verdeutlichen. Darüber hinaus kann für jede Kennzahl auf der Basis der festgelegten Risikoschwellenwerte sowie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben ein Risikostatus ermittelt werden, der Auskunft über die aktuelle Gefährdung der angestrebten Zielrealisierung gibt.

Ziel	Kritische Einflussfaktoren	Kennzahlen	Zielwert 2009	Risiko-schwellenwert	IST 2007	Risiko-status
Festigung des Marktanteils	Kundenbindung	Kundenzufriedenheitsindex	85%	50%	55%	mittel
		Durchschnittl. Vertragslaufzeit	12 Monate	2 Monate	11 Monate	niedrig
	Neugeschäft generieren	Umsatz mit Neukunden	20 Mio. €	5 Mio. €	4,5 Mio. €	hoch
		Neuumsatz mit Bestandskunden	25 Mio. €	5 Mio. €	22 Mio. €	niedrig

Abbildung 15: Überwachung der Umsetzung im BSC-Konzept<sup>209</sup>

In *Abbildung 15* ist ein vereinfachtes Beispiel für das Ziel „Festigung des Marktanteils“ dargestellt. Als kritische Einflussfaktoren für dieses Ziel konnte ein Unternehmen zum einen die Kundenbindung und zum anderen die Generierung von Neugeschäften identifizieren, während als Kennzahlen einerseits der Kundenzufriedenheitsindex und die durchschnittliche Vertragslaufzeit sowie andererseits der Umsatz mit Neu- und Bestandskunden definiert wurden. Auf der Basis der für die einzelnen Kennzahlen festgelegten Zielwerte und Risikoschwellenwerte ist es unter Einbeziehung des Istwertes möglich, den aktuellen Risikostatus abzubilden. Einen hohen Risikostatus hat in diesem Beispiel der Umsatz mit Neukunden, da der Istwert (4,5 Mio. €) unter dem Risikoschwellenwert (5 Mio. €) liegt. Die Realisierung des angestrebten Zielwertes ist in diesem Falle weit entfernt, so dass eine große Gefahr einer negativen Zielver-

<sup>208</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1073.

<sup>209</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1073.

fehlung besteht. Hingegen kann der Risikostatus hinsichtlich der durchschnittlichen Vertragslaufzeit und des Neuumsatzes mit Bestandskunden als niedrig bezeichnet werden. Deren Istwerte (durchschnittliche Vertragslaufzeit 11 Monate; Umsatz mit Bestandskunden 22 Mio. €) liegen weit über den Schwellenwerten (2 Monate; 5 Mio. €) und nur geringfügig unter den Zielwerten (12 Monate; 25 Mio. €), so dass zum aktuellen Zeitpunkt davon ausgegangen werden kann, dass das Unternehmen die Zielwerte im Verlauf des Planungszeitraumes erreichen wird. Im Gegensatz dazu weist der Kundenzufriedenheitsindex einen mittleren Risikostatus auf, da dessen Istwert (55%) nur unwesentlich größer als der Schwellenwert (50%) ist und damit das Erreichen des gesetzten Zielniveaus (85%) gefährdet ist. Zur Unterscheidung zwischen einem niedrigen und einem hohen Risikostatus sind für jede Kennzahl wiederum geeignete Abgrenzungskriterien zu definieren. In diesem Zusammenhang können insbesondere Trendanalysen hilfreich sein. Der Risikostatus verdeutlicht auf einen Blick den aktuellen Handlungsbedarf, wobei zur Visualisierung bspw. auch eine Ampeldarstellung verwendet werden kann.

Die Stärke der BSC besteht darin, zu überprüfen, ob die Durchführung der festgelegten Maßnahmen zur *Realisierung der Zielwerte*<sup>210</sup> und damit zur Bewältigung von Risiken führt bzw. geführt hat. Durch die Kopplung der Maßnahmen an die zuvor definierten Vorgaben lässt sich ihre Wirkung auf die Zielrealisierung bzw. *Risikobewältigung* überprüfen. Idealerweise zeigt sich bei erfolgreicher Einleitung von Maßnahmen eine kontinuierlich verringernde Differenz zwischen aktuellem Kennzahlenwert und angestrebtem Zielwert, die die Realisierung der Strategie im Zeitablauf dokumentiert.<sup>211</sup> Mit Beginn der Zielumsetzung werden die Soll-Ist-Abweichungen mittels risikospezifischer Statusberichte permanent verfolgt, indem die angestrebten Zielwerte kontinuierlich mit den Kennzahlenwerten verglichen werden. Die Umsetzungsfortschritte sind im Rahmen eines funktionierenden Berichtswesens zu dokumentieren, wobei eine risikoorientierte BSC als formales Instrument der Berichterstattung zum Einsatz kommen kann.<sup>212</sup>

Neben der Umsetzungskontrolle wird von KAPLAN und NORTON im letzten Teilschritt des BSC-Anwendungsprozesses insbesondere das *strategische Feedback und Lernen* im Sinne des „Double-Loop-Learning“ betont. Das strategische Feedback und Lernen dient dem kritischen Hinterfragen der den Strategien zugrunde liegenden Hypothesen. Hierzu zählen insbe-

<sup>210</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 155.

<sup>211</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./FORM, S. (Reporting, 2003), S. 205.

<sup>212</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1073; GLEICH, R./HÖHNER, M.-A. (Früherkennung, 2002), S. 158.

sondere die getroffenen Annahmen hinsichtlich der unternehmensspezifisch ausgestalteten Ursache-Wirkungsbeziehungen, auf deren Basis in vorherigen Teilschritten Risikointerdependenzen sowie ursachenbezogene Risikobewältigungsmaßnahmen abgeleitet wurden. Sofern jedoch die unterstellten Hypothesen nicht mehr zutreffen, stimmen weder die Strategien noch die zur Umsetzung dieser erarbeiteten Steuerungskennzahlen und Maßnahmen. Zur Überprüfung der unterstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen eignen sich bspw. Korrelationsanalysen, deren Aufgabe darin besteht, einen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Kennzahlen festzustellen. Durch eine solche Korrelationsanalyse kann bspw. überprüft werden, ob sich eine Verschlechterung der Mitarbeitermoral tatsächlich negativ auf die Qualität der Prozesse auswirkt und ob dies auch zu einer zunehmenden Unzufriedenheit der Kunden führt. Zudem ist zu analysieren, inwiefern sich diese Kennzahlenveränderungen auf die Rentabilität des Unternehmens auswirken.<sup>213</sup>

Im Hinblick auf ein erfolgreiches Risikomanagement stellt die *Strategieüberprüfung* im Rahmen des letzten Teilschrittes des risikoorientierten BSC-Anwendungsprozesses einen wertvollen Beitrag dar. Eine Bestätigung oder Anpassung der Risikostrategie auf Basis der Überprüfung gewährleistet, dass die Maßnahmen jederzeit auf die Realisierung des von der Unternehmensführung angestrebten Risikogrades ausgerichtet sind. Eine Anpassung der Risikostrategie kann verschiedene Ursachen haben. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass eine zuvor festgelegte Strategie nicht umsetzbar ist. Zum anderen kann sich die Risikopräferenz des Unternehmens im Zeitablauf verändert haben. Eine Modifikation der Strategie hat zur Folge, dass auch die Ziele, Kennzahlen, deren Vorgaben und Schwellenwerte sowie die Maßnahmen entsprechend anzupassen sind. Durch die im letzten Teilschritt des risikoorientierten BSC-Anwendungsprozesses enthaltene Strategieüberprüfung wird eine strategische Rückkopplung im Rahmen des Risikomanagements gewährleistet. Auf diese Weise erlangt die strategische Komponente des Risikomanagements den erforderlichen hohen Stellenwert.

---

<sup>213</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 54 f.

### 3. Implementierung des Risikomanagements durch Hierarchisierung der Balanced Scorecard

Zum Zweck der erfolgreichen Strategieimplementierung erfolgt im Rahmen des BSC-Prozesses eine top-down getriebene Hierarchisierung der BSC. In diesem Zusammenhang können sich für das Risikomanagement eines Unternehmens verschiedene Möglichkeiten ergeben, die sich zum einen auf den Aufbau eines Systems von Risikolimiten und zum anderen auf die Kommunikation der Risikostrategie beziehen.

#### a. Aufbau eines Risikolimitierungssystems

Um die Unternehmensstrategie erfolgreich zu operationalisieren und umzusetzen, wird die BSC im Rahmen der Hierarchisierung über alle Ebenen des Unternehmens heruntergebrochen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Operationalisierung der Risikostrategie stellt der Aufbau eines unternehmensweiten *Risikolimitierungssystems* dar. Da es für ein Unternehmen nur in begrenztem Umfang möglich ist, Risiken zu übernehmen, bedarf es eines solchen abgestimmten Systems von Risikolimiten. Das Ziel besteht dabei darin, die Risikotragfähigkeit und damit den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang bietet das Konzept der BSC vor dem Hintergrund der Hierarchisierung der BSC einen geeigneten Anknüpfungspunkt zum Aufbau eines unternehmensweiten Risikolimitierungssystems, indem die Risikobudgetierung in das vernetzte BSC-System (siehe Teilabschnitt A.II.3.b) integriert wird.

Es soll sichergestellt werden, dass in den jeweiligen Geschäftsfeldern keine Übernahme von Risiken erfolgt, die auf der Ebene des gesamten Unternehmens untragbar wären. Dazu sind in den einzelnen, durch horizontale und vertikale Ausdehnung erstellten BSCs der organisatorischen Einheiten Risikolimiten festzulegen. Dabei bildet die Risikotragfähigkeit den Ausgangspunkt für die Festlegung dieser Risikolimiten. Die Übernahme von Risiken wird durch die im Unternehmen vorhandenen Risikodeckungsmassen, d.h. durch das Eigenkapital bzw. durch die vorhandene Liquidität, begrenzt. Die vorhandenen Deckungsmassen sind in Form von *Risikobudgets* in einem top-down Prozess auf die einzelnen Risikokategorien und die untergeordneten Aggregationsebenen zu verteilen.<sup>214</sup> Verantwortlich für die Einhaltung der Limitierungen ist der jeweilige Unternehmensbereich bzw. Aufgabenträger (Risk Owner).<sup>215</sup> Wer-

<sup>214</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoubernahme, 2002), S. 258 f.

<sup>215</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S.366 f.

den die Risikobudgets auf den einzelnen Ebenen eingehalten, ist die Risikotragfähigkeit des Unternehmens sichergestellt.<sup>216</sup>

Darüber hinaus ist es von Bedeutung, dass für die einzelnen organisatorischen Einheiten *Wesentlichkeitsgrenzen* definiert werden. Vor dem Hintergrund der finanziellen und nichtfinanziellen Perspektiven der BSC ist zu betonen, dass diese Grenzen nicht zwangsläufig in monetärer Form festzusetzen sind. Die Wesentlichkeitsgrenzen legen fest, bis zu welcher Höhe der betreffende Unternehmensbereich über die Risikoübernahme selbst entscheidet und ab welcher Höhe die Risiken an die nächsthöhere organisatorische Ebene zu kommunizieren sind. Diese Vorgehensweise gewährleistet einerseits, dass die Unternehmensführung nicht mit unwesentlichen Risikoinformationen und -aufgaben überflutet wird, da die Steuerung der Risiken in den jeweiligen Unternehmensbereichen verbleibt. Andererseits wird sichergestellt, dass bestandsgefährdende Risiken bis auf die Ebene der Geschäftsführung verlagert werden.<sup>217</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auf der Basis eines risikoorientierten BSC-Managementsystems die Möglichkeit besteht, ein abgestimmtes System von Risikolimiten aufzubauen. Mit Hilfe einer Risikobudgetierung als mögliches operatives Element des BSC-Prozesses können die Voraussetzungen für ein wirksames Risikomanagement geschaffen werden.

#### **b. Kommunikation der Risikostrategie**

Im Managementsystem der BSC werden im Rahmen der Hierarchisierung, ausgehend von der auf der Ebene des gesamten Unternehmens entwickelten BSC, weitere BSCs durch horizontale und vertikale Ausdehnung erstellt. Dabei entfaltet das Konzept der BSC ihr volles Wirkungspotential, wenn es gelingt, die auf oberster Unternehmensebene aufgestellte BSC über die einzelnen Unternehmensteilbereiche bis hin zu den Mitarbeitern in individuelle Scorecards zu überführen, so dass deren operatives Handeln auf die Realisierung der Strategie ausgerichtet ist.

Gerade für ein erfolgreiches Risikomanagement ist es von großer Bedeutung, die Risikostrategie zu operationalisieren und bei allen Mitarbeitern im Unternehmen ein Risikobewusstsein zu schaffen. Durch eine Hierarchisierung risikoorientierter BSCs besteht die Möglichkeit, die aus der Risikostrategie abgeleiteten *Risikoziele* im gesamten Unternehmen zu *kommunizieren*. Die anfangs nur abstrakt formulierten risikopolitischen Zielvorstellungen werden auf diese

<sup>216</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 258.

<sup>217</sup> Vgl. WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 17 ff; KPMG (Einführung, 2000), S. 27.

Weise operational ausgestaltet, so dass eine gemeinsame Orientierung aller Mitarbeiter in Bezug auf Risikoaspekte erreicht werden kann. Idealerweise wird durch die individuelle Ausgestaltung risikorientierter BSCs das Handeln eines jeden Mitarbeiters auf die Realisierung des von der Unternehmensführung angestrebten Risikogrades ausgerichtet.

Da alle Mitarbeiter ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung von Risikoaspekten treffen müssen, ist es für die Wirksamkeit des Risikomanagements wichtig, dass auch jeder Mitarbeiter in seinem individuellen Aufgabenbereich *für Risiken sensibilisiert* wird. Hierbei kann das risikoorientierte BSC-Managementsystem Unterstützung bieten, indem die einzelnen BSCs unter besonderer Berücksichtigung von Risikoaspekten erstellt werden. Damit werden Risiken zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Ziel- und Steuerungssystems. Durch eine Verankerung der Zielwerte in das Zielvereinbarungssystem der Führungskräfte und Mitarbeiter können Risiken und Risikostrategie wirkungsvoll kommuniziert werden. Der sich für das Risikomanagement ergebende Vorteil besteht insbesondere darin, dass mit Hilfe der Integration von Risikoaspekten in die BSC die unternehmerische Verantwortung mit der *Risikomanagementverantwortung* einhergeht.<sup>218</sup>

Das Konzept der BSC hilft bei der Kommunikation der Risikostrategie grundsätzlich dadurch, dass bei der Erstellung der einzelnen risikoorientierten BSCs die Führungskräfte und die Mitarbeiter dazu angeregt werden, ihr Wissen in Bezug auf Risikoaspekte zu formulieren. Diese Formulierungen werden einer kritischen Diskussion im Managementteam ausgesetzt und können die Grundlage für neue risikospezifische Erkenntnisse bilden. Entsprechend wird von KAPLAN und NORTON immer wieder darauf hingewiesen, dass der eigentliche *Prozess der Erarbeitung einer BSC* mindestens so wichtig ist wie die sich daraus ergebene BSC selbst.<sup>219</sup> Der Erarbeitungsprozess der Risikoziele, -kennzahlen, -indikatoren, -vorgaben und -schwollenwerte sowie die Formulierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen unterstützt die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen. Dabei kann der Prozess der Erstellung risikoorientierter BSCs nicht nur dazu beitragen, Wissen um Risikopositionen zu erweitern und zu konkretisieren, sondern es bietet sich die Möglichkeit, bspw. im Rahmen von Risiko-Workshops unter Einbeziehung externer Experten, bisher nicht identifizierte Risiken zur erkennen.<sup>220</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Erstellungsprozess sowie die risikoorientierte BSC selbst einen wesentlichen Beitrag dazu leisten können, dass die Risikostrategie kommu-

---

<sup>218</sup> Vgl. GRÄF, J./HÖHNER, M.-A. (Unternehmensplanung, 2004), S. 201.

<sup>219</sup> Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000), S. 16.

<sup>220</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1073; KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 18.



niziert und bei den Mitarbeitern ein bewusstes Auseinandersetzen mit Risiken erreicht wird. Risikoorientierte BSCs fördern die Verantwortung der Mitarbeiter für risikobewusstes Verhalten.

### III. Die Balanced Scorecard als Frühwarnsystem

Nachdem die Anwendungspotentiale der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem (siehe Teilabschnitt B.I) und als risikoorientiertes Managementsystem (siehe Teilabschnitt B.II) verdeutlicht wurden, werden im Rahmen dieses Teilkapitels die Möglichkeiten untersucht, die das Konzept der BSC in Bezug auf die Frühwarnung bietet. Die Ausführungen beziehen sich ebenso wie beim risikoorientierten BSC-Managementsystem auf die klassische BSC mit den vier Perspektiven.

#### 1. Konzeptelemente für eine umfassende und funktionierende Frühwarnung

Ein wesentliches Systemelement des Risikomanagements stellt das Frühwarnsystem dar (siehe Teilabschnitt A.I.2.a). Das vom Gesetzgeber verabschiedete KonTraG verlangt die Einrichtung eines Frühwarnsystems, damit Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, frühzeitig erkannt werden. Es dient demnach als Informationslieferant, um noch vor dem Eintritt eines Risikos geeignete Maßnahmen zu ergreifen. In vielen Fällen besteht jedoch noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf in Bezug auf die frühzeitige Erkennung möglicher Gefährdungen. Frühwarnsysteme sind in der industriellen Praxis nicht weit verbreitet.<sup>221</sup>

Das Konzept der BSC ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den unterschiedlichen Kenngrößen herstellt (siehe Teilabschnitt A.II.2.c). Dabei spielen neben *unternehmensexternen und -internen* sowie finanziellen und nichtfinanziellen auch vergangenheits- und zukunftsorientierte Kennzahlen als Konzeptelemente eine wichtige Rolle. Die beiden erstgenannten Kennzahlenarten bieten dem Risikomanagementsystem hinsichtlich der Frühwarnung dahingehend Unterstützung, dass nicht nur Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, sondern auch in dessen Umfeld berücksichtigt werden können. Daneben können *monetäre sowie nichtmonetäre* Risiken beachtet werden. Diese Konzeptelemente der BSC stellen für ein umfassendes Frühwarnsystem eine notwendige Voraussetzung dar. Gleichzeitig werden im BSC-Konzept mit den beiden letztgenannten Kennzahlenarten kausale Abhängigkeiten aufgezeigt. Ergebniskennzahlen bzw. *Spätindikatoren* und deren Leistungstreiber messgrößen bzw. *Frühindikatoren* sind über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden. Dies bildet das Fundament für ein funktionierendes Frühwarnsystem.<sup>222</sup>

<sup>221</sup> Vgl. GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006), S. 110.

<sup>222</sup> Vgl. GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 68.

Vor dem Hintergrund der geringen Verbreitung von Frühwarnsystemen in der Praxis sowie der genannten Eigenschaften des BSC-Konzeptes bietet es sich an, die BSC als Frühwarnsystem zu nutzen. In dieser Hinsicht wurden bereits im Rahmen der Untersuchung der BSC als risikoorientiertes Managementsystem Verknüpfungspunkte deutlich (siehe Teilabschnitt B.II.2.b). Im Folgenden werden die Wirkungsweise und Ablaufstruktur eines BSC-Frühwarnsystems näher untersucht.

## 2. Wirkungsweise des Balanced Scorecard-Frühwarnsystems

Im Rahmen dieses Teilkapitels erfolgt eine nähere Betrachtung der Wirkungsweise des BSC-Frühwarnsystems. Bevor in diesem Zusammenhang auf die Systematik der Früh- und Spätindikatoren in der BSC eingegangen wird, erfolgt zunächst eine grundsätzliche Einordnung des BSC-Frühwarnsystems in die verschiedenen Generationen von Frühwarnsystemen.

### a. Indikatororientierte Frühwarnung strategischer Risiken

Im Folgenden wird geklärt, welcher Art von Frühwarnsystemen die BSC als Instrument zur Frühwarnung zugeordnet werden kann. Allgemein lassen sich drei unterschiedliche Arten von Frühwarnsystemen unterscheiden:

- **Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme:** Diese auch als Frühwarnsysteme der ersten Generation bezeichneten Ansätze basieren auf Kennzahlen und Planungshochrechnungen, um Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können. Während Ist-Kennzahlen bzw. deren periodischer Vergleich aufgrund der Vergangenheitsorientierung nur bedingt zur Frühwarnung geeignet sind, stellen Planungshochrechnungen (z.B. Trendanalysen durch exponentielle Glättung) ein hilfreiches Mittel - zumindest für kurzfristige Zeiträume - zur Frühwarnung dar.<sup>223</sup> Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme können aufgrund der diesen zugrunde liegenden Kenngrößen als elementarer Bestandteil des BSC-Frühwarnsystems angesehen werden. Die Stärke des BSC-Konzeptes hinsichtlich der Frühwarnung liegt jedoch vielmehr in der darin enthaltenen Kausalkette, weshalb eine Zuordnung des BSC-Frühwarnsystems zu den Kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Frühwarnsystemen zu kurz greifen würde.
- **Indikatororientierte Frühwarnsysteme:** Die indikatororientierte Frühwarnung als zweite Generation von Frühwarnsystemen zeichnet sich durch eine gerichtete Suche bzw. Beobachtung von relevanten Entwicklungen aus. Dabei werden quantitative und qualitative

---

<sup>223</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 177.

Indikatoren eingesetzt, die Informationen über die zukünftige Entwicklung von unternehmensinternen und -externen Umweltveränderungen liefern. Im Gegensatz zu Frühwarnsystemen der ersten Generation, die auf bereits realisierten Kennzahlen basieren, werden bei indikatororientierten Frühwarnsystemen verborgene, bereits vorhandene Bedrohungen angezeigt.<sup>224</sup> Ein wesentliches Merkmal der BSC besteht gerade darin, Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven bzw. Kennzahlen zu bilden, um damit die wettbewerbsentscheidenden Leistungstreiber zu identifizieren, die als Frühindikatoren Entwicklungstendenzen aufzeigen (siehe Teilabschnitt A.II.2.c). Folglich kann die BSC als indikatororientiertes Frühwarnsystem eingesetzt werden.

- **Strategische Frühwarnsysteme:** Diese Frühwarnsysteme der dritten Generation werden häufig als „strategischer Radar“ bzw. „360-Grad-Radar“ bezeichnet, da sie sich von der gerichteten Suche entfernen. Ihr Ortungssystem ist offen und nicht auf definierte Beobachtungsbereiche beschränkt. Strategische Frühwarnsysteme basieren auf der Annahme, dass sich zukünftige Entwicklungen bereits eine geraume Zeit vor ihrem tatsächlichen Eintreten durch „schwache Signale“ bzw. „Weak Signals“<sup>225</sup> ankündigen. Signale dieser Art sind unscharf definierte und unstrukturierte Informationen, wie bloße Vermutungen, Gefühle oder Tendenzen der Rechtssprechung. Entsprechend beginnt der Prozess der strategischen Frühwarnung mit der ungerichteten Ortung bzw. Erfassung solcher schwachen Signale.<sup>226</sup> Dazu ist das Konzept der BSC jedoch nicht geeignet, da es auf die Unternehmensziele und -strategien fixiert ist und damit bereits Beobachtungsbereiche vorgegeben sind.

Vor dem Hintergrund der verschiedenen Generationen von Frühwarnsystemen kann die BSC als *indikatororientiertes Frühwarnsystem* eingesetzt werden, wobei sie auch als Kennzahlen- und hochrechnungsorientiertes Frühwarnsystem fungieren kann. Das BSC-Frühwarnsystem dient insbesondere dem frühzeitigen Erkennen strategisch relevanter Bedrohungen, die sich auf die Beeinträchtigung der Erfolgspotentiale beziehen. Sie sind im Hinblick auf eine mögliche Gefährdung des Fortbestandes der Unternehmung von großer Bedeutung. Obwohl die BSC darauf ausgerichtet ist, *strategische Risikoeintritte* (siehe Teilabschnitt A.I.1.a) bzw. strategische Zielabweichungen in negativer Hinsicht frühzeitig zu erkennen, kann sie auf-

<sup>224</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 179; ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 274.

<sup>225</sup> Vgl. ANSOFF, H. I. (Signals, 1976), S. 132 f.

<sup>226</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 274 f; KRYSZEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 181; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 116 f.

grund ihrer festgelegten Beobachtungsbereiche nicht den strategischen Frühwarnsystemen im oben genannten Sinne zugeordnet werden.

### **b. Relativität von Früh- und Spätindikatoren**

Die Frühwarnung der BSC basiert auf einem indikatororientierten Ansatz. Im Konzept der BSC finden zum einen Ergebnismessgrößen, die auch als Spätindikatoren bezeichnet werden können, und zum anderen Leistungstreibermessgrößen, die als Frühindikatoren fungieren, Anwendung. Durch die Aufdeckung von *Ursache-Wirkungsbeziehungen* ist die BSC in der Lage, zukünftige Entwicklungen anzukündigen. Dabei wirken entsprechend der Ursache-Wirkungskette die Kennzahlen der nichtfinanziellen Perspektiven als Frühindikatoren und weisen auf zukünftige Ergebniskennzahlen in der Finanzperspektive hin.<sup>227</sup> Hinsichtlich der Anwendung der BSC als Frühwarnsystem bietet es sich an, die Frühindikatoren als Frühwarnindikatoren zu verwenden.

Frühwarnindikatoren haben die Funktion, mit zeitlichem Vorlauf latente Risiken anzuzeigen, so dass das Unternehmen noch die Möglichkeit zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen hat. Um den Eintritt von Risiken vermeiden bzw. deren Auswirkungen begrenzen zu können, müssen diese Indikatoren demnach die zentrale Bedingung des frühzeitigen Erkennens von verborgenen Risiken erfüllen. Durch die in der BSC abgebildete Kette von Ursachen und nachgelagerten Wirkungen zwischen den unterschiedlichen Perspektiven bzw. Kennzahlen können zeitliche Verzögerungen dargestellt werden. Diese *zeitlichen Verzögerungseffekte* zwischen Ursache einerseits und Wirkung andererseits bilden die Basis für ein wirksames Frühwarnsystem und können auch als Time-Lag bezeichnet werden (siehe Abbildung 16).<sup>228</sup> Entsprechend der BSC-Kausalkette bestehen zeitliche Verzögerungen bspw. jeweils zwischen mangelnder Mitarbeiterqualifikation, geringer Produktqualität, Kundenunzufriedenheit und Umsatzverlust. Im Rahmen der Entwicklung eines effizienten BSC-Frühwarnsystems besteht die große Herausforderung in der Selektion geeigneter Indikatoren, mit deren Hilfe die Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar und die Risikoeintritte rechtzeitig erkannt werden können. Während *Frühindikatoren* der (zeitlichen) Entwicklung des von ihnen anzuzeigenden (Risiko-)Ereignisses vorausseilen, hinken *Spätindikatoren* dem Eintritt des Risikoereignisses nach.<sup>229</sup> Früh- und Spätindikatoren sind ein System logisch und zeitlich verbundener Größen. Die Einstufung einer Kennzahl als Früh- oder Spätindikator hängt jedoch davon ab, aus welcher zeit-

<sup>227</sup> Vgl. GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 69.

<sup>228</sup> Vgl. ERBEN, R. F./ROMEIKE, F. (Potentiale, 2002), S. 554.

<sup>229</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 79.

lichen Position ein Risikoereignis betrachtet wird. Diese *Relativität* ist in Abbildung 16 dargestellt. Zum Zeitpunkt  $t_0$  löst eine Ursache (Risikoeintritt) ein Risikoereignis aus, das zum Zeitpunkt  $t_1$  eine bestimmte Wirkung (Risikotragweite) zur Folge hat. Indikator A, der diese Wirkung widerspiegelt, stellt dann einen Spätindikator dar. Dieser charakterisiert das Ergebnis des sich realisierenden Risikos. Wird diese Wirkung ihrerseits zur Ursache eines weiteren Risikoereignisses, kann dessen Wirkung zum Zeitpunkt  $t_2$  mit Hilfe des (Spät-)Indikators B beschrieben werden. Indikator A ist nun zu einem Frühindikator geworden, da er frühzeitig signalisieren kann, wie sich der Indikator B verändert.<sup>230</sup> Dabei ist es möglich, dass der Frühindikator A erst einen bestimmten Wert erreichen muss, um das Risikoereignis auszulösen und sich damit der Indikator B erst verändert. Gerade diese Tatsache ist für die Frühwarnung, d.h. für die frühzeitige Erkennung von Risikoeintritten, von großer Bedeutung.

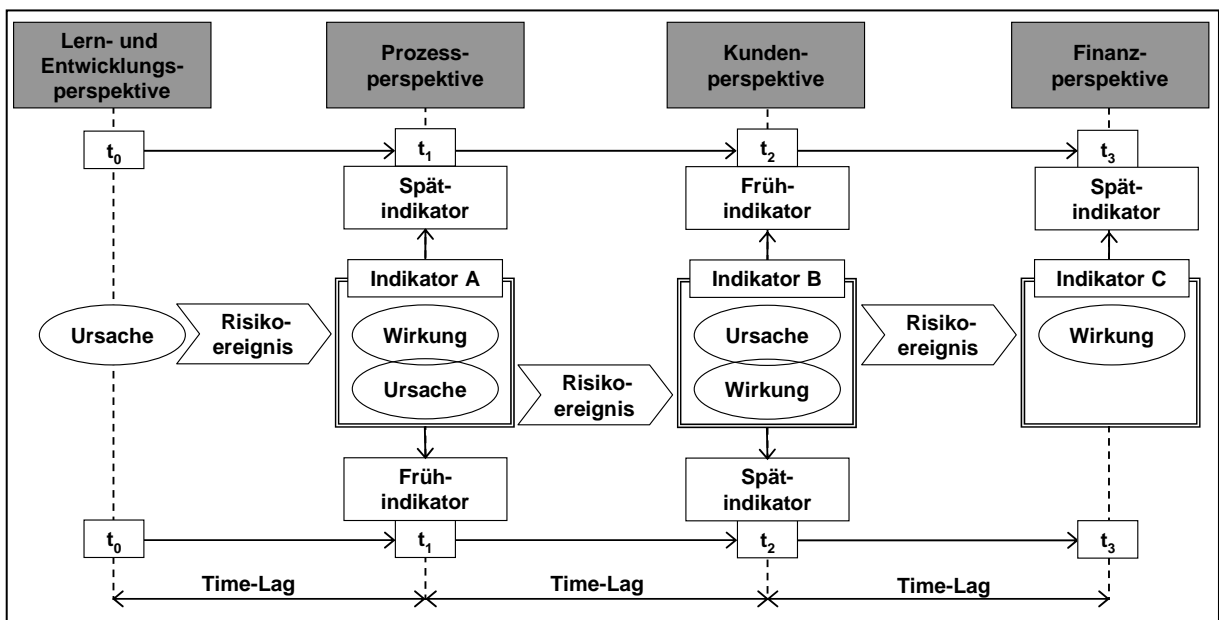


Abbildung 16: Relativität von Früh- und Spätindikatoren<sup>231</sup>

Wie gezeigt wurde, kann ein Indikator je nach zeitlicher Betrachtung sowohl ein Früh-, als auch ein Spätindikator sein. Dies ist im Rahmen der Wirkungsweise des BSC-Frühwarnsystems aus dem Grunde von Bedeutung, da die Frühwarnung an unterschiedlichen Stellen der im BSC-Konzept enthaltenen Ursache-Wirkungskette ansetzen kann. Dabei spielen nicht nur die Kausalketten zwischen den Perspektiven, sondern auch die innerhalb einer Perspektive eine wichtige Rolle.

<sup>230</sup> Vgl. FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (Balanced, 2001), S. 111 f.

<sup>231</sup> In Anlehnung an: FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (Balanced, 2001), S. 112.

### 3. Ablaufstruktur des Balanced Scorecard-Frühwarnsystems

Die Ablaufstruktur eines BSC-Frühwarnsystems findet sich im Wesentlichen im risikoorientierten BSC-Managementsystem wieder (siehe insbesondere Teilabschnitt B.II.2.b). Während jedoch bei der Darstellung des integrierten BSC-Anwendungs- und Risikomanagementprozesses der Fokus auf der Implementierung der Risikostrategie, d.h. auf der Verknüpfung von strategischer und operativer Komponente des Risikomanagements gelegen hat, wird im Rahmen dieses Teilkapitels beschrieben, wie die BSC speziell als Frühwarnsystem eingesetzt werden kann.

In *Abbildung 17* ist die grundsätzliche Ablaufstruktur eines BSC-Frühwarnsystems dargestellt. Im ersten Schritt sind die einzelnen Indikatoren für die ausgewählten Beobachtungsbereiche zu definieren. Bevor Frühwarnsignale generiert und verarbeitet werden können, sind für die einzelnen Indikatoren geeignete Risikoschwellen zu definieren. In den folgenden Teilabschnitten werden die einzelnen Schritte näher beschrieben.

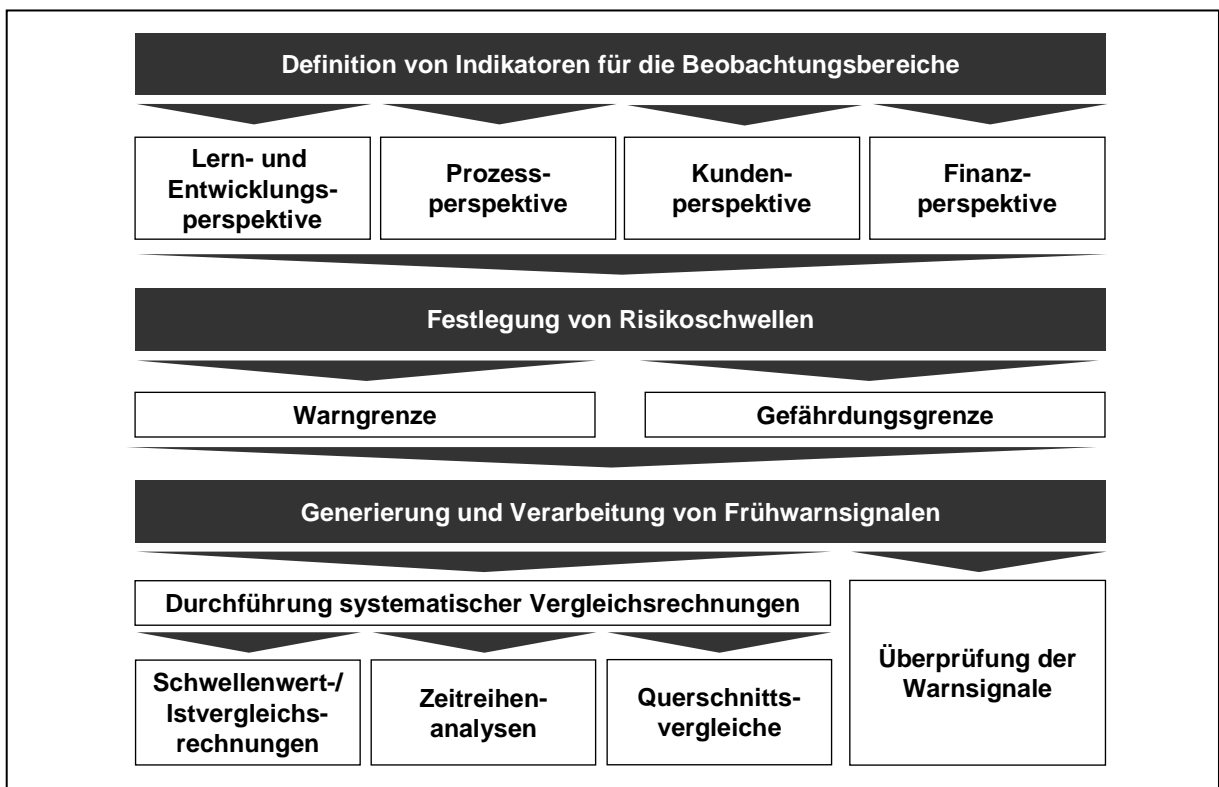


Abbildung 17: Ablaufstruktur des BSC-Frühwarnsystems<sup>232</sup>

<sup>232</sup> In Anlehnung an: SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 57.

### a. Definition von Indikatoren für die Beobachtungsbereiche

Das Ziel von Frühwarnsystemen besteht grundsätzlich darin, mit Hilfe geeigneter Frühwarnindikatoren sich realisierende Risiken frühzeitig zu erkennen, so dass das Unternehmen noch die Möglichkeit zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen hat. Bevor jedoch geeignete Frühwarnindikatoren bestimmt werden können, sind zunächst die zu überwachenden Beobachtungsbereiche festzulegen. Beim Aufbau eines indikatororientierten Frühwarnsystems besteht diesbezüglich ein allgemeines, in zweifacher Hinsicht auftretendes Auswahlproblem. Zum einen können in ein solches Frühwarnsystem aus praktischen Gründen der Informationsverarbeitung nicht alle denkbaren Beobachtungsfelder einbezogen werden. Zum anderen werden nicht alle gefundenen *Beobachtungsbereiche* im Hinblick auf die Bedrohung von hinreichend großer Relevanz sein, um diese mit Hilfe des Frühwarnsystems überwachen zu müssen.<sup>233</sup> Vor dem Hintergrund dieses Auswahlproblems bietet das BSC-Frühwarnsystem durch die Fokussierung auf die Perspektiven einen Lösungsansatz. Die Perspektiven repräsentieren die Erfolgspotentiale eines Unternehmens, die gleichzeitig zum Ausgangspunkt wesentlicher Bedrohungen werden können. Das BSC-Frühwarnsystem konzentriert sich auf die Erkennung frühzeitiger Entwicklungen, welche die Erreichung von Zielen maßgeblich gefährden können. Durch die Ausgewogenheit der Perspektiven berücksichtigt es finanzielle sowie nichtfinanzielle Risiken und deckt sowohl unternehmensinterne als auch -externe Beobachtungsbereiche ab. Damit ist es weniger auf einzelne Unternehmensteilbereiche, sondern vielmehr auf das Unternehmen als Ganzes ausgerichtet. Aus diesem Grund kann es auch als gesamtunternehmensbezogenes Frühwarnsystem bezeichnet werden.

Für die einzelnen Perspektiven bzw. Ziele sind geeignete Frühwarnindikatoren zu definieren. Dieser Schritt stellt die schwierigste Aufgabe beim Aufbau eines wirkungsvollen BSC-Frühwarnsystems dar. Grundsätzlich sollten *Indikatoren* nicht nur sich realisierende Risiken frühzeitig erkennen, sondern diese insbesondere auch eindeutig, vollständig, rechtzeitig verfügbar sowie unter ökonomischen Gesichtspunkten erfassen können.<sup>234</sup> Die zu definierenden Risikokennzahlen sind als potentielle Entwicklungsindikatoren so auszuwählen, dass deren Veränderungen möglichst rechtzeitig auf Gefährdungen bzw. entscheidende Trends hinweisen.<sup>235</sup> Beispiele für mögliche Risikoindikatoren in den einzelnen Perspektiven der BSC sind in Abbildung 18 dargestellt.

<sup>233</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 97.

<sup>234</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 179; ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005), S. 24.

<sup>235</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 58.



Finanzperspektive	Kundenperspektive
- Verschuldungsgrad (statisch, dynamisch)	- Marktanteil
- Anlagendeckungsgrad (I, II)	- Kundenzufriedenheit
- Liquiditätskoeffizienten	- Kundentreue
- Cash-Flow-Hochrechnungen	- Auftragseingänge
- Unternehmensrentabilität	- Angebotserfolgsquote
- Investitionsquote	- Kundenanzahl
- Fixkostenkoeffizient	- Kundenakquisitionen
- Forderungsausfälle	- Nachfragevolumen wichtiger Kunden
- Umsatzwachstum	- Anzahl Reklamationen
- Umsatzrendite	- Kundenrentabilität
Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
- Durchlaufzeit	- Mitarbeiterzufriedenheit
- Entwicklungsdauer neuer Produkte	- Fehlerquote
- Time-to-market	- Anzahl prämiierter Ideen
- Ausschuss	- Überstundenquote
- Wartezeiten	- Fluktuationsquote
- Geschwindigkeit der Angebotserstellung	- Krankenstand
- Reaktionszeit auf Reklamationen	- Mitarbeitertreue
- Reparaturzeiten	- Mitarbeiterproduktivität
- Aulastungsgrad	- Weiterbildungsaktivitäten pro Mitarbeiter
- Alterststruktur der Maschinen	- Altersstruktur der Belegschaft

Abbildung 18: Ausgewählte Risikoindikatoren für die Perspektiven der BSC<sup>236</sup>

Die Bestimmung geeigneter Frühwarnindikatoren zur Abbildung sich realisierender Risiken stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensführung. Im Rahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive ist bspw. das Risiko eines *Motivationsverlustes* durch geeignete Indikatoren abzubilden. Um das gesamte Motivationsbild darzustellen, sind mehrere Indikatoren zu verwenden. Der Lern- und Entwicklungsperspektive in Abbildung 18 können u.a. diese entnommen werden. Ein möglicher Indikator stellt die Mitarbeiterzufriedenheit dar, die durch Mitarbeiterumfragen ermittelt werden kann. Da ein Motivationsverlust oftmals mit einem geringeren Engagement verbunden ist, könnte auch die Anzahl der prämierten Ideen ein geeigneter Indikator sein. Es ist zu untersuchen, an welcher Stelle sich ein Motivationsverlust bemerkbar macht, um noch frühzeitig entgegenwirken zu können. So könnten bspw. auch der Krankenstand, die Überstundenquote oder die Fehlerquote auf einen Motivationsverlust hinweisen. Die Kennzahl der Fluktuationsquote hingegen wäre bei diesem Risiko weniger als Frühwarnindikator geeignet, da sie keine Reaktionszeit mehr erlaubt.<sup>237</sup>

Wie im vorherigen Teilabschnitt B.III.2.b gezeigt wurde, können die Auswirkungen von Risikoereignissen die Ursache für weitere Risikoereignisse darstellen. Vor diesem Hintergrund bedarf es bei der Bestimmung von Frühwarnindikatoren einer systematischen Analyse der

<sup>236</sup> Kennzahlen u.a. entnommen aus: SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 58; GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005), S. 58 ff.

<sup>237</sup> Vgl. ROMEIKE, F./VAN DEN BRINK, G. J. (Frühwarnindikatoren, 2006), S. 9.

Ursache-Wirkungsbeziehungen.<sup>238</sup> Die BSC stellt in diesem Zusammenhang ein grundsätzliches Kausalschema zur Verfügung, bei dem die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungs-, Prozess- und Kundenperspektive als Frühwarnindikatoren den Ergebniskennzahlen der Finanzperspektive vorauslaufen. Bei der Suche nach geeigneten Indikatoren bietet insbesondere der Erstellungsprozess einer BSC eine hilfreiche Unterstützung, da hierbei die Verkettungen zwischen den einzelnen Kennzahlen aufgedeckt werden. Gerade über die Ermittlung logischer *Kausalketten* ist es möglich, sich dichter an die Ursachen latenter Bedrohungen heranzuarbeiten und damit geeignete Indikatoren aufzudecken. Je weiter man sich entlang der Kausalkette den eigentlichen Ursachen von Risiken nähert, desto größer ist auch der zeitliche Verzögerungseffekt.<sup>239</sup> Dieser Verzögerungseffekt ist wiederum entscheidend für die Reaktionszeit, die dem Unternehmen zur Einleitung von Gegenmaßnahmen zur Verfügung steht.

Bei der Bestimmung geeigneter Frühwarnindikatoren besteht demnach das Bestreben darin, die Ursachen eines Risikoereignisses zu ermitteln und dieses durch messbare Größen abzubilden. Dabei geht es im Rahmen der BSC-Frühwarnung, analog zu den im BSC-Konzept zu definierenden Leistungstreibern (siehe Teilabschnitt A.II.2.c), um die Identifikation von messbaren *Risikotreibern*. Diese sind die Stellhebel zur Beeinflussung des Risikoereignisses. Durch die Kenntnis dieser verursachenden Treiber für ein Risikoereignis kann das Unternehmen dem Eintritt eines Risikos vorbeugen. Idealerweise wird im Rahmen der Ursache-Wirkungsanalyse nicht nur die Beziehungsstärke zwischen Risikotreiber und Risikoauswirkung veranschaulicht, sondern auch der jeweilige Verzögerungseffekt geschätzt. Die Kenntnis der Verzögerungseffekte ist für die Einschätzung der Risikodringlichkeit von großer Bedeutung. Mit Hilfe dieser Informationen können im nächsten Schritt geeignete Risikoschwellen definiert werden.

### **b. Festlegung von Risikoschwellen**

Nachdem die Indikatoren für die Perspektiven bzw. Ziele im BSC-Frühwarnsystem definiert wurden, erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung von Soll- und Risikoschwellenwerten. Die Sollwerte entsprechen den in der BSC vorgegebenen Zielwertvorgaben. Dabei kann es sich auch um erwartete Entwicklungen handeln.<sup>240</sup> Um den Eintritt von Risiken bzw. kritische Entwicklungen mit Hilfe der zuvor definierten BSC-Frühwarnindikatoren erkennen zu können, sind für die einzelnen Indikatoren Grenzen festzulegen, bei deren Über- bzw. Unter-

<sup>238</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 275.

<sup>239</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 99 f.

<sup>240</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 114.

schreitung, je nach Definition der Kennzahl, Alarmsignale ausgelöst werden. Hierbei stellt sich die Frage, ab wann für ein Unternehmen ein *Indikatorwert als bedeutsam*, im Hinblick auf ein latent vorhandenes Risiko, einzustufen ist. Zur Bestimmung dieser Schwellenwerte könnte eine Analyse des Indikatorverlaufes aus der Vergangenheit hilfreich sein. Dadurch kann festgestellt werden, ob bei einer Über- bzw. Unterschreitung bestimmter Indikatorwerte bereits besondere Gefährdungen entstanden sind oder drohten zu entstehen. Von größerer Bedeutung ist jedoch die Prognose der Indikatorentwicklung bzw. die darauf aufbauende Prognose der Veränderung des sich realisierenden Risikos.<sup>241</sup> Die Schwellenwerte sind somit zukunftsbezogen und auf die Unternehmensziele ausgerichtet festzulegen.<sup>242</sup>

Die Definition der Schwellenwerte erfolgt unternehmensindividuell und bedarf einer hohen Aufmerksamkeit. Werden sie zu großzügig festgelegt, kann dies leicht zu einem Wirksamkeitsverlust des BSC-Frühwarnsystems führen. Werden sie hingegen zu eng festgesetzt, geht dies tendenziell mit einer größeren Anzahl von Indikatormeldungen einher, wobei in vielen Fällen nur ein falscher Alarm signalisiert wird.<sup>243</sup> Bei der *Festlegung* der Schwellenwerte ist einerseits die Zeit zu berücksichtigen, die zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen benötigt wird. Andererseits spielt auch die Zeit eine wichtige Rolle, die verloren geht, bis die eingeleiteten Maßnahmen wirksam werden.<sup>244</sup> Im Zusammenhang mit dem BSC-Frühwarnsystem ist dies von großer Bedeutung, da sich die über einen längeren Zeitraum hinweg realisierenden strategischen Risiken in der Regel nicht kurzfristig beeinflussen lassen. Die Wirkung der Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung dieser Risiken tritt erst nach einem längeren Zeitraum ein. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass möglichst frühzeitig auf sich realisierende Risiken hingewiesen wird.

Im Rahmen der Festlegung von Schwellenwerten ist es sinnvoll, für jeden Indikator neben einer Gefährdungsgrenze auch zusätzlich eine Warngrenze zu definieren. Hierzu ist in Abbildung 19 ein Beispiel dargestellt. In diesem Beispiel werden als Maßgröße „Auftragseingänge“ verwendet, die zuvor in der Kundenperspektive der BSC als Frühwarnindikator bestimmt wurden (siehe Abbildung 18). Diese Kennzahl kann für ein Unternehmen ein geeigneter Indikator sein, um eine Bestandsgefährdung frühzeitig zu erkennen. Innerhalb des unkritischen Bereiches kann der Indikator um den Sollwert schwanken, ohne dass ein Frühwarnsignal ausgelöst wird. Sinkt hingegen die Maßgröße unter die *Warngrenze* in den Warnbereich, wird ein

---

<sup>241</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 107.

<sup>242</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 74.

<sup>243</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 180.

<sup>244</sup> Vgl. ROMEIKE, F./VAN DEN BRINK, G. J. (Frühwarnindikatoren, 2006), S. 6.

Alarm signalisiert. Im Fall der Erreichung des Warnbereiches ist auf der Basis einer Wirkungsanalyse eingehend zu überprüfen, ob und in welchem Umfang Gegenmaßnahmen einzuleiten sind. Sofern die Auftragseingangswerte weiter sinken und die *Gefährdungsgrenze* unterschritten wird, liegt eine bereits latent vorhandene Gefährdung der Unternehmensexistenz vor. Eine Unterscheidung zwischen Warn- und Gefährdungsbereich ist aus dem Grunde sinnvoll, um die Bedrohung hinsichtlich ihres Gefährdungspotentials besser einschätzen und darauf basierend entsprechende Gegenmaßnahmen dosieren zu können.<sup>245</sup>

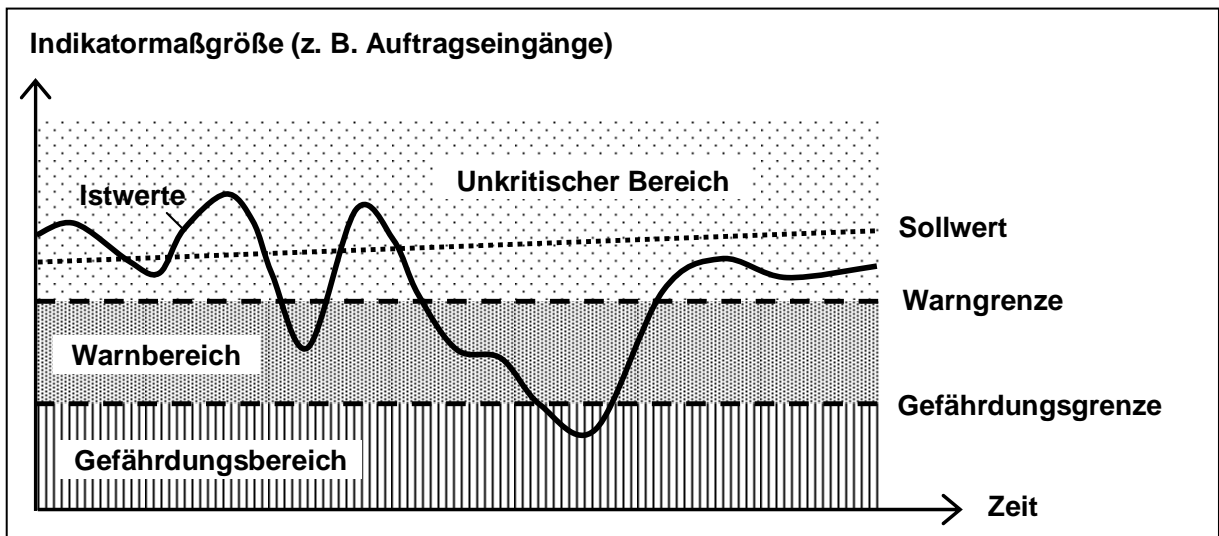


Abbildung 19: Festlegung von Schwellenwerten<sup>246</sup>

### c. Generierung und Verarbeitung von Frühwarnsignalen

Auf der Basis der festgelegten Risikoschwellenwerte werden systematische *Vergleichsrechnungen* durchgeführt, die zur Auslösung der Frühwarnsignale führen. Dabei sind unterschiedliche Arten von Vergleichsrechnungen in Kombination anzuwenden. Neben den durch Schwellenwert-/Istvergleichsrechnungen ausgelösten Alarmsignalen, bei denen die Istwerte kontinuierlich mit den Schwellenwerten überprüft werden, können auch die Ergebnisse von *Zeitreihenanalysen* oder *Querschnittsvergleichen* zur Auslösung von Frühwarnsignalen führen. Während bei der Analyse von Zeitreihen versucht wird, Trends der einzelnen Indikatoren zu erkennen, wird im Rahmen von *Querschnittsvergleichen* gleichzeitig die Entwicklung mehrerer Kennzahlen analysiert.<sup>247</sup> Letzteres ist insbesondere aus dem Grunde von Bedeutung, weil die Entwicklung eines Risikoereignisses durch mehrere Indikatoren angezeigt werden kann. Demzufolge äußert sich eine Veränderung des sich realisierenden Risikos auch durch eine

<sup>245</sup> Vgl. KRYSZEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 108.

<sup>246</sup> In Anlehnung an: KRYSZEK, U. (Unternehmenskrisen, 1987), S. 157.

<sup>247</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 59.

gleichgerichtete Entwicklung mehrerer Indikatoren.<sup>248</sup> Bspw. ist davon auszugehen, dass abnehmende Auftragseingangswerte auch mit einer geringeren Kundentreue oder sinkenden Kundenanzahlen verbunden sind. Zudem ist zu berücksichtigen, dass ein Indikator nicht nur für einen, sondern gleichzeitig für mehrere Beobachtungsbereiche relevant sein kann.<sup>249</sup> Dies spielt im Rahmen des BSC-Frühwarnsystems aufgrund der Ursache-Wirkungskette über die einzelnen Perspektiven hinweg eine wichtige Rolle. So weisen bspw. ungünstige Indikatorentwicklungen aus der Mitarbeiterperspektive auf negative Veränderungen der Kennzahlen aus der Prozessperspektive oder Kundenperspektive hin.

Im Rahmen der Verarbeitung der durch das BSC-Frühwarnsystem generierten Signale ist die Benennung von Mitarbeitern erforderlich, die als Beobachter den Verlauf der Indikatoren verfolgen sowie für die Aufnahme und *Überprüfung* der Signale zuständig sind. Diese Aufgabe übernehmen im BSC-Frühwarnsystem diejenigen Personen, die auch die Verantwortung für die Erreichung der in der BSC formulierten Ziele haben und denen sich entsprechend die latenten Risiken zuordnen lassen. Zudem sind die Frühwarnsignale für die einzelnen, möglicherweise existenzgefährdenden Risiken nicht isoliert, sondern aus einer ganzheitlichen Sicht zu überprüfen. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass die potentiellen Risiken aus den einzelnen Perspektiven im Hinblick auf die gesamte Risikosituation des Unternehmens beurteilt werden. An dieser Stelle wird die Verbindung zur Risikobewertung deutlich, denn neben einer Ursachenanalyse ist auch eine Wirkungsanalyse durchzuführen. Während im Rahmen der Ursachenanalyse die Hintergründe für die Auslösung der jeweiligen Warnsignale näher zu erforschen sind, erfolgt bei der Wirkungsprognose eine Einschätzung der Dringlichkeit der Risiken.<sup>250</sup> Da die Frühwarnung und Beurteilung nicht alleine die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gewährleisten, sind möglicherweise geeignete Maßnahmen auszulösen, die den Eintritt der Risiken abwenden bzw. die Auswirkungen schlagend werdender Risiken begrenzen. Dabei ist es für ein wirkungsvolles BSC-Frühwarnsystem entscheidend, dass zur Verkürzung der Reaktionszeit bereits bei der Definition der Risikoschwellenwerte grundlegende Gegenmaßnahmen entwickelt wurden, um diese im Falle einer Frühwarnung umgehend initiieren zu können.

---

<sup>248</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 114.

<sup>249</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 114.

<sup>250</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993), S. 114 f.

## C. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements

Im vorangegangenen Kapitel B wurden die Anwendungspotentiale der BSC sowohl als risikoorientiertes Kennzahlensystem und Managementsystem als auch als Frühwarnsystem näher betrachtet. Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt eine kritische Analyse dieser drei Anwendungspotentiale. Hierzu wird zunächst auf deren Problembereiche eingegangen (siehe Teilkapitel C.I). Darüber hinaus werden in Teilkapitel C.II die einzelnen Anwendungsmöglichkeiten beurteilt. Im Anschluss daran erfolgt im Rahmen des Teilkapitels C.III eine abschließende Gesamtbeurteilung des BSC-Konzeptes als Instrument des Risikomanagements.

### I. Problembereiche der Anwendungspotentiale

Im Rahmen dieses Teilkapitels werden die Grenzen der BSC als Instrument des Risikomanagements entsprechend der Vorgehensweise in Kapitel B, d.h. zunächst hinsichtlich der BSC als risikoorientiertes Kennzahlen- und Managementsystem sowie schließlich als Frühwarnsystem, aufgezeigt.

#### 1. Grenzen des risikoorientierten Kennzahlensystems

Zur Nutzung der BSC als risikoorientiertes Kennzahlensystem ist die klassische BSC um Risikoaspekte zu erweitern, deren strukturelle Ausgestaltungsformen in Teilkapitel B.I vorgestellt wurden. Bevor speziell auf die Grenzen dieser unterschiedlichen Ansätze eingegangen wird, erscheint zunächst eine allgemeine kritische Betrachtung des BSC-Kennzahlensystems sinnvoll, da hierdurch bereits Problembereiche der risikoorientierten Gestaltungsvarianten deutlich werden.

Grundsätzlich präsentiert die BSC in ihrer klassischen Ausgestaltung eine strukturierte Sammlung von Kennzahlen. Diese aus der Strategie abgeleiteten Kennzahlen sollen einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen gewährleisten, wobei die Perspektiven durch Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft werden. Gerade die Beschränkung auf eine bestimmte Anzahl von Perspektiven sowie deren Verknüpfung durch eine Ursache-Wirkungskette können jedoch als sehr kritisch betrachtet werden. Das Bestreben von KAPLAN und NORTON, sich mit Hilfe der Perspektiven auf die wesentlichen Kennzahlen eines Unternehmens zu beschränken, führt zwar zu einer Reduzierung der Komplexität, kann aber gleichzeitig mit dem *Ausblenden bedeutender Sachverhalte* verbunden sein. Durch eine Fokussierung auf eine begrenzte Anzahl ausgewählter Perspektiven besteht die Gefahr, dass unternehmensrelevante Bereiche zum einen wenig differenziert oder zum anderen sogar unbeachtet

bleiben. Ferner sind die Empfehlungen hinsichtlich der in die Perspektiven zu integrierenden Kennzahlen nur sehr vage. Von KAPLAN und NORTON werden zwar unterschiedliche Dimensionen von Kennzahlen gefordert. Deren spezielle Auswahl bzw. Entwicklung obliegt allerdings den Unternehmen. Darüber hinaus spielt die Verfügbarkeit von Informationen für die Funktionsfähigkeit des BSC-Kennzahlensystems eine kritische Rolle.<sup>251</sup> Eine systematische und kontinuierliche Datenerhebung stellt eine große Herausforderung dar und ist häufig mit einem hohen Aufwand verbunden.

Als wesentliches Problem kann die im Kennzahlensystem abgebildete *Ursache-Wirkungskette* angesehen werden. Es ist im Zusammenhang mit der BSC nicht möglich, auch wenn dies von den Entwicklern KAPLAN und NORTON suggeriert wird, ein „deterministisch durchrechenbares Abbild“<sup>252</sup> des gesamten Geschäftsmodells zu entwickeln. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen in der BSC erscheinen intuitiv verständlich. Da die Realität jedoch durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist, ist die Aufdeckung und Quantifizierung dieser problembehaftet. Auf die Problematik der im BSC-Konzept vorhandenen Ursache-Wirkungsbeziehungen wird im Rahmen der Grenzen des BSC-Frühwarnsystems näher eingegangen (siehe Abschnitt C.I.3). Im Folgenden wird der Fokus von der allgemeinen kritischen Betrachtung der BSC auf die Problembereiche der strukturellen Ausgestaltungsformen der einzelnen risikoorientierten BSCs gerichtet.

Die *BSC<sup>PLUS</sup>* zeichnet sich dadurch aus, dass der Standardaufbau der klassischen BSC erhalten bleibt und Risikoaspekte in die originären Perspektiven eingebunden werden. Dabei besteht das wesentliche Problem darin, dass lediglich Risiken berücksichtigt werden können, die sich der Lern- und Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive zuordnen lassen. Aufgrund dieser vorgegebenen Perspektivengliederung ist es mit der *BSC<sup>PLUS</sup>* nicht möglich, alle für ein Unternehmen relevanten Risiken vollständig abzubilden.<sup>253</sup> So können bspw. neben konjunkturellen und politisch-gesetzlichen Risiken auch keine Risiken wie Betrug oder Spionage berücksichtigt werden. Die *BSC<sup>PLUS</sup>* bietet lediglich einen Bezugsrahmen zur Erfassung von Risiken. Da die Risikokennzahlen innerhalb der Perspektiven erfasst werden, kann mit der *BSC<sup>PLUS</sup>* kein komprimierter und aggregierter Gesamtüberblick über alle Risiken gewährleistet werden. Sie erlaubt nicht die Betrachtung der Risikosituation des Unternehmens auf einen Blick.<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 157.

<sup>252</sup> GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 156.

<sup>253</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 21.

<sup>254</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 21.

Die *BSC mit separater Risikoperspektive* weist ebenfalls verschiedene Problembereiche auf. Zunächst wirkt die Hinzunahme einer weiteren Perspektive dem Bestreben von KAPLAN und NORTON entgegen, die Perspektivenanzahl möglichst gering zu halten. Zwar können Anzahl und Inhalt der Perspektiven unternehmensindividuell gewählt werden, jedoch sollte das Unternehmen sich auf wesentliche Perspektiven und Schlüsselgrößen fokussieren (siehe Teilabschnitt A.II.2.a und A.II.2.c). Vielmehr ist jedoch zu bemängeln, dass, bedingt durch die zusätzliche Risikoperspektive, der von KAPLAN und NORTON aufgestellte Beziehungszusammenhang zwischen den klassischen vier Perspektiven durchbrochen wird.<sup>255</sup> Aufgrund der Erfassung sämtlicher Risiken in der risikospezifischen Perspektive stehen die Risiken isoliert neben den anderen in der BSC abgebildeten Faktoren. Die Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist nur noch eingeschränkt möglich.<sup>256</sup>

Bei der Ausgestaltungsform der *BCR-Card* wird insbesondere die Orientierung am Unternehmenswert betont, indem die drei finanziellen Kennzahlen Discounted Cash Flow, Economic Value Added sowie der Market Value Added als zentrale Steuerungsgrößen vorgegeben werden. Aufgrund der Fokussierung auf diese übergeordneten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen stellt sich die Frage, ob die finanzielle Sicht einen zu hohen Stellenwert einnimmt.<sup>257</sup> Zudem wirkt die Struktur der *BCR-Card* aufgrund der Anzahl der Erfolgsfaktoren sowie der Aufteilung in eine *Chance-Card* und eine *Risk-Card* sehr komplex. Vor diesem Hintergrund dürften auch die einzelnen Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb des Gesamtsystems schwierig abzubilden sein. Demzufolge ist auch der Aufwand der Erstellung einer *BCR-Card* als sehr hoch einzuschätzen.<sup>258</sup>

Ebenso wie bei der *BCR-Card* sind bei der risikoorientierten *EF-BSC* die klassischen Perspektiven durch unternehmensindividuell zu identifizierende SEF zu ersetzen. Da bei der Gestaltungsvariante der *EF-BSC* keine Gruppierung von Erfolgsfaktoren vorgeschlagen wird, bedarf die Implementierung dieser zunächst der Durchführung einer strategischen Analyse. Generell zeichnet sich die Gestaltungsform der *EF-BSC* durch einen komplizierten und umfangreichen Aufbau aus.<sup>259</sup> Die Struktur der *EF-BSC* ist nicht so intuitiv verständlich wie das Perspektivenschema der klassischen *BSC*. Aufgrund der notwendigen Identifikation der für ein Unternehmen bedeutsamen SEF erfordert die Erstellung einer risikoorientierten *EF-BSC*

---

<sup>255</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 204.

<sup>256</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 22.

<sup>257</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 22.

<sup>258</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 205.

<sup>259</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 22.



einen hohen Zeitaufwand.<sup>260</sup> Darüber hinaus bestehen auch zahlreiche Probleme bei der mit Hilfe von Scoring-Modellen durchzuführenden Risikoaggregation, die im Zusammenhang mit der Erstellung der supplementären Risk Scorecard erfolgt. Scoring-Modelle eignen sich nur bedingt zur Zusammenführung und zum Vergleich quantitativer und qualitativer Kennzahlen, da sie insbesondere nicht frei von subjektiven Präferenzen sind.<sup>261</sup>

## 2. Grenzen des risikoorientierten Managementsystems

Im Zusammenhang mit dem risikoorientierten Managementsystem steht die prozessuale Verknüpfung der BSC mit dem Risikomanagement im Vordergrund. Auf der Basis eines um Risikoaspekte erweiterten BSC-Anwendungsprozesses soll die strategische und operative Komponente des Risikomanagements unterstützt und miteinander verbunden werden. Ein grundsätzlicher Nachteil des BSC-Konzeptes kann insbesondere darin gesehen werden, dass der Leitfaden zur Strategieumsetzung nur grob ausgestaltet ist. Die von KAPLAN und NORTON propagierte Vorgehensweise zur Implementierung von Unternehmensstrategien beschränkt sich im Wesentlichen auf *undifferenzierte Gestaltungsempfehlungen*. Vor allem beruht das BSC-Konzept nicht auf wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, sondern auf einer intuitiven Verständlichkeit. Kritisch erscheint dabei, ob das generelle Schema zur Umsetzung von unternehmensindividuellen Strategien geeignet ist.

Für die Anwendung des risikoorientierten BSC-Managementsystems stellt die Existenz einer bereits entwickelten Risikostrategie eine notwendige Voraussetzung dar. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass sich die BSC *nicht zur Generierung von Strategien* eignet.<sup>262</sup> Zur Initiierung des BSC-Prozesses sind vorab u.a. strategische Analysen hinsichtlich der Stärken/Schwächen und Risiken/Chancen des Unternehmens durchzuführen. Bevor die BSC als Instrument zur Implementierung einer Risikostrategie eingesetzt werden kann, hat die Unternehmensführung zunächst grundsätzliche Aussagen zur Risikoübernahme sowie zur angestrebten Risikosituation zu treffen. Bei der Entwicklung einer Risikostrategie bietet das Konzept der BSC folglich keine Unterstützung.

Im nächsten Schritt des BSC-Anwendungsprozesses ist die Strategie eines Unternehmens durch die Bildung eines abgestimmten Systems von Zielen zu konkretisieren. Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des Zielsystems leistet das von KAPLAN und NORTON entwickelte Konzept keine Hilfestellung. Folglich wird das Unternehmen auch in Bezug auf die spezielle

---

<sup>260</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 206.

<sup>261</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 219 und S. 161.

<sup>262</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 75.

Formulierung von risikoorientierten Zielen nicht weiter unterstützt. Die Gewährleistung einer *vollständigen Erfassung* von Risiken, durch Identifikation dieser im Rahmen der Ableitung und Verknüpfung von Unternehmenszielen, ist aufgrund der Fokussierung auf die einzelnen Perspektiven *nicht gegeben*. Risiken, die keinem Ziel unmittelbar zugeordnet werden können, sind bspw. solche, die aus dem nicht beeinflussbaren Verhalten von Wettbewerbern (z.B. Preispolitik oder neue Produktentwicklungen) oder aus Veränderungen des Unternehmensumfeldes (z.B. Naturkatastrophen oder Gesetzesänderungen) resultieren. Werden solche Risiken schlagend, spiegeln sie sich lediglich in der Entwicklung der (bspw. finanziellen) Ergebnisgrößen wider. Dabei können gerade diese Risiken eine wesentliche Gefährdung des Fortbestandes des Unternehmens darstellen.<sup>263</sup>

Darüber hinaus sind im Rahmen des BSC-Anwendungsprozesses durch Ursache-Wirkungsbeziehungen die Ziele und Kennzahlen der Perspektiven so miteinander zu verknüpfen, dass die Strategien des Unternehmens abgebildet werden. Auch für eine Verknüpfung von Risiken und Zielgrößen ist die Kenntnis von *Ursache-Wirkungsbeziehungen* erforderlich.<sup>264</sup> Die Verwendung der Ursache-Wirkungsbeziehungen ist jedoch mit beträchtlichen Problemen verbunden, da sie im Rahmen der BSC aufgrund der Komplexität der Realität nur mit erheblichen Vereinfachungen abgebildet werden können. Die Verknüpfungen basieren überwiegend auf statistisch signifikanten oder intuitiv angenommenen Zusammenhängen.<sup>265</sup> Dabei stellen gerade sie das entscheidende Element der BSC-Steuerung dar.<sup>266</sup> Werden bspw. unzutreffende Kausalzusammenhänge zwischen Risiken (Kundenunzufriedenheit) und Zielgrößen (Festigung des Marktanteils) angenommen, erreichen die zur Vermeidung oder Verminderung des Risikos eingeleiteten Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung auf die Erreichung der Zielvorgaben. Durch diese Maßnahmen kann dem Risiko einer negativen Zielabweichung nicht entgegengewirkt und die Unternehmensstrategie ggf. nicht umgesetzt werden.

Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement besteht das Problem, dass nicht quantifizierte Abhängigkeiten zwischen den Risiken dazu führen, dass Kumulationseffekte von Einzelrisiken unerkannt bleiben.<sup>267</sup> Vor diesem Hintergrund bedarf es über die Abbildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen hinaus einer exakten Quantifizierung von *Risikointerdependenzen*, die

---

<sup>263</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1072.

<sup>264</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 219.

<sup>265</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko, 2002), S. 598 f.; BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 218 f.

<sup>266</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1072.

<sup>267</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1072.

im Rahmen einer speziellen Risikoanalyse durchzuführen ist. Zwar kann das Konzept der BSC hierzu den Anstoß geben und hilfreiche Informationen liefern. Eine umfassende Beurteilung der Risikodringlichkeit ist, allein aus dem Grunde, dass nicht alle Risiken mit der BSC identifiziert und damit auch nicht alle Wechselwirkungen zwischen Risiken berücksichtigt werden können, im Rahmen der BSC jedoch nicht möglich.

Im BSC-Anwendungsprozess stellt die Definition von Kennzahlen einen bedeutenden Schritt für eine erfolgreiche Strategieoperationalisierung dar. Jedoch bietet das Konzept der BSC keine Unterstützung zur Kennzahlenentwicklung. Vor diesem Hintergrund kann auch der konkrete Messvorgang von Risiken durch das BSC-Managementsystem nicht unterstützt werden.<sup>268</sup> Es treten vor allem *Messschwierigkeiten* von Risiken im Zusammenhang mit den nichtmonetären Perspektiven auf. Ein grundsätzliches Problem der BSC besteht darin, dass neben quantifizierbaren auch nicht quantifizierbare Risiken abzubilden sind. Im Rahmen der Risikobewertung ist eine *Vergleichbarkeit sowie Zusammenführung* dieser, bedingt durch die sehr unterschiedliche Datenbasis, kaum möglich. Der in diesem Zusammenhang mögliche Einsatz von Scoring-Modellen ist ebenfalls mit Problemen verbunden (siehe auch Abschnitt C.I.1).<sup>269</sup>

Ebenso wie zur Bestimmung von Maßnahmen, die auf die Realisierung der Vorgabewerte der Ziele hinwirken sollen, sind die Aussagen von KAPLAN und NORTON in Bezug auf die Überprüfung der Umsetzung dieser nur sehr vage. Die Umsetzungsüberprüfung beschränkt sich dabei im Wesentlichen auf die Kennzahlenkontrolle, die durch einen kontinuierlichen Vergleich von Soll- und Istwerten die Realisierung der Ziele verfolgt. Ein Rückschluss auf die Wirksamkeit der einzelnen Risikobewältigungsmaßnahmen ist damit jedoch nur *indirekt* möglich. Im Rahmen des strategischen Feedback- und Lernprozesses soll mit Hilfe der BSC die Rückkopplung auf die Strategie gewährleistet werden. Dabei soll im Rahmen des Double-Loop-Learnings der strategische Lernprozess der Mitarbeiter gefördert werden. Auch in dieser Hinsicht geben KAPLAN und NORTON *keine konkreten Empfehlungen*.

Im Zusammenhang mit der Umsetzungs- und Strategieüberprüfung gilt es das „*Dilemma der BSC*“ zu überwinden.<sup>270</sup> Stellen die Mitarbeiter die BSC in Frage, sinkt ihre Identifikation mit dieser. Eine Identifikation mit der BSC stellt jedoch für eine erfolgreiche Umsetzung der darin abgebildeten (Risiko-)Strategie eine notwendige Voraussetzung dar. Andererseits ist es

---

<sup>268</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1072.

<sup>269</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 219.

<sup>270</sup> Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Gedanken, 1998), S. 359.

gerade unter Berücksichtigung von Risikoaspekten wichtig, dass das in der BSC abgebildete Geschäftsmodell in regelmäßigen Zeitabständen kritisch hinterfragt wird. So führen bspw. relevante, bislang nicht einzelnen Zielen zugeordnete Risiken zu Änderungen des der BSC zugrunde liegenden Ursache-Wirkungsgeflechtes und machen möglicherweise eine Strategieanpassung erforderlich. Es besteht die Gefahr, dass die Kommunikation der erstellten BSC mit den darin abgebildeten Ursache-Wirkungsbeziehungen schnell Wissen vortäuscht. Die Folge ist, dass Mitarbeiter neue Einsichten blockieren und sich auf das bestehende Modell fixieren.<sup>271</sup>

### 3. Grenzen des Frühwarnsystems

Das BSC-Frühwarnsystem ist auf das frühzeitige Erkennen strategischer Risikoeintritte ausgerichtet. Bei den zu erkennenden Gefährdungen handelt es sich um strategische Risiken, die in Zusammenhang mit den Erfolgspotentialen des Unternehmens stehen und durch die einzelnen Perspektiven der BSC abgebildet werden. Die Ursache-Wirkungsketten, mit denen die verschiedenen nichtfinanziellen Perspektiven untereinander und mit der finanziellen Perspektive verknüpft werden, stellen die zentrale Voraussetzung dar, damit die BSC ihrem Anspruch als Frühwarnsystem gerecht wird. Dabei stehen gerade diese in der BSC unterstellten Ursache-Wirkungszusammenhänge im Mittelpunkt der Kritik.

Zunächst ist in Verbindung mit dem BSC-Frühwarnsystem kritisch anzumerken, dass dieses *nicht alle für ein Unternehmen relevanten Beobachtungsbereiche* abdeckt. Das BSC-Frühwarnsystem ist darauf ausgerichtet, die mit den Perspektiven verbundenen latenten Risiken, d.h. mögliche strategische Zielabweichungen in negativer Hinsicht, frühzeitig zu erkennen. Wesentliche Beobachtungsbereiche, die nicht durch die BSC abgedeckt werden, stellen bspw. der gesamtwirtschaftliche sowie der technologische und sozio-politische Bereich dar.<sup>272</sup>

Von einem umfassenden Frühwarnsystem kann im Zusammenhang mit der BSC folglich nicht gesprochen werden.

Das Frühwarnsystem der BSC basiert auf einer indikatororientierten Wirkungsweise. Um Bedrohungen rechtzeitig erkennen zu können, bedarf es der Bestimmung von Frühwarnindikatoren. Die Definition geeigneter Frühwarnindikatoren stellt im Zusammenhang mit der Ablaufstruktur des BSC-Frühwarnsystems die größte Herausforderung dar. Die Basis bildet dabei die Aufdeckung von Ursache-Wirkungszusammenhängen. In dieser Hinsicht leistet das

---

<sup>271</sup> Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Gedanken, 1998), S. 359 f.

<sup>272</sup> Ein Überblick über die für ein Unternehmen relevanten externen und internen Beobachtungsbereiche findet sich bspw. bei KRISTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 180.

Konzept der BSC jedoch keine Unterstützung, denn zur Methode der *Generierung von Kausalbeziehungen* machen KAPLAN und NORTON wenig konkrete Aussagen.<sup>273</sup> Sie empfehlen lediglich die Generierung von Hypothesen im Managementteam, die durch Korrelationsanalysen zu überprüfen sind.<sup>274</sup>

Die Ursache-Wirkungsbeziehungen bilden, wie bereits erwähnt, das Fundament der BSC-Frühwarnung. Neben der mangelnden Anleitung zur Aufstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen tritt jedoch in Bezug auf diese eine weitere Problematik auf. Zwar erscheint die von KAPLAN und NORTON aufgestellte Ursache-Wirkungskette (siehe Teilabschnitt A.II.2.b), die die einzelnen Perspektiven der BSC miteinander verknüpft, auf den ersten Blick plausibel. Dieses einfache Kausalmodell wird jedoch der Realität nicht gerecht. Im Hinblick auf die finanzielle Perspektive gehen KAPLAN und NORTON von „unidirektionalen“ Ursache-Wirkungshypothesen aus.<sup>275</sup> Diese Annahme ist jedoch unzutreffend. Dies wird bereits daran deutlich, dass nicht nur die Lern- und Entwicklungsperspektive auf die Finanzperspektive wirkt, sondern umgekehrt auch finanzielle Größen einen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiterperspektive haben. Werden bspw. externe Fortbildungsmaßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation durchgeführt, um einen Umsatzverlust aufgrund von mangelnder Prozess- und Produktqualität zu vermeiden, sind hierfür zwingend finanzielle Mittel erforderlich. Dieses einfache Beispiel zeigt, dass die Beziehungen zwischen den verschiedenen Perspektiven wesentlich komplexer sind, als dies durch das grundlegende BSC-Modell suggeriert wird. Es liegen oftmals *wechselseitige Beziehungen* vor, so dass in der BSC nicht von einer „Unidirektionalität“ ausgegangen werden kann.<sup>276</sup> Vor diesem Hintergrund erscheinen zumindest Zweifel angebracht, ob die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungs-, Prozess- sowie Kundenperspektive zwangsläufig denen der finanziellen Perspektive vorauslaufen und damit einen Frühwarncharakter haben.

Im Rahmen des BSC-Frühwarnsystems besteht im Zusammenhang mit den Ursache-Wirkungsbeziehungen neben den bereits beschriebenen Problemen auch insbesondere das Problem der *Quantifizierbarkeit*. Für eine effiziente Frühwarnung werden Ursache-Wirkungsbeziehungen identifiziert und analysiert. Im Idealfall wird dabei herausgearbeitet, wie sich die Kennzahlen, mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß, gegenseitig beeinflussen. Es ist jedoch im Zusammenhang mit dem BSC-Frühwarnsystem nicht möglich,

---

<sup>273</sup> Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Gedanken, 1998), S. 350.

<sup>274</sup> Vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategien, 1997), S. 246.

<sup>275</sup> Vgl. WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 72.

<sup>276</sup> Vgl. WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 69 ff.

die Verzögerungseffekte zwischen den Früh- und Spätindikatoren quantitativ zu ermitteln. In der BSC sind keine rechentechnischen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Kennzahlen herstellbar. Es können lediglich inhaltlich-qualitative Aussagen über die Systemzusammenhänge getroffen werden.<sup>277</sup> CORSTEN und LINGNAU schlagen in diesem Zusammenhang vor, nicht von Ursache-Wirkungsketten, sondern lediglich von Ursache-Wirkungsvermutungen zu sprechen.<sup>278</sup> Ob und in welchem Umfang bspw. Verschlechterungen der Produktqualität zu einer Reduzierung der Kundenzufriedenheit und der Kapitalrendite führen, ist daher kaum ermittelbar.<sup>279</sup>

Durch die mangelnde Quantifizierbarkeit ergeben sich auch Probleme in Bezug auf die optimale Bestimmung der Warn- sowie der Gefährdungsgrenzen der einzelnen Indikatoren. Nur durch die genaue Kenntnis der Verzögerungseffekte können unter Berücksichtigung der Reaktionszeit sowie des Wirksamwerdens der Maßnahmen die *Risikoschwellenwerte* so festgelegt werden, dass die auf deren Basis zu generierenden Frühwarnsignale weder zu früh noch zu spät ausgelöst werden. Während eine zu früh signalisierte Warnung mit einer möglicherweise überflüssigen Informationsverarbeitung einhergeht, besteht bei einem verspäteten Alarmsignal hingegen die Gefahr, dass keine Gegenmaßnahmen mehr initiiert werden können, die den Eintritt der Risiken vermeiden oder die Tragweite schlagend werdender Risiken begrenzen. Demzufolge ergeben sich nicht nur für die Bestimmung von Frühwarnindikatoren, sondern auch für die Festlegung der Schwellenwerte sehr hohe Anforderungen an die einzelnen Führungskräfte.

## II. Beurteilung der Anwendungspotentiale

Im vorangegangenen Teilkapitel C.I wurde auf die Problembereiche der einzelnen Anwendungspotentiale eingegangen. Auf dieser Grundlage sowie unter Berücksichtigung der in Teilkapitel B beschriebenen Anwendungspotentiale erfolgt im Rahmen dieses Teilkapitels eine Beurteilung der BSC als Kennzahlen-, Management- und Frühwarnsystem.

### 1. Bewertung des risikoorientierten Kennzahlensystems

Bevor in diesem Abschnitt die einzelnen strukturellen Ausgestaltungsformen risikoorientierter BSCs beurteilt werden, erfolgt zunächst eine grundsätzliche Bewertung des BSC-

---

<sup>277</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 185.

<sup>278</sup> Vgl. CORSTEN, H./LINGNAU, V. (Rahmenkonzept, 2004), S. 16.

<sup>279</sup> Vgl. WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 68 f.

Kennzahlensystems in Bezug auf den originären Aufbau unter Berücksichtigung von Risikogesichtspunkten.

Das Kennzahlensystem der klassischen BSC ist durch eine Vier-Perspektivengliederung sowie einem ausgewogenen Mix an mehrdimensionalen Kennzahlen gekennzeichnet (siehe Abschnitt A.II.2). Der wesentliche Vorteil für das Risikomanagement besteht darin, dass die BSC über die rein finanzwirtschaftliche Sicht des Unternehmens hinausgeht. Dadurch werden auch solche Risikoaspekte mit Kennzahlen erfasst, die mit nichtfinanziellen Erfolgspotentialen verbunden sind. Hierbei handelt es sich um so genannte weiche, d.h. nicht-finanzielle Risikofaktoren, die im Zusammenhang mit der Lern- und Entwicklungs-, Prozess- sowie Kundenperspektive stehen. Eine Erfassung dieser weichen Risikofaktoren durch ein Kennzahlensystem ist im Hinblick auf ein ganzheitliches Risikomanagement von großer Bedeutung, da nicht nur monetäre, sondern auch *nichtmonetäre Risikoaspekte* zwingend bei der Einschätzung der gesamten Risikosituation eines Unternehmens zu berücksichtigen sind. Zu diesem Zweck kann die BSC aufgrund ihrer ausgewogenen Perspektivengliederung einen wesentlichen Beitrag leisten, auch wenn im Rahmen der nichtfinanziellen Perspektiven oftmals Messprobleme auftreten und die Vergleichbarkeit bzw. Verknüpfung monetärer und nichtmonetärer Kennzahlen grundsätzlich mit Problemen verbunden ist.<sup>280</sup> Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass gerade durch die Perspektivengliederung *nicht* alle für ein Unternehmen relevanten Sachverhalte *vollständig* erfasst werden können. Daher können auch nicht sämtliche Risiken mit der klassischen BSC erfasst werden. Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass das BSC-Kennzahlensystem dem Risikomanagement wertvolle Unterstützung bietet. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Kennzahlendimensionen werden neben finanziellen Risikoaspekten insbesondere auch weiche Risikofaktoren berücksichtigt. Dieser Nutzen den das Risikomanagement aus dem Konzept der BSC ziehen kann, überwiegt die damit verbundenen Schwächen. Im Folgenden werden die einzelnen strukturellen Ausgestaltungsformen risikoorientierter BSCs unter Berücksichtigung ihrer Potentiale sowie ihrer Problemfelder beurteilt.

Bei der *BSC<sup>PLUS</sup>* bleibt die originäre Perspektivengliederung bestehen. Der wesentliche Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass die Risiken in den vier Perspektiven abgebildet und den Zielen zugeordnet sind. Damit stellen die erfassten Risiken auch Elemente der nach KAPLAN und NORTON unterstellten Ursache-Wirkungskette dar. Negativ wirkt sich hingegen aus, dass nur diejenigen Risiken erfasst werden können, die sich den Perspektiven zuordnen las-

<sup>280</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 219.

sen. Zudem fehlt bei der *BSC<sup>PLUS</sup>* ein aggregierter Überblick über die in den Perspektiven abgebildeten Risiken.<sup>281</sup> Aufgrund der Defizite bezüglich der vollständigen Risikoerfassung würde eine - wenn mögliche - Risikoaggregation daher auch nicht die gesamte Risikosituation eines Unternehmens widerspiegeln. Als positiv ist zu bewerten, dass sich die *BSC<sup>PLUS</sup>* aufgrund ihrer übersichtlichen Vier-Perspektivengliederung durch eine geringe Komplexität auszeichnet, so dass von einem leicht verständlichen Ansatz gesprochen werden kann. Darüber hinaus ist der Aufwand zur Erstellung einer *BSC<sup>PLUS</sup>* als gering einzustufen.<sup>282</sup>

Im Gegensatz zur *BSC<sup>PLUS</sup>* kann im Rahmen der *BSC mit separater Risikoperspektive* eine vollständige Risikoerfassung gewährleistet werden, indem alle für das Unternehmen relevanten Risiken in der risikospezifischen Perspektive abgebildet werden. Demnach besteht auch die Möglichkeit, einen komprimierten Überblick über die gesamte Risikosituation zu erhalten. Ein wesentlicher Nachteil dieser Gestaltungsvariante ist darin zusehen, dass der Gesamtzusammenhang der Perspektiven verloren geht, da durch die zusätzliche Risikoperspektive die originäre Ursache-Wirkungskette durchbrochen wird. Gerade diese stellt jedoch ein bedeutendes Element des originären BSC-Ansatzes dar. Ebenso wie bei der *BSC<sup>PLUS</sup>* ist die Struktur der *BSC mit separater Risikoperspektive* leicht nachvollziehbar. Da die Risiken nicht in die Perspektiven einzugliedern sind, ist auch der Aufwand der Erstellung gering.<sup>283</sup>

Die Gestaltungsvariante der *BCR-Card* weist im Gegensatz zu den Ergänzungen der klassischen BSC den Vorteil auf, dass die Perspektiven durch strategische Erfolgsfaktoren ersetzt werden. Darüber hinaus bietet die Gestaltungsvariante der *BCR-Card* die Möglichkeit einer vollständigen Risikoerfassung. Risiken, die sich keinem der Erfolgsfaktoren zuordnen lassen, werden im „Unternehmensumfeld“ der *Risk-Card* abgebildet. Durch die *Risk-Card* kann ein aggregierter Gesamtüberblick über sämtliche Risiken gewonnen werden.<sup>284</sup> Als wesentlicher Nachteil der *BCR-Card* ist ihre sehr komplexe Struktur zu nennen. Diese Komplexität resultiert vor allem aus der großen Anzahl der durch Ursache-Wirkungsbeziehungen zu verbindenden strategischen Erfolgsfaktoren. Vor diesem Hintergrund wird die *BCR-Card* im Gegensatz zu den beiden zuvor beschriebenen strukturellen Ausgestaltungsformen als schwieriger verständlich eingestuft. Ebenso ist ein höherer Aufwand zur Erstellung der *BCR-Card* erforderlich.<sup>285</sup>

---

<sup>281</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 204.

<sup>282</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 21 f.

<sup>283</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 22.

<sup>284</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 205.

<sup>285</sup> Vgl. TEWALD, C. (Balanced, 2005), S. 21 f.



In der *risikoorientierten EF-BSC* können, wie in der BSC mit separater Risikoperspektive und der BCR-Card, die Risiken vollständig erfasst werden.<sup>286</sup> Dies gelingt, indem neben erfolgswirtschaftsspezifischen Risikotabellen auch eine supplementäre Risk Scorecard erstellt wird, die sowohl die erstgenannten als auch die nicht mit den SEF verbundenen Risiken enthält. Der sich aus der Struktur der EF-BSC ergebende Vorteil besteht darin, dass einerseits ein Überblick über die Risiken der einzelnen SEF und andererseits ein Gesamtüberblick über die gesamte Risikosituation des Unternehmens gegeben werden. Wesentliche Nachteile sind die Komplexität und der sehr hohe Aufwand, der im Vergleich zu den anderen Gestaltungsvarianten zur Erstellung einer risikoorientierten EF-BSC notwendig ist.<sup>287</sup>

Wie gezeigt wurde, hängt die Unterstützung der BSC für das Risikomanagement von der Struktur der jeweiligen Gestaltungsvariante ab. Aus den einzelnen Beurteilungen geht hervor, dass keine der strukturellen Ausgestaltungsformen als die optimale Lösung angesehen werden kann. Da jede dieser Varianten individuelle Vor- und Nachteile aufweist, hat das *Management* letztlich *abzuwägen*, welche die für das Unternehmen geeigneteste Ausgestaltungsform darstellt. Sofern ein Unternehmen bereits eine BSC mit den vier klassischen Perspektiven eingeführt hat, bietet sich eine risikospezifische Ergänzung gemäß der BSC<sup>PLUS</sup> an, da hierzu nur geringe Anpassungen erforderlich sind. Zwar weist sie als einzige Variante hinsichtlich der vollständigen Risikoerfassung Defizite auf, doch überzeugt sie im Vergleich zu den anderen Ansätzen durch ihre einfache Ausgestaltung. Ferner kann auch der Einsatz der BSC mit separater Risikoperspektive sinnvoll sein. Bei diesem Ansatz wird die Bedeutung des Risikos durch die zusätzliche Perspektive hervorgehoben. Dadurch ist ein Überblick über die gesamte Risikosituation des Unternehmens möglich, jedoch werden die Risikoaspekte aus dem Gesamtzusammenhang gerissen. Der wesentliche Vorteil der weiterentwickelten Ansätze besteht darin, dass bei diesen unternehmensindividuelle SEF den Ausgangspunkt der Risikoerfassung bilden. Diese Varianten entfernen sich jedoch sehr weit vom ursprünglichen BSC-Aufbau und sind grundsätzlich mit einer hohen Komplexität sowie einer aufwändigen Erstellung verbunden.

## 2. Bewertung des risikoorientierten Managementsystems

Im Rahmen des risikoorientierten Managementsystems der BSC steht die prozessuale Verknüpfung von Risikomanagement und BSC-Anwendungsprozess im Mittelpunkt. Das wesentliche Ziel des integrierten Prozesses besteht entsprechend der Zielsetzung des BSC-

<sup>286</sup> Vgl. HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005), S. 1075.

<sup>287</sup> Vgl. WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001), S. 206.

Managementsystems (siehe Abschnitt A.II.1) darin, die (Risiko-)Strategie eines Unternehmens zu implementieren. Vor diesem Hintergrund sowie unter Einbeziehung der beschriebenen Problemfelder wird im Folgenden die BSC als risikoorientiertes Managementsystem bewertet.

Das risikoorientierte BSC-Managementsystem stellt mit dem Anwendungsprozess eine strukturierte Vorgehensweise zur Verfügung, mit deren Hilfe die (Risiko-)Strategie eines Unternehmens umgesetzt werden kann. Das von KAPLAN und NORTON präsentierte BSC-Managementsystem weist allerdings einen hohen *Allgemeinheitsgrad* in Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Teilschritte auf. Die sich hieraus ergebende Flexibilität, die es ermöglicht, bei ihrem Einsatz die unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmen berücksichtigen zu können, kann als Vorteil gesehen werden.<sup>288</sup> Andererseits stellt diese zwingend erforderliche unternehmensspezifische Konkretisierung der im Anwendungsprozess enthaltenen Teilschritte, um eine (Risiko-)Strategie erfolgreich umsetzen zu können, einen Nachteil dar. Diese individuelle Ausgestaltung stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensführung. Das risikoorientierte Managementsystem der BSC ist weniger darauf ausgerichtet, speziell einzelne Elemente bzw. Prozesse des Risikomanagements zu unterstützen. Ferner kann der risikoorientierte BSC-Anwendungsprozess einen wertvollen Beitrag leisten, die *strategische und operative Komponente* des Risikomanagements zu *verbinden*. Dieser bietet konzeptionelle Unterstützung durch die generelle Vorgehensweise der BSC. Unter expliziter Berücksichtigung von Risikoaspekten werden aus einer vorhandenen Strategie Ziele über mehrere Perspektiven abgeleitet und verknüpft. Es werden Kennzahlen definiert, Vorgaben festgelegt, Maßnahmen bestimmt und die Umsetzung sowie die Strategie überprüft. Jeder im integrierten Prozess enthaltene Teilschritt ist im Rahmen eines modernen Risikomanagements notwendig. Entsprechend bedingt die Anwendung des risikoorientierten Prozesses zunächst eine bereits entwickelte Risikostrategie des Unternehmens. Durch diese Voraussetzung zwingt der BSC-Anwendungsprozess die Unternehmensführung dazu, vorab eine Risikostrategie zu formulieren, ohne dabei selbst Unterstützung zu leisten. Ein weiterer wesentlicher Vorteil des integrierten Prozesses besteht darin, dass bei der Formulierung von Risikozielen der *Blick* in verschiedene Dimensionen *geöffnet* wird. Die Ziele beziehen sich nicht nur auf die finanzielle Perspektive, sondern nehmen auch ausdrücklich Bezug auf die Lern- und Entwicklungs-, Prozess- und Kundenperspektive. So wird explizit die Sicherung der Erfolgspotentiale eines Unternehmens berücksichtigt.

---

<sup>288</sup> Vgl. GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002), S. 162 f.

Darüber hinaus wird bei der Ableitung und Verknüpfung der Ziele die *Risikoanalyse unterstützt*. Zwar können im Rahmen der Risikoidentifikation nicht alle für ein Unternehmen relevanten Risiken in Verbindung mit der klassischen BSC abgebildet werden. Doch bietet insbesondere der Erstellungsprozess einer BSC die Möglichkeit, bislang unerkannte, mit den Perspektiven verbundene Risiken aufzudecken. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass zwar die vollständige Erkennung von Risiken innerhalb der Perspektiven gefördert wird. Allerdings kann eine systematische und ganzheitliche Risikoidentifikation gemäß des operativen Prozesses eines modernen Risikomanagements (siehe Teilabschnitt A.I.3.a) dadurch nicht ersetzt werden. Im Zuge der Hierarchisierung der BSC, bei der die Ziele unternehmensweit heruntergebrochen werden, bietet sich die Möglichkeit, eindeutige Verantwortlichkeiten festzulegen. Wesentlicher Vorteil hierbei ist es, dass durch die Zuordnung von Risiken zu Zielen die Zielverantwortlichen gleichzeitig zum *Risk Owner* gemacht werden können. Problematisch wird dies, wenn Risiken mehreren Zielen zugeordnet sind.<sup>289</sup>

Bei der Zielverknüpfung können ferner wichtige Informationen über *Risikointerdependenzen* gewonnen werden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass im Rahmen der BSC die Gewinnung und Quantifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen mit erheblichen Problemen verbunden ist. Allgemein liegt der Schwerpunkt des Einsatzes der BSC als Managementsystem weniger darin, alle Abhängigkeiten zwischen den Zielen exakt zu erfassen. Vielmehr soll der Gesamtzusammenhang des Zielsystems verständlich abgebildet werden. Vor dem beschriebenen Hintergrund ist festzuhalten, dass mit Hilfe des risikoorientierten BSC-Anwendungsprozesses zwar eine umfassende Risikoanalyse unterstützt, deren Aufgaben jedoch nicht vollständig erfüllt werden können.

Darüber hinaus wird durch die Definition von Kennzahlen, die zur Überprüfung der Zielentwicklung und -realisierung dienen und damit die Ermittlung einer negativen Zielabweichung ermöglichen, die Basis für eine *Risikobewertung* geschaffen. Im Zusammenhang mit der Vorgabe von Zielwerten können explizit Risikoaspekte berücksichtigt sowie Risikoschwellenwerte festgelegt werden. Letztere unterstützen das Risikomanagement durch die Auslösung von Risikoinformationen bzw. -berichten sowie durch die rechtzeitige Initiierung von *Risikomaßnahmen*. Bei der Bestimmung von Maßnahmen zur Zielerreichung können Risikobewältigungsmaßnahmen integriert werden, die den Eintritt von Risiken vermeiden bzw. die Tragweite eingetretener Risiken begrenzen sollen. Im Rahmen des letzten Schrittes des integrierten Prozesses wird die Strategieumsetzung anhand der erreichten und der gesetzten Kennzah-

---

<sup>289</sup> Vgl. PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004), S. 152.

lenwerte kontinuierlich überprüft. Hierbei kann insbesondere zur Verdeutlichung der Gefährdung einer Zielrealisierung die Darstellung eines Risikostatus Unterstützung bieten. Problematisch erscheint im risikoorientierten Managementsystem der BSC, dass lediglich die unmittelbar den Zielen zugeordneten Risiken abgebildet und damit auch nur deren Entwicklungen verfolgt werden können. Sich realisierende Risiken, die keinem der Ziele zuordenbar sind bzw. mangels Identifikation keinem zugeordnet wurden, spiegeln sich nur in den Ergebniskennzahlen der BSC wider. Ferner kann die *Überprüfung der Risikostrategie* als Rückkopplung des BSC-Prozesses einen hilfreichen Anstoß für eine Weiterentwicklung oder Anpassung der Strategie bieten. Zwar stellt sich hierbei die Frage, wie das strategische Feedback und Lernen im Unternehmen umzusetzen und dabei das „Dilemma der BSC“ (siehe Abschnitt C.I.2) zu überwinden ist. Doch spielt gerade dieser Strategierückkopplungsschritt für ein funktionsfähiges Risikomanagement vor dem Hintergrund eines dynamischen Unternehmensumfeldes eine wichtige Rolle.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass es mit Hilfe des risikoorientierten Managementsystems der BSC möglich ist, das Risikomanagement zu einem *integralen Bestandteil* der Planungs- und Steuerungsprozesse eines Unternehmens zu machen. Durch die risikospezifische Ausgestaltung der einzelnen Teilschritte des BSC-Anwendungsprozesses kann eine schrittweise Operationalisierung der Risikostrategie erreicht werden. Hierbei bestehen zahlreiche Anknüpfungspunkte mit den einzelnen Teilschritten des operativen Risikomanagementprozesses. Es ist jedoch anzumerken, dass der operative Risikomanagementprozess nicht durch den risikoorientierten BSC-Anwendungsprozess ersetzt werden kann.

### **3. Bewertung des Frühwarnsystems**

Die BSC ist durch ihre Perspektivengliederung sowie durch die darin enthaltenen Ursache-Wirkungsbeziehungen gekennzeichnet, die sie zu einem Instrument der Frühwarnung befähigen. Durch die einzelnen Perspektiven der BSC werden finanzielle und nichtfinanzielle Risiken berücksichtigt sowie unternehmensexterne und -interne Beobachtungsbereiche abgedeckt. Die durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpften Leistungstreibergrößen und Ergebniskennzahlen stellen die Grundlage für ein funktionierendes Frühwarnsystem dar. Im Rahmen dieses Abschnittes wird die BSC hinsichtlich ihres Nutzens, als geeignetes und wirkungsvolles Frühwarnsystem für ein Unternehmen zu fungieren, beurteilt. Dazu werden die mit der BSC als Frühwarnsystem verbundenen Potentiale (siehe Teilkapitel B.III) und Grenzen (siehe Abschnitt C.I.3) aufgegriffen und bewertet.

Die Beobachtungsbereiche des BSC-Frühwarnsystems stellen die Lern- und Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- sowie die finanzielle Perspektive dar. Diese *Perspektiven* repräsentieren

die Erfolgspotentiale eines Unternehmens, die gleichzeitig zum Ausgangspunkt wesentlicher Gefährdungen werden können. In ihnen werden die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele abgebildet. Das BSC-Frühwarnsystem ist auf die frühzeitige Erkennung von Risikoeintritten fokussiert, deren Folgen sich in einer Verfehlung der strategischen Ziele in negativer Hinsicht zeigen. Es eignet sich zur Überwachung der mit den Perspektiven verbundenen latenten Risiken. Die klassische BSC als Frühwarnsystem hat zum einen Grenzen hinsichtlich der Vollständigkeit und zum anderen hinsichtlich der Ursache-Wirkungsbeziehungen als Basis der Definition von Frühwarnindikatoren

Einerseits besteht das Problem der *Vollständigkeit* darin, dass die BSC-Frühwarnung nicht alle für ein Unternehmen relevanten Beobachtungsbereiche abdeckt. Die Unternehmensführung muss sich darüber im Klaren sein, dass das BSC-Frühwarnsystem nur ein Teilelement eines gemäß KonTraG einzuführenden Frühwarnsystems (siehe Teilabschnitt A.I.2.a) darstellen kann. Dennoch ist der sich aus der Perspektivengliederung ergebene Nutzen für ein Unternehmen hinsichtlich der Frühwarnung als positiv zu bewerten, da neben finanziellen und nichtfinanziellen auch insbesondere externe und interne strategische Risiken berücksichtigt werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass die mit der BSC abgebildeten Beobachtungsbereiche nur sehr oberflächlich überwacht werden. Der Grund hierfür liegt in einer meist zwecks Fokussierung auf das Wesentliche - angestrebten Begrenzung der Kennzahlen. Durch die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Kennzahlen können unter Umständen Risikoeintritte nicht frühzeitig erkannt werden. Im Falle eines Einsatzes der BSC als Frühwarnsystem muss der Unternehmensführung bewusst sein, dass der auf Basis der BSC zur Verfügung gestellte Indikatorenkatalog zur Sicherstellung einer umfassenden Frühwarnung möglicherweise unzureichend ist.

Das BSC-Frühwarnsystem ist durch eine indikatoorientierte Wirkungsweise gekennzeichnet. Das Fundament hierzu bilden *Ursache-Wirkungsbeziehungen*, auf deren Basis die sich über einen längeren Zeitraum hinweg realisierenden strategischen Risiken frühzeitig erkannt werden. Doch gerade die im BSC-Frühwarnsystem unterstellten kausalen Verknüpfungen zwischen Leistungstreibergrößen und Ergebniskennzahlen sind als kritisch zu betrachten. Die für ein funktionierendes BSC-Frühwarnsystem erforderliche Gewinnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die mangelnde Quantifizierbarkeit sowie die wechselseitigen Beziehungen zu nennen (siehe Abschnitt C.I.3). Es werden angesichts der beschränkten menschl-

chen Informationsverarbeitungskapazität drastische Vereinfachungen bei der Aufdeckung von Ursache-Wirkungsbeziehungen erforderlich sein.<sup>290</sup> Diese äußern sich in einer Reduzierung auf unidirektionale Beziehungen zwischen den nichtfinanziellen Perspektiven und der finanziellen Perspektive. In dieser Unidirektionalität kann eine wesentliche Schwäche des BSC-Frühwarnsystems gesehen werden. Es kann jedoch allgemein davon ausgegangen werden, dass die aus den nichtfinanziellen Perspektiven zu gewinnenden Informationen auf mögliche finanzielle Gefährdungen hinweisen, die im Hinblick auf die Sicherstellung der Unternehmensexistenz von großer Bedeutung sind. Auch wenn sich die Aufdeckung von Kausalverketten zwischen Frühwarnindikatoren und gefährdenden Entwicklungen als sehr schwierig erweist und die beschriebenen Vereinfachungen hingenommen werden müssen, lässt sich die BSC bei geeigneter Ausgestaltung, d.h. durch die Zusammenstellung leistungsfähiger für das Unternehmen relevanter Frühwarnindikatoren, als funktionierendes Frühwarnsystem einsetzen. Da von KAPLAN und NORTON keine Anleitung zur Aufdeckung von Ursache-Wirkungsbeziehungen gegeben wird, werden hohe Anforderungen an die Unternehmensführung gestellt. Die Leistungsfähigkeit des BSC-Frühwarnsystems hängt daher im Wesentlichen von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab.<sup>291</sup> Trotz der aufgezeigten Schwierigkeiten bei der Aufdeckung von Ursache-Wirkungsbeziehungen können die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse sinnvoll zur Frühwarnung genutzt werden. Jedoch sollte sich die Unternehmensführung stets der Schwächen des BSC-Frühwarnsystems bewusst sein und die generierten Informationen unter Berücksichtigung dieser bewerten.

Vor dem Hintergrund der Beurteilung der Vollständigkeit der klassischen BSC sowie der darin abzubildenden Ursache-Wirkungsbeziehungen ist festzuhalten, dass die BSC hinsichtlich der Frühwarnung als *nützliches Hilfsmittel* für das Risikomanagement dienen kann. Durch eine geeignete Zusammenstellung leistungsfähiger Indikatoren kann ein Unternehmen mit den Perspektiven verbundene gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen. Das BSC-Frühwarnsystem kann das Risikomanagement sinnvoll unterstützen, ohne dabei den Anspruch zu erheben, alle Anforderungen eines umfangreichen Frühwarnsystems vollständig zu erfüllen. Die Einrichtung eines separaten Frühwarnsystems als ein zentrales Systemelement des Risikomanagements (siehe Teilabschnitt A.I.2.a) erübrigt sich damit jedoch nicht.<sup>292</sup>

---

<sup>290</sup> Vgl. WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001), S. 73.

<sup>291</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 13.

<sup>292</sup> Vgl. HOMBURG, C. (Controlling, 2004), S. 263.

### III. Gesamtbeurteilung des Balanced Scorecard-Konzeptes

Die Anwendungen der BSC als Kennzahlen-, Management- und Frühwarnsystem stellen die drei zentralen Potentiale des BSC-Konzeptes für das Risikomanagement dar. Um ein tiefes Verständnis dieser drei Unterstützungspotentiale zu bekommen, wurden sie im Rahmen der Arbeit isoliert dargestellt sowie kritisch analysiert. In der Praxis können diese drei Anwendungspotentiale der BSC jedoch nicht unabhängig voneinander eingesetzt werden. Daher erfolgt in diesem Teilkapitel eine abschließende Gesamtbeurteilung des BSC-Konzeptes für das Risikomanagement. Im Rahmen der Gesamtbetrachtung wird wie folgt vorgegangen. Die bereits in Abschnitt A.III.1 dargestellten Defizite des Risikomanagements in der unternehmerischen Praxis werden aufgegriffen und das BSC-Konzept diesbezüglich auf seine Lösungspotentiale hin überprüft. Darüber hinaus werden am Ende dieses Teilkapitels die wesentlichen Stärken und Schwächen der BSC hinsichtlich des Risikomanagements verdeutlicht.

Bei einer Vielzahl von Unternehmen ist insbesondere die strategische Komponente des Risikomanagements mangelhaft ausgeprägt. In diesem Zusammenhang fehlt es oftmals an der Ausgestaltung eines *risikoorientierten Zielsystems*. Die Anwendung des strategie- und zielfokussierten BSC-Konzeptes kann hierbei Unterstützung bieten. Den Ausgangspunkt bildet eine bereits entwickelte unternehmensspezifische Risikostrategie. Mit Hilfe des BSC-Konzeptes ist es möglich, eine vorab definierte Risikostrategie durch die Formulierung risikopolitischer Ziele zu konkretisieren. Die Perspektivengliederung der BSC bildet dabei die Basis für die Zielableitung. Durch die unterschiedlichen Perspektiven werden Unternehmen dazu aufgefordert, neben finanziellen Risikozielen insbesondere auch solche Ziele zu formulieren, die sich auf nichtfinanzielle Dimensionen beziehen. Im Hinblick auf ein ganzheitliches Risikomanagement, dessen grundsätzliche Aufgabe in der Sicherstellung einer dauerhaften Existenz des Unternehmens besteht, ist die Einhaltung und Umsetzung nichtfinanzieller Kriterien von elementarer Bedeutung.

Für ein wirksames Risikomanagement ist es entscheidend, dieses in die Planungs-, Informations- und Steuerungssysteme eines Unternehmens einzugliedern. Ein wesentlicher Handlungsbedarf hinsichtlich der Etablierung eines modernen Risikomanagements besteht jedoch oftmals in dessen *Integration in die Unternehmensprozesse*. Diesbezüglich kann das Konzept der BSC einen wesentlichen Beitrag leisten. Mit Hilfe des BSC-Konzeptes ist es möglich, dass das Risikomanagement zu einem integralen Bestandteil unternehmerischen Handelns wird. Grundlage hierfür bildet die risikospezifische Ausgestaltung der einzelnen Teilschritte des BSC-Anwendungsprozesses. Die zunächst auf der strategischen Ebene formulierten Risikoziele können im Rahmen der Hierarchisierung risikoorientierter BSCs operational ausge-

staltet werden. Dadurch wird das risikopolitische Zielsystem im Unternehmen transparent gemacht. Durch individuell bzw. abteilungsspezifisch erstellte BSCs werden die wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitarbeiter auf die Erreichung der aus der Risikostrategie abgeleiteten Ziele ausgerichtet. Die Erstellung dieser risikospezifischen BSCs bis auf die unteren Ebenen des Unternehmens trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter in ihrem individuellen Aufgabenbereich kontrolliert mit Risiken umgehen. In diesem Zusammenhang bietet bspw. die Festlegung von Risikoschwellenwerten eine hilfreiche Unterstützung, um risikorelevante Informationen rechtzeitig weiterzuleiten und Maßnahmen frühzeitig initiieren zu können. Folglich werden durch die Integration des Risikomanagements in die BSC Risikoaspekte nicht mehr isoliert betrachtet, sondern unmittelbar in die unternehmerischen Prozesse und Entscheidungen eingebunden.

Ein weiteres Defizit in der unternehmerischen Praxis besteht häufig darin, dass das *Risikobewusstsein* der Mitarbeiter nur mangelhaft ausgeprägt ist. Auch diesbezüglich kann das BSC-Konzept hilfreiche Unterstützung bieten. Im Zusammenhang mit der Hierarchisierung sowie dem eigentlichen Erarbeitungsprozess risikospezifischer BSCs werden die Risiken und die Risikostrategie eines Unternehmens kommuniziert. Auf diese Weise werden Mitarbeiter für Risiken sensibilisiert und in das Risikomanagement eingebunden. Darüber hinaus trägt die horizontale und vertikale Ausdehnung dazu bei, dass sich das Risikomanagement nicht nur auf einzelne Teilbereiche des Unternehmens bezieht, wie dies oftmals in der unternehmerischen Praxis der Fall ist, sondern dass es *unternehmensweit* verankert wird. Ferner bietet das Konzept der BSC durch die darin enthaltenen Ursache-Wirkungsbeziehungen hilfreiche Unterstützung in Bezug auf die *Frühwarnung*. Da der Einsatz von Frühwarnsystemen in der Praxis nicht ausreichend Berücksichtigung findet, bietet die BSC auch auf diesem Gebiet einen Nutzen.

Zudem ist das operative Risikomanagement in der unternehmerischen Praxis mit Mängeln behaftet (siehe Abschnitt A.III.1). Zwischen dem *operativen Risikomanagementprozess* und dem Konzept der BSC bestehen zahlreiche Anknüpfungspunkte. Durch den risikoorientierten BSC-Anwendungsprozess werden die einzelnen operativen Teilschritte des Risikomanagements konzeptionell unterstützt. So bilden etwa die Perspektiven der BSC im Rahmen der Zielableitung und -verknüpfung den Bezugsrahmen für die Risikoidentifikation. Ferner stellt die Definition von Kennzahlen die Basis für die Risikobewertung dar. Ebenso können Risikobewältigungsmaßnahmen zur Vermeidung einer negativen Zielverfehlung in die BSC integriert werden. Daneben kann eine risikoorientierte BSC im Rahmen der Risikonachbereitung als formales Instrument der Berichterstattung eingesetzt werden.



Nachdem in den vorangegangenen Ausführungen die Lösungsansätze der BSC zu den Defiziten des Risikomanagements in der unternehmerischen Praxis dargelegt wurden, werden im Folgenden die wesentlichen Stärken und Schwächen des BSC-Konzeptes in Bezug auf das Risikomanagement zusammenfassend dargestellt. Im Rahmen dieser Darstellung werden zunächst die Schwächen und dann die Stärken zusammengefasst. Dazu wird die Reihenfolge der Punkte so gewählt, dass die jeweiligen Schwächen den entsprechenden Stärken gegenüberstehen. Die wesentlichen *Schwächen* sind:

- **Unvollständigkeit:** In der klassischen BSC mit den vier Perspektiven können nicht alle Risiken abgebildet werden. Es können nur die Risiken berücksichtigt werden, die sich der Lern- und Entwicklungs-, Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive zuordnen lassen. Folglich liefert die BSC lediglich einen Bezugsrahmen für die Erfassung von Risiken.
- **Ursache-Wirkungsbeziehungen:** Die Gewinnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist aufgrund der hohen Komplexität der Realität mit erheblichen Problemen verbunden. Im BSC-Konzept können die wechselseitigen Beziehungen zwischen Zielen und Risiken nur vereinfacht abgebildet werden. Darüber hinaus besteht eine weitere Problematik in der Quantifizierbarkeit dieser Abhängigkeiten.
- **Undifferenzierte Gestaltungsempfehlungen:** Der von KAPLAN und NORTON vorgestellte Leitfaden zur (Risiko-)Strategieimplementierung ist nur sehr grob ausgestaltet und beruht im Wesentlichen auf einer intuitiven Verständlichkeit. Eine erfolgreiche risikoorientierte Umsetzung der einzelnen Teilschritte stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensführung und bedarf der unternehmensspezifischen Konkretisierung.

Die wesentlichen *Stärken* des BSC-Konzeptes hinsichtlich des Risikomanagements bestehen hingegen in den folgenden Punkten:

- **Ausgewogenheit:** Durch die unterschiedlichen Perspektiven der BSC geht der Blick über die rein finanzwirtschaftliche Sicht hinaus. Es werden nicht nur monetäre, sondern insbesondere auch nichtmonetäre Risikoaspekte berücksichtigt, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Erfolgspotentialen des Unternehmens stehen.
- **Frühwarnung:** Im Konzept der BSC werden durch die Definition von Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen bzw. Früh- und Spätindikatoren kausale Abhängigkeiten aufgezeigt. Dadurch ist es möglich, die mit den Perspektiven verbundenen latenten Risiken frühzeitig zu erkennen.

- **Integration des Risikomanagements:** Mit Hilfe des BSC-Konzeptes kann das Risikomanagement in die Unternehmensprozesse eingebunden und zu einem integralen Bestandteil der wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitarbeiter werden. Es können die Risiken sowie die Risikostrategie kommuniziert und das Risikobewusstsein der Mitarbeiter gefördert werden.

*Zusammenfassend* kann festgehalten werden, dass das Konzept der BSC als ein hilfreiches Instrument zur Unterstützung des Risikomanagements eingesetzt werden kann. Es trägt dazu bei, die strategische und operative Komponente des Risikomanagements miteinander zu verbinden. Damit dient es als Bindeglied zwischen der (Risiko-)Strategieentwicklung und ihrer Umsetzung. Die einzelnen Konzeptelemente der BSC stellen hilfreiche Ansatzpunkte für ein modernes Risikomanagement dar. Von Bedeutung sind dabei u.a. die Berücksichtigung nicht-finanzieller Risikofaktoren, die Formulierung von Risikozielen sowie die Definition von Früh- und Spätindikatoren als Basis der Frühwarnung. Gleichzeitig ist zu betonen, dass das Konzept der BSC ein im Unternehmen zu implementierendes Risikomanagement nicht ersetzen kann. Vielmehr stellt es ein mögliches Instrument dar, die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements zu unterstützen.

## Zusammenfassung

Unternehmen sind zahlreichen und vielfältigen Risiken ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund bedarf es der Realisierung eines modernen Risikomanagements, um einen systematischen Umgang mit Risiken zu gewährleisten. Die Praxis zeigt jedoch, dass das *Risikomanagement* in vielen Unternehmen nur unzureichend ausgeprägt ist. Oftmals werden Risiken nur isoliert betrachtet. Eine Integration des Risikomanagements in die Unternehmensabläufe als Notwendigkeit für dessen Funktionsfähigkeit findet in vielen Fällen nicht statt. In diesem Zusammenhang kann das Instrument der *BSC* eingesetzt werden, welches zahlreiche Ansatzpunkte zur Unterstützung des Risikomanagements bietet.

In Verbindung mit der *BSC* als *risikoorientiertes Kennzahlensystem* können unterschiedliche Formen der Ausgestaltung angewendet werden. Die Unterstützung für das Risikomanagement hängt dabei von der jeweiligen Struktur der Gestaltungsvariante ab. Risikoorientierte *BSCs* zeichnen sich durch einen ausgewogenen Mix an mehrdimensionalen Kennzahlen aus. Der Vorteil besteht insbesondere darin, dass der Blick über die finanzwirtschaftliche Sicht hinausgeht und auch nichtfinanzielle Risikoaspekte durch Kennzahlen erfasst werden. In der *BSC* werden weiche Risikofaktoren abgebildet, die für eine Einschätzung der gesamten Risikosituation eines Unternehmens zwingend erforderlich sind.

Darüber hinaus kann die *BSC* als *risikoorientiertes Managementsystem* einen wesentlichen Beitrag leisten, dass das Risikomanagement zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Handelns wird. Durch eine risikospezifische Ausgestaltung des *BSC*-Anwendungsprozesses erfolgt eine schrittweise Operationalisierung einer formulierten Risikostrategie. Im Rahmen der Hierarchisierung der *BSC* werden Risiken und Risikostrategie unternehmensweit kommuniziert und das Risikobewusstsein der Mitarbeiter gefördert. Das *BSC*-Konzept bietet die Möglichkeit, die strategische und operative Komponente des Risikomanagements miteinander zu verbinden.

Zudem kann das Konzept der *BSC* das Risikomanagement als *Frühwarnsystem* unterstützen. Die Frühwarnung der *BSC* basiert auf einer indikatororientierten Wirkungsweise, indem Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven bzw. Kennzahlen gebildet werden. Mit Hilfe der *BSC* ist es auf der Grundlage einer geeigneten Zusammenstellung leistungsfähiger Frühwarnindikatoren möglich, strategische Risikoeintritte frühzeitig zu erkennen. Dabei handelt es sich um latente, sich über einen längeren Zeitraum hinweg realisierende Risiken, die mit den Perspektiven der *BSC* verbunden sind. Die *BSC* dient damit der frühzeitigen Erkennung gefährdender Entwicklungen, die mit den Erfolgspotentialen des Unternehmens zusammenhängen.

Diese drei Anwendungspotentiale der BSC zur Unterstützung des Risikomanagements wurden im Rahmen der Arbeit detailliert vorgestellt. Den beschriebenen Stärken stehen zwar auch, wie im Rahmen des Kapitels C eingehend beschrieben, Probleme gegenüber, derer sich die Unternehmensführung bewusst sein sollte. Jedoch kann abschließend festgehalten werden, dass die BSC aufgrund der zahlreichen Potentiale als *hilfreiches Instrument* zur Unterstützung des Risikomanagements eingesetzt werden kann.

## Literaturverzeichnis

- ANSOFF, H. I. (Signals, 1976):  
Managing surprise and discontinuity - strategic response to weak signals, in:  
Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, Heft 28, S. 129-152
- BAETGE, J./JERSCHENSKY, A. (Frühwarnsysteme, 1999):  
Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement  
und -Controlling, in: Controlling, 1999, Heft 4/5, S. 171-176
- BONN, R. (Steuerung, 2006):  
Finanzplanbasierte Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos, in: HÖL-  
SCHER, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 10, Sternen-  
fels/Berlin 2002
- BRABÄNDER, E./EXELER, S./OCHS, H. ET AL. (Gestaltung, 2003):  
Gestaltung prozessorientierter Risikomanagement-Systeme, in: ROMEIKE,  
F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Indust-  
rie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003,  
S. 329-353
- BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984):  
Risikomanagement: Eine spezifische Controllingaufgabe, in: HORVÁTH, P.  
(Hrsg.): Controlling-Praxis, Band 7, Darmstadt 1984
- BROETZMANN, F./OEHLER, K. (Balanced Scorecard, 2002):  
Risk Enhanced Balanced Scorecard (REBS) - ein Instrument für ein strategisch  
orientiertes Risikomanagement, in: controller magazine, 2002, Heft 6,  
S. 588-594
- BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002):  
Risiko-Controlling, München/Wien 2002
- BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko, 2002):  
Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung,  
in: Der Betrieb, 55. Jg., 2002, Heft 12, S. 593-599
- CORSTEN, H./LINGNAU, V. (Rahmenkonzept, 2004):  
Die Balanced Scorecard als Rahmenkonzept für ein produktionswirtschaftliches  
Value Reporting, Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 66, Kaiserslau-  
tern 2004
- DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001):  
Risikomanagement und Risikocontrolling - Transparenz durch risikoadjustiertes  
Berichtswesen, in: Bilanz & Buchhaltung, 2001, Heft 4, S. 135-142

- DIEDERICHS, M./FORM, S. (Reporting, 2003):  
Chancen- & risikoorientiertes Balanced Scorecard-Reporting, in: Bilanzbuchhalter und Controller, 27.Jg., 2003, Heft 9, S. 202-207
- DIEDERICHS, M. (Risikocontrolling, 2004):  
Risikomanagement und Risikocontrolling: Risikocontrolling - ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, München 2004
- DIEDERICHS, M./FORM, S./REICHMANN, T. (Standard, 2004):  
Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement, in: Controlling, 2004, Heft 4/5, S. 189-198
- EGGEMANN, G./KONRADT, T. (Risikomanagement, 2000):  
Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in: Betriebs-Berater, 55. Jg., 2000, Heft 10, S. 503-509
- EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999):  
Risikomanagement in Industrieunternehmen - gesetzliche Anforderungen und Umsetzung nach dem KonTraG, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., 1999, Heft 11, S. 1075-1089
- ERBEN, R. F./ROMEIKE, F. (Potentiale, 2002):  
Risk-Management-Informationen-Systeme - Potentiale einer umfassenden IT-Unterstützung des Risk Managements, in: PASTORS, P. M./PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern, München/Mering 2002, S. 551-579
- FORM, S. (Balanced Scorecard, 1999):  
Balanced Scorecard, in: Controlling, 1999, Heft 10, S. 495-496
- FORM, S. (Scorecarding, 2002):  
Chance- and Risk-Scorecarding: Umsetzungsaspekte eines IT-gestützten strategischen Reporting, in: Controlling, 2002, Heft 12, S. 691-700
- FORM, S. (Controlling, 2005):  
Chancen- und Risiko-Controlling: Erklärungsansatz zur Wirkungsweise von Chancen und Risiken im Controlling sowie dem unternehmensspezifischen Aufbau seiner Instrumente, in: REICHMANN, T./WELGE, M. K. (Hrsg.): Controlling und Management, Band 30, Frankfurt am Main 2005
- FRIEDAG, H. R./SCHMIDT, W. (Balanced, 2001):  
Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Auflage, Freiburg/Berlin/München, 2001
- FUNK, W./BLUM, M. (Visionen, 2004):  
Visionen managen: Konzeption und Einführung einer Balanced Scorecard in einem IT-Unternehmen, in: Controlling, 2004, Heft 4/5, S. 199-210

- GEORG, S. (Balanced Scorecard, 1999):  
Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, Aachen 1999
- GIEBEL, S. (Entwicklungstendenzen, 2006):  
Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 11, Sternenfels/Berlin 2006
- GILLES, M. (Balanced Scorecard, 2002):  
Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main/Berlin/Bern et al. 2002
- GLEICH, R. (Balanced, 1997):  
Balanced Scorecard, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1997, Heft 3, S. 432-435
- GLEICH, R. (Performance 2001):  
Das System des Performance Measurement - Theoretisches Grundkonzept, Entwicklung- und Anwendungsstand, München 2001
- GLEICH, R./HÖHNER, M.-A. (Früherkennung, 2002):  
Früherkennung von Chancen und Risiken mit der Balanced Scorecard, in: PASTORS, P. M./PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern, München/Mering 2002, S. 135-163
- GLEIBNER, W. (Unternehmensplanung, 2004):  
Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in: Controlling & Management, 48. Jg., 2004, Heft 5, S. 350-359
- GLEIBNER, W./ROMEIKE, F. (Risikomanagement, 2005):  
Risikomanagement: Umsetzung - Werkzeuge - Risikobewertung, 1. Auflage, Freiburg/Berlin/München et al. 2005
- GÖTZE, U./MIKUS, B. (Unternehmensführung, 2004):  
Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 385-412
- HAMPEL, V./LUEGER, M./ROTH, U. (Risikocontrolling, 2004):  
Risikocontrolling aus Sicht des Abschlussprüfers, in: Controlling & Management, 2004, Sonderheft 3, S. 108-119
- HELTEN, E./BITTL, A./LIEBWEIN, P. (Versicherung, 2000):  
Versicherung von Risiken, in: DÖRNER, D./HORVÁTH, P./KAGERMANN, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 153-192

- HENSBERG, C. (Entwicklung, 2004):  
Entwicklung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard, in: Controlling, 2004, Heft 4/5, S. 247-252
- HENSELER, J./JONEN, A./LINGNAU, V. (Rolle, 2006):  
Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard- Eine empirische Untersuchung, in: LINGNAU, V. (Hrsg.): Beiträge der Controlling-Forschung, Nr. 7, 2. Auflage, Kaiserslautern 2006  
Internetquelle URL (Zugriff am 9.11.2006):  
[http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege\\_Controlling-Forschung/07\\_BSC\\_Umfrage.pdf](http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege_Controlling-Forschung/07_BSC_Umfrage.pdf)
- HOFFMANN, K. (Management, 1985):  
Risk Management - Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985
- HOMBURG, C. (Controlling, 2004):  
Controlling als Instrument des Risikomanagements: Aktuelle und zukünftige Herausforderungen in einem dynamischen Unternehmensumfeld, in: Financial Excellence, 2004, S. 237-267
- HOMBURG, C./STEPHAN, J./HAUPT, M. (Risikomanagement, 2005):  
Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard, in: Der Betrieb, 58. Jg., 2005, Heft 20, S. 1069-1075
- HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996):  
Risiko- und Versicherungsmanagement in der deutschen Industrie: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg., 1996, Heft 23, S. 1612-1623
- HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002):  
Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 3-31
- HÖLSCHER, R. (Aufbau, 2006):  
Aufbau und Instrumente eines integrativen Risikomanagements, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006, S. 341-399
- HOITSCH, H.-J./WINTER, P. (Vorteilhaftigkeit, 2004):  
Ansätze zur ökonomische Begründung der Vorteilhaftigkeit eines unternehmensgetragenen Risikomanagements in Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 2004, Heft 15, S. 115-139



- HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005):  
Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: *Controlling & Management*, 49. Jg., 2005, Heft 2, S. 125-133
- HORVÁTH, P. (Lösungsansatz, 1999):  
Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: *Die Unternehmung*, 53. Jg., 1999, Heft 5, S. 303-319
- HORVÁTH, P. (Implementierungserfahrungen, 2000):  
Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 2000, Heft 1, S. 17-35
- JONEN, A. /LINGNAU, V. (Risikohandling, 2004):  
Risikohandling - Zuordnung der Funktionen und Institution bei der Behandlung von Risiken, in: *Banking and Information Technology*, 2004, Heft 3, S. 21-33
- JONEN, A. (Analyse, 2006):  
Semantische Analyse des Risikobegriffs - Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinitionen und literaturempirische Auswertung, in: LINGNAU, V. (Hrsg.): *Beiträge der Controlling-Forschung*, Nr. 11, Kaiserslautern 2006  
Internetquelle URL (Zugriff am 9.11.2006):  
[http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege\\_Controlling-Forschung/11\\_Hauptdokument\\_Risikodefinition.pdf](http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege_Controlling-Forschung/11_Hauptdokument_Risikodefinition.pdf)
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Balanced Scorecard, 1992):  
The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, 1992, January-February, S. 71-79
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Putting, 1993):  
Putting the Balanced Scorecard to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, 1993, September-October, S. 134-145
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Using, 1996):  
Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996, January-February, S. 75-85
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategien, 1997):  
Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Aus dem Amerikanischen von PÉTER HORVÁTH, KUHN-WÜRFEL, B. und VOGELHUBER, C., Stuttgart 1997
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Trouble, 2000):  
Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, in: *Harvard Business Review*, Vol. 80, 2000, September-October, S. 167-176

- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (Strategy, 2004):  
Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg,  
Aus dem Amerikanischen von PÉTER HORVÁTH und BERND GAISER unter Mit-  
arbeit von DIRK STEFFENS, Stuttgart 2004
- KAUFMANN, L. (Balanced Scorecard, 1997):  
ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, 1997, Heft 8,  
S. 421-428
- KLINGEBIEL, N. (Management, 1998):  
Performance Management - Performance Measurement, in: Zeitschrift für Pla-  
nung, 1998, Heft 9, S. 1-15
- KLINGEBIEL, N. (Performance, 1999):  
Performance Measurement: Grundlagen - Ansätze - Fallstudien, Wiesbaden  
1999
- KLINGEBIEL, N. (Verbindungsglied, 2000):  
Balanced Scorecard als Verbindungsglied externes - internes Rechnungswesen,  
in: Deutsches Steuerrecht, 2000, Heft 15, S. 651-655
- KPMG (Risikomanagement, 1998):  
Integriertes Risikomanagement, KPMG (Hrsg.), Berlin 1998  
Internetquelle URL (Zugriff am 18.12.2006):  
<http://www.kpmg.de/library/pdf/irm.pdf>
- KPMG (Einführung, 2000):  
Einführung und Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen: Eine empiri-  
sche Untersuchung, KPMG (Hrsg.), Frankfurt am Main 2000  
Internetquelle URL (Zugriff am 18.12.2006):  
[http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-  
0.nsf/LookupDL/41256A99002BDD55C12569A80031ADAC/\\$File/studie.pdf](http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-0.nsf/LookupDL/41256A99002BDD55C12569A80031ADAC/$File/studie.pdf)
- KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002):  
Risikoübernahme in Industrieunternehmen – Der Value at Risk als Steuerungs-  
größe für das industrielle Risikomanagement, dargestellt am Beispiel des Investitionsrisikos, Dissertation, Universität Kaiserslautern, 2002
- KRING, T. I. (Managementsystem, 2005):  
Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken: Handlungsemp-  
fehlungen auf Basis einer institutionenökonomischen Analyse von Manage-  
mentdefiziten in Genossenschaftsbanken, in: THEURL, T. (Hrsg.): Münsterische  
Schriften zur Kooperation, Band 62, Aachen 2005
- KRYSTEK, U. (Unternehmenskrisen, 1987):  
Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebens-  
kritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987

- KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G. (Frühaufklärung, 1993):  
Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993
- KRYSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999):  
Frühaufklärungssysteme - Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikopflicht nach KonTraG, in: Controlling, 1999, Heft 4/5, S. 177-183
- KÜPPER, H. U. (Controlling, 2005):  
Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2005
- LEIDIG, G./SOMMERFELD, R. (Instrument, 2002):  
Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung: Handbuch für die Druck- und Medienindustrie, Wiesbaden 2002
- LÜCK, W. (Elemente, 1998):  
Elemente eines Risiko-Managementsystems - Die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998, Heft 1/2, S. 8-14
- LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998):  
Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem - Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998, Heft 39, S. 1925-1930
- LÜCK, W./HENKE, M./GAENSLEIN, P. (Überwachungssystem, 2002):  
Die Interne Revision und das Interne Überwachungssystem vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 225-254
- MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002):  
Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach §91 Abs. 2 AktG, München/Wien 2002
- MATHEIS, M./SCHALCH, O. (Balanced, 1999):  
Balanced Scorecard und Economic Value Added: Grundlagen für das Führungsinformationssystem eines chemischen Industrieunternehmens, in: IO Management, 1999, Nr. 4, S. 34-43

- MICHAELI, R. (Visionen, 2000):  
Visionen und strategische Ziele sind messbare Größen des Erfolges, in: *Industrieanzeiger* 45, 2000, S. 22-25  
Internetquelle URL (Zugriff am 24.11.2006):  
<http://www.denkfabrik.de/assets/dokumente/ia45022b.pdf>
- MIKUS, B. (Integration, 2001):  
Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): *Risikomanagement*, Heidelberg 2001, S. 67-94
- MORGANSKI, B. (Balanced Scorecard, 2001):  
Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker, München 2001
- OEPPING, H./SIEMES, A. (Risikomanagement, 2003):  
Strategisches Risikomanagement mit der Balanced Scorecard, in: *controller magazin*, 2003, Heft 3, S. 229-238
- PAPALEXANDRIS, A./IOANNOU, G./PRASTACOS, G. ET AL. (Methodology, 2005):  
An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, in: *European Management Journal*, Vol. 23, 2005, No. 2, S. 214-227
- PEDELL, B./SCHWIEHEL, A. (Balanced Scorecard, 2004):  
Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard: Dargestellt am Beispiel eines Energieversorgungsunternehmens, in: *Controlling*, 2004, Heft 3, S. 149-156
- PETACH, A. M. (Numbers, 2004):  
Adrift in a Sea of Numbers: With data, there can be too much of a good thing, in: *Treasury & Risk Management*, November 2004, S. 13
- POLLANZ, M. (Risikomanagement, 1999):  
Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding), in: *Der Betrieb*, 52. Jg., 1999, Heft 25, S. 1277-1281
- REICHMANN, T./FORM, S. (Risk-Management, 2001):  
Balanced Chance- and Risk-Management, in: *Controlling*, 2000, Heft 4/5, 189-198
- REICHMANN, T. (Balanced, 2001):  
Die Balanced Chance- and Risk-Card: Eine Erweiterung der Balanced Scorecard, in: LANGE, K. W./WALL, F. (Hrsg.): *Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht*, München 2001, S. 282-303

- REICHMANN, T./RICHTER, H. J. (Risikomanagement, 2001):  
Integriertes Chancen- und Risikomanagement mit der Balanced Chance and Risk-Card auf der Basis eines mehrdimensionalen Informationsversorgungskonzeptes, in: LABMANN, G. (Hrsg.): Neuere Ansätze der Betriebswirtschaftslehre in memoriam KARL HAX, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2001, Sonderheft 47, 177-205
- ROMEIKE, F. (Integration, 2002):  
Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard in Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 1. Februar 2002, Nr. 3, S. 90-96
- ROMEIKE, F. (Prozess, 2003):  
Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 147-161
- ROMEIKE, F. (Risikoidentifikation, 2003):  
Risikoidentifikation und Risikokategorien, in: ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 165-180
- ROMEIKE, F. (Bewertung, 2003):  
Bewertung und Aggregation von Risiken, in: ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 183-198
- ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005):  
Risikokategorien im Überblick, in: ROMEIKE, F. (Hrsg.): Modernes Risikomanagement: Die Markt-, Kredit- und operationelle Risiken zukunftsorientiert steuern, 1. Aufl., Weinheim 2005, S. 17-32
- ROMEIKE, F. (Frühwarnsysteme, 2005):  
Frühwarnsysteme im Unternehmen: Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: Rating aktuell, 2005, Heft 2, S. 22-27
- ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005):  
Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, in: Controlling, 17. Jg., 2005, Heft 4/5, S. 271-279
- ROMEIKE, F. (Risk Controlling, 2006):  
Integriertes Risk Controlling und Risikomanagement im global operierenden Konzern, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006, S. 429-463

- ROMEIKE, F./VAN DEN BRINK, G. J. (Frühwarnindikatoren, 2006):  
Frühwarnindikatoren: Kritischer Faktor Spätwarnung, in: Risiko Manager, 2006, Heft 13, S. 1 und S. 4-10
- RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999):  
Finanzierung von Umweltrisiken im Kontext eines systematischen Risikomanagements, in: Hölscher, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 1, Sternenfels/Berlin 2002
- SCHIEBELER, A. A. W. (Scorecard, 2002):  
Balanced Scorecard für KMU: Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg/New York et al. 2002
- SCHIERENBECK, H. (Bankmanagement, 2003):  
Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 8., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2003
- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001):  
Value-Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, München/Wien 2001
- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Risikomanagement, 2002):  
Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 181-203
- TEWALD, C. (Integration, 2004):  
Integration des Risikomanagements in die Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard, in: controller magazin, 2004, Heft 3, S. 278-284
- TEWALD, C. (Informationsverarbeitung 2004):  
Risikomanagement mit Hilfe der Erfolgsfaktorenbasierten Balanced Scorecard für die Informationsverarbeitung, in: Information Management & Consulting, 2004, Heft 1, S. 80-83
- TEWALD, C. (Risikomanagement, 2004):  
Risikomanagement aus der Isolation im Unternehmen herausführen: Konzeption und Umsetzung Erfolgsfaktorenbasierter Balanced Scorecards mit integriertem Risikomanagement, in: Controlling, 2004, Heft 4/5, S. 261-264
- TEWALD, C. (Balanced, 2005):  
Balanced Scorecard und Risikomanagement: Beurteilung verschiedener Integrationsmöglichkeiten des Risikomanagements in die Balanced Scorecard, in: controller magazin, 2005, Heft 1, S. 17-24

- WALL, F. (Ursache-Wirkungsbeziehungen, 2001):  
Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, in: Controlling, 2001, Heft 2, 65-74
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Gedanken, 1998):  
Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 1998, Heft 9, S. 341-365
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Balanced Scorecard, 2000):  
Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (Entwicklung, 2000):  
Entwicklung von Kennzahlensystemen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2000, Heft 1, S. 1-16
- WEBER, J./WEIßENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999):  
Risk Tracking and Reporting: Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, in: Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 11, Vallendar 1999
- WINTER, P./OTTE, M./NIETZEL, V. (Konzepte, 2006):  
Risikoorientierte Balanced Scorecard-Konzepte für KMU, in: LINGNAU, V. (Hrsg.): Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand - Konferenz Mittelstandscontrolling 2005, TU Kaiserslautern, Köln 2006, S. 169-194
- WOLF, K./RUNZHEIMER, B. (Risikomanagement, 2001):  
Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001
- WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Gestaltungskonzept, 2000):  
Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecards, in: Zeitschrift für Planung, 2000, Heft 11, S. 1-22
- WURL, H.-J./MAYER, J. H. (Risikomanagement, 2001):  
Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement - Möglichkeiten der Integration, in: KLINGEBIEL, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 179-213
- ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T. (Risikomanagement, 2002):  
Risikomanagement mit der Balanced Scorecard - ein Überblick, in: Kreditwesen, 2002, Heft 17, S. 57-60

## Stichwortverzeichnis

- Aggregationsebene ..... 5, 48  
 Anwendungsprozess ..... 24, 66, 77  
 Ausgewogenheit ..... 23, 31, 51, 72, 82  
 BCR-Card ..... 32, 34, 65, 73  
 BSC mit separater Risiko-  
   perspektive ..... 32, 33, 65, 73  
 BSC<sup>PLUS</sup> ..... 32, 64, 73  
 Deckungsmassen ..... 16, 48  
 EF-BSC ..... 32, 35, 65, 74  
 Frühwarnsystem ..... 8, 28, 30, 51, 78  
 Hierarchisierung ..... 26, 48, 49, 81  
 Indikatoren  
   Definition ..... 25, 42, 57, 70  
   Früh- ..... 24, 42, 51, 54  
   Spät- ..... 23, 51, 54  
 integrierter Prozess ..... 38, 75  
 internes Überwachungssystem ..... 9  
 Kennzahlen  
   Definition ..... 25, 42, 68, 76  
   Ergebnis- ..... 23, 42, 51  
   Leistungstreiber- ..... 24, 51, 59  
 Kennzahlensystem ..... 18, 20  
   risikoorientiertes ..... 30, 31, 63, 72  
 Kontrolle  
   prozessabhängige ..... 9, 16  
   prozessbegleitende ..... 16, 29, 45  
 Managementsystem ..... 19, 24  
   risikoorientiertes ..... 30, 37, 66, 75  
 Perspektiven ..... 19, 41, 57  
   Finanzperspektive ..... 20  
   interne Prozessperspektive ..... 21  
   Kundenperspektive ..... 20  
   Lern- und Entwicklungsperspektive ..... 21  
 Risiko  
   asymmetrisches ..... 4  
   finanzwirtschaftliches ..... 5, 41  
   im engeren Sinne ..... 4  
   im weiteren Sinne ..... 4  
   leistungswirtschaftliches ..... 5, 41  
   operatives ..... 5  
   primäres ..... 5  
   sekundäres ..... 5  
   strategisches ..... 5, 15, 69, 78  
   symmetrisches ..... 4  
   ursachenbezogenes ..... 3, 42  
   wirkungsbezogenes ..... 4, 42  
 Risikoanalyse ..... 11, 28, 41, 76  
 Risikobewältigung ..... 14, 28, 44  
   aktive ..... 14  
   passive ..... 15  
 Risikobewertung ..... 12, 42, 62, 68, 77, 82  
 Risikobewusstsein ..... 9, 28, 49, 81, 83  
 Risiko-Chancen-Kalkül ..... 10  
 Risikocontrollingsystem ..... 8  
 Risikodeterminanten ..... 12, 14  
 Risikodiversifikation ..... 15  
 Risikoidentifikation ..... 11, 40, 67, 76, 82  
 Risikoklassen ..... 12  
 Risikokommunikation ..... 10, 15, 28, 50  
 Risikokultur ..... 9, 28  
 Risikolimitierungssystem ..... 48  
 Risikomanagement  
   operatives ..... 6, 28, 77  
   strategisches ..... 6, 11, 28  
 Risikomanagementhandbuch ..... 10  
 Risikomanagementprozess ..... 6, 11, 16, 81  
 Risikomanagementsystem ..... 7, 9, 17  
 Risikominderung ..... 15, 60, 67  
 Risikonachbereitung ..... 17, 29, 45, 82  
 Risikopolitik  
   ursachenbezogene ..... 14  
   wirkungsbezogene ..... 14  
 risikopolitische Grundsätze ..... 10  
 Risikoportfolio ..... 13, 37  
 Risikopräferenz ..... 39, 44, 47  
 Risikoreporting ..... 9, 17  
 Risikostrategie ..... 39, 49, 66, 75, 80  
 Risikotragfähigkeitskalkül ..... 10  
 Risikotransfer ..... 16, 28  
 Risikoübernahme ..... 10, 48, 49  
 Risikovermeidung ..... 14, 60, 67  
 Risikovorsorge ..... 16  
 Risikoziele ..... 10, 39, 67, 76  
 Risk Owner ..... 16, 33, 48, 76  
 Schwellenwerte ..... 44, 60, 71, 77  
 Scoring-Modelle ..... 37, 43, 66  
 strategisches Feedback und  
   Lernen ..... 25, 46, 68, 77  
 Überprüfung  
   Strategie ..... 25, 47, 68, 77  
   Strategieumsetzung ..... 25, 45, 68  
 Ursache-Wirkungs-  
   beziehung ..... 5, 21, 54, 70, 78, 82  
 Wesentlichkeitsgrenze ..... 44, 48  
 Ziel  
   Ableitung ..... 25, 82  
   Verknüpfung ..... 25, 41, 82  
   Vorgaben ..... 25, 43



## **Bisher in dieser Reihe erschienen:**

- Band 1: *Hölscher, Reinhold / Kremers, Markus / Rücker, Uwe-Christian:*  
Industrierversicherungen als Element des modernen Risikomanagements,  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 1996
- Band 2: *Hölscher, Reinhold / Rücker, Uwe-Christian / Heller, Alexander /  
Strohhecker, Marcus:*  
Wirtschaftlichkeitsanalysen zu aeroben und anaeroben Verfahren bei der  
Abwasserreinigung in der Weinwirtschaft, 1996
- Band 3: *Hölscher, Reinhold:*  
Bankbetriebliche Marktpreisrisiken im Grundsatz I, 1998
- Band 4: *Dreher, Stefan:*  
Cyber Money, Entwicklungstendenzen und Abwicklungstechniken im Internet,  
1999
- Band 5: *Hölscher, Reinhold / Daferner, Stefan / Bonn, Rainer / Alsfasser, Jörg:*  
Finanzierung von Existenzgründungen in Rheinland – Pfalz, 1999
- Band 6: *Bülent, Acig:*  
Anwendungen neuronaler Netze in der Finanzwirtschaft, 2001
- Band 7: *Skudlarek, Guido:*  
Perspektiven und Grenzen des Einsatzes von Realloptionen zur Unternehmensbe-  
wertung, 2001
- Band 8: *Schäfer, Manuela:*  
The role of Internet Financial Portals in the (New) Business Development of estab-  
lished Financial Institutions, 2001
- Band 9: *Hornbach, Christian:*  
Innovative Finanzierungsmodelle in Unternehmensnetzwerken, 2005
- Band 10: *Hölscher, Reinhold / Friedrich, Michael:*  
Die Basler Eigenkapitalvereinbarung, 2005
- Band 11: *Giebel, Stefan:*  
Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, 2006

Band 12: *Kunz, Hendrik / Teuscher, Tobias*::

Vergleichende Darstellung von Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung, 2007

Band 13: *Heimer, Sebastian*:

Die Balanced Scorecard als Instrument zur Unterstützung des Risikomanagements, 2007

Die Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement können unter folgender Adresse bezogen werden:

Technische Universität Kaiserslautern  
Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement  
Postfach 3049  
67653 Kaiserslautern

Telefon: 0631 / 205-4109

Telefax: 0631 / 205-3621

E-Mail: [lff@wiwi.uni-kl.de](mailto:lff@wiwi.uni-kl.de)

URL: <http://lff.wiwi.uni-kl.de>