Key Performance Indikatoren im Risikomanagement

Ein KPI-System zur ganzheitlichen Umsetzung in Leasing-Gesellschaften

Christian Glaser

Veröffentlichungen und Studien zum Risikomanagement bei Leasing-Gesellschaften zeigen, dass die regulatorischen Risikomanagement-Vorgaben zwar weitgehend erfüllt sind. Es gibt aber noch große Potenziale hinsichtlich einer ganzheitlichen Ausgestaltung. Verbesserungspotenzial weist die Verknüpfung der strategischen Planung mit dem Risikomanagement beziehungsweise die Verzahnung des Risikomanagements in operativen Prozessen auf. Der Beitrag stellt im Kontext eines ganzheitlichen Risikomanagements mögliche Ansatzpunkte eines Key-Performance-Indikatoren-(KPI)-Systems dar. (Red.)

Das Risikomanagement der meisten Leasing-Gesellschaften hat sich in den vergangenen Jahren – maßgeblich getrieben durch die regulatorischen Anforderungen – sehr stark verändert. Aus einem eher passiven Ansatz mit dem Fokus auf Versicherungen und sonstigen Transfermöglichkeiten (zum Beispiel Kreditversicherungen, Forfaitierungen et cetera) wurden vielfach aktivere Risikomanagementansätze. Auch die Anzahl und Tiefe der Werkzeuge und Methoden im Risikomanagement hat sich deutlich verändert.

Wenn man die Risikomanagement-Bestrebungen der meisten Institute anhand einer Lebenszyklusphase[1] analog zu Abbildung 1 (Seite 71) einordnet, kämen die meisten kleinen und mittelständischen Leasing-Gesellschaften wohl auf die dargestellte dritte Stufe „Regulatorisches Risikomanagement“.

Viele Gesellschaften fokussieren sich deshalb stärker darauf, das Risikomanagement noch ganzheitlicher und entscheidungsunterstützender aufzubauen und dabei gewisse Synergien mit dem ohnehin notwendigen, aufsichtsrechtlichen Spielfeld zu heben.

Abbildung 2 (Seite 71) ordnet dem Ansatz eines ganzheitlichen Risikomanagements die zentralen Management-Subsysteme zu, die in der akademischen Diskussion vorrangig mit einem holistischen Risikomanagementansatz verbunden werden.[2]

Der Bereich des Managementverhaltens ist regulatorisch mit den umfassenden Prozessdokumentationen, Vergütungssystemen, Notfallplanungen, aber auch dem aktuellen Thema der Risikokultur et cetera bereits sehr umfassend erörtert.

Auch im Bereich der Leistungsmessung mit Themen wie Risikoreporting oder Portfolioanalyse sowie der strategischen Planung mit den Anforderungen an den Strategieprozess, die regulatorischen Anpassungsprozesse, den Neue-Produkte-Neue-Märkte-Prozess, den Kapitalplanungsprozess gibt es bereits einige aufsichtsrechtliche Vorgaben. Speziell die Verknüpfung der Leistungsmesssysteme und der strategischen Planung miteinander sowie deren Einordnung in das Risikomanagementsystem sind allerdings vielfach unterentwickelt und stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags.

Systeme zur Leistungsmessung

Performance Measurement beziehungsweise Leistungsmesssysteme stellen eine neue Evolutionsstufe der Unternehmenssteuerung dar.[3] Sie gehen weit über das klassische Controlling, das im Wesentlichen auf den Daten des Rechnungswesens basiert, hinaus. Im Vergleich zu den klassischen Kennzahlensystemen zeichnen sie sich insbesondere dadurch aus, dass sie

- kunden- und zukunftsorientiert und
- hoch flexibel sind,

DER AUTOR:

Quelle: Christian Glaser

Christian Glaser, Heilbronn,

verantwortet bei der Würth Leasing GmbH & Co. KG die Bereiche Vertriebscontrolling und Risikomanagement.

E-Mail: christian.glaser@wuerth.com

1) Vgl. Gleißner, W. (2016). Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagement: ein Selbsttest. Controller Magazin, 41(6), Seite 31-36. Gleißner, W. und Mott, B. (2008). Risikomanagement auf dem Prüfstand. Nutzen, Qualität und Herausforderungen in der Zukunft. ZRFG Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 3(2), Seite 53-63.
2) Vgl. Glaser, C. (2017) Risikomanagement für kleine und mittelständische Finanzdienstleister, in: Risiko Manager 12. Jahrgang, Nr. 4, Seite 34.
3) Vgl. Piser, M. (2004) Strategisches Performance Management, Wiesbaden.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Risikomanagements

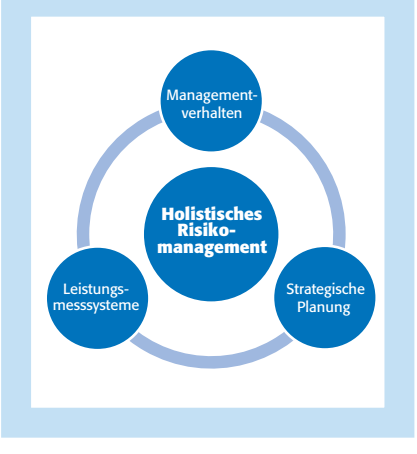
Quelle: Gleißner, W., Mott, B. (2008) und Gleißner, W. (2016)

- den Strategieumsetzungsgrad prüfen und
- Abweichungen vom Plan direkt zuordnen (wie Bereich, Person).

Sie fungieren damit als wichtiges Bindeglied zwischen den operativen Prozessen der Leistungserbringung (Vertrieb, Vertragsabwicklung, Refinanzierung, Objektbe- und -verwertung) und der Unternehmensstrategie.

Die von Kaplan und Norton im Jahr 1992 erstmals veröffentlichte Idee der Balanced Scorecard ist ein Beispiel für ein auch heute noch häufig diskutiertes Leistungsmesssystem.[4]

Abbildung 2: Managementsubsysteme im holistischen Risikomanagement



Quelle: Glaser, C.

Konzept der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde mit ihrer erstmaligen Veröffentlichung vor 26 Jahren im Harvard Business Manager beziehungsweise zu Beginn ihrer Einführung in Deutschland Anfang der 2000er-Jahre vielfach als „Wunderwaffe"[5] bezeichnet. Das Ziel dieses Konzepts war es, strategieorientierte Ziele aus der Unternehmens-vision herzuleiten, diese mit Hilfe von – auf das Unternehmen fokussierten – Kennzahlen messbar zu machen und daraus zur Zielerfüllung geeignete Maßnahmen festzulegen.[6] Auch heute noch wird das Konzept als „Meilenstein der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre"[7] gefeiert.

Das Ziel der BSC ist es, die folgenden Managementprobleme zu beheben:[8]

- Vereinfachung des Planungsprozesses und schnellere Umsetzung der Strategie,
- Dominanz klassischer finanzieller Mess- und Steuerungsgrößen,
- umfangreiches, unübersichtliches Reporting,
- Schnittstellenprobleme zwischen Strategiestab und Controlling,
- Etablierung eines Früherkennungssystems.

Horváth, einer der Pioniere der BSC in Deutschland, charakterisierte die Mängel der klassischen Kennzahlensysteme wie folgt:[9]

- operativ und vergangenheitsorientiert, ohne Verbindung zur Unternehmensstrategie,
- nicht-monetäre Leistungsgrößen bleiben weitgehend unberücksichtigt,
- Systeme konzentrieren sich auf Symptome, nicht auf Ursachen,
- Kennzahlen nicht ins Managementsystem eingebunden.

4) Vgl. Kaplan, R., Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, Harvard Business Manager, 70. Jahrgang, Nr. 1, Seite 71-79.
5) Vgl. Zdrowomyslaw, N., von Eckern, V., Meißner, A. (2003) Theorie und Praxis der Balanced Scorecard – Einsatz, Vorgehensweise und Problemlösung bei der Einführung, Betrieb und Wirtschaft, 57. Jahrgang, Nr. 7, Seite 265.
6) Vgl. Wagner, K., Dürr, W. (2003) Strategische Initialzündung, Integration der Balanced Scorecard im Prozessmanagement, QZ, 48. Jahrgang, Nr. 1, Seite 39.
7) Vgl. Biel, A. (2017) 25 Jahre Balanced Scorecard – Rück- und Ausblick, Controller Magazin, 42. Jahrgang, Nr. 1, Seite 4.
8) Vgl. Müller-Hedrich, B. (2001) Ein ausgewogenes Kennzahlen- und Controlling-Werkzeug. Bericht über die Fachkonferenz Balanced Scorecard, Der Betriebswirt, 61. Jahrgang, Nr. 2, Seite 34 ff.
9) Vgl. Horváth Partners (2016) Das Controllingkonzept, 8. Auflage, München. Seite 237.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Tabelle: Einordnung der strategischen Planung

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Planungshorizont	> 3 Jahre	1-3 Jahre	< 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	sehr hoch	hoch	niedrig
Zielgrößen	Qualitative Parameter • Strategische Erfolgspotenziale • Einflussfaktoren auf Gewinn	Eher quantitative Kenngrößen • Liquiditätsplanung • Interner Zinsfuß • Produkt-/Vertriebsziele	Quantitative Kenngrößen • Kostenminimierung • Kapazitätsauslastung • Deckungsbeiträge
Planungsgegenstand	• Produkt- und Marktstrategien • Geschäftsfelder	• Investitions- und Finanzprogramme • Personalausstattung	• Kapazitätsplanung • Personaleinsatzplanung

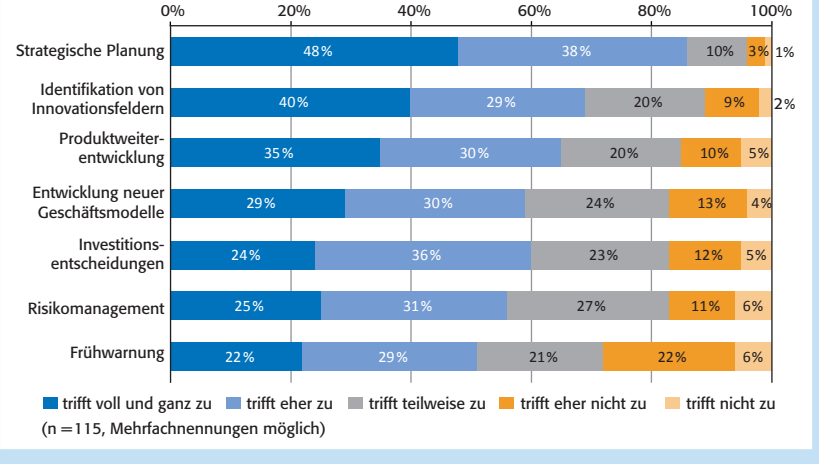
Quelle: Glaser, C. in Anlehnung an Marx, F./Diering F. (2017)

Gleichzeitig gibt er aber auch zu, dass die BSC anfangs zu einer „eierlegenden Wollmilchsau“ stilisiert wurde.[10] Der große Mehrwert liegt insbesondere in dem Strukturierungsrahmen der strategischen Ziele. Das Ziel ist es schlichtweg, die Diskrepanz zwischen Strategiefindung und -umsetzung zu überwinden, oder mit den Worten von Norton/Kaplan: „translate [strategy] easily into action“.[11] Denn gemäß den beiden Erfindern der BSC mangelt es den Unternehmern nicht an Strategien, sondern an deren operativer Umsetzung.[12]

Wie sich in der Praxis gezeigt hat, können die hohen Erwartungen an die BSC nur dann erreicht werden, wenn sie als Managementsystem verstanden wird, das kontinuierlich weiterentwickelt und nicht nur einmalig implementiert wird. Elementar für den Erfolg einer BSC sind eindeutige und transparent kommunizierte strategische Unternehmensziele. Diese auf den ersten Blick relativ simpel erscheinende Vorgabe stellt speziell für kleine und mittelständische Gesellschaften eine große Herausforderung dar. Auch der Aufwand für die Einführung einer BSC dürfte sich für die wenigsten kleineren Unternehmen lohnen.[13]

Der Zwang zur Festlegung von wesentlichen, langfristigen Zielen ist Erfolgs- und Misserfolgsfaktor zugleich. Einerseits erleichtert dies die Strategieumsetzung, andererseits werden bei der Operationalisierung der strategischen Ziele auch viele handwerkliche Fehler gemacht, sodass selbst Horváth als Pionier der BSC in Deutschland davon ausgeht, dass nur weniger als die Hälfte aller BSC-Projekte das dritte Jahr erleben.

Abbildung 3: Verwendung von Zukunftsinformationen in mittelständischen Unternehmen



Quelle: Burmeister, K., Schulze-Montag, B. (2008)

Strategische Planung

Die Planung stellt wohl die bedeutendste Teildisziplin der Unternehmensführung dar und umfasst konkrete Angaben zur zielgerichteten Steuerung zukünftigen Handelns.[14] Die Tabelle (siehe oben) ordnet die strategische Planung speziell im Zusammenhang mit der taktischen und der operativen Planung ein.

Das zuvor dargestellte Konzept der BSC stellt eine Ausprägung der taktischen Planung dar und verein-

10) Vgl. Biel, A. (2017) 25 Jahre Balanced Scorecard – Rück- und Ausblick, Controller Magazin, 42. Jahrgang, Nr.1, Seite 7.
11) Vgl. Kaplan, R., Norton, D. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Manager, 74. Jahrgang, Nr. 1, Seite 76.
12) Vgl. Kaplan, R., Norton, D. (2004) Strategy Maps, Stuttgart.
13) Vgl. auch Weber, J. (2015) Können Controller in kleinen Unternehmen von denen in Großunternehmen lernen?, Controller Magazin, 40. Jahrgang, Nr. 6, Seite 61.
14) Vgl. Marx, F., Diering, F. (2017) Planung als Herausforderung für Unternehmensführung und Berater, Die Steuerberatung, 67. Jahrgang, Nr. 3, Seite 131.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

facht bei erfolgreicher Implementierung die Verbindung zwischen strategischer und operativer Ebene. Die taktische Planung wird häufig auch als Mittelfristplanung bezeichnet. In der Praxis zeigt sich zudem, dass nicht immer trennscharf zwischen taktischer und operativer Planung getrennt werden kann.

Anfang bis Mitte der 2000er-Jahre wurde das Thema Planung und im Speziellen Budgetierung sehr stark kritisiert und beispielsweise mit „Beyond Budgeting" ein Ansatz vorgestellt, bei dem Budgetierung vollständig abgelehnt wird und durch andere Führungskonzepte ersetzt werden sollte.[15/16] Als ein solches alternatives Führungskonzept wurde damals auch die BSC propagiert. Ähnlich ruhig wie es heute um die Balanced Scorecard geworden ist, ist es auch um das Thema Beyond Budgeting.

So sind die erheblichen strategischen (nicht nur die planerischen) Defizite, speziell bei den kleinen und mittelständischen Leasing-Gesellschaften wohl nur einer der Gründe, warum das Konzept der BSC bei den untersuchten Gesellschaften nicht eingeführt wurde. Denn die BSC zur Umsetzung der Strategie in operative Größen sowie als strategischer Handlungsrahmen ist ohne eine fundierte strategische Planung und Strategie schlichtweg nicht umsetzbar. Ferner ist das Konzept der BSC ganzheitlich angelegt und per definitionem relativ formal. Die meisten Mittelständler fordern allerdings ein hohes Maß an Flexibilität und tun sich mit ganzheitlichen Lösungen recht schwer.

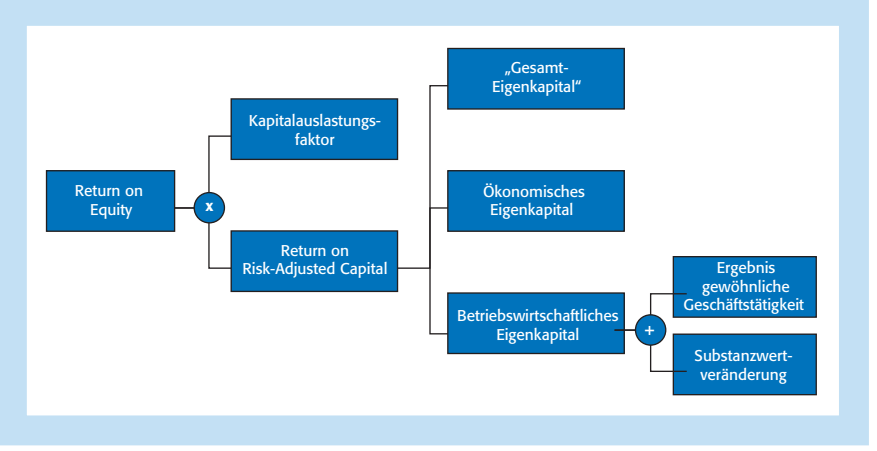
Eine Studie von Jannek und Burmeister aus dem Jahr 2008 unter 115 mittelständischen Unternehmen zeigte erstaunliche Ergebnisse hinsichtlich der Verwendung von Zukunftsinformationen bei Mittelständlern, wie Abbildung 3 (Seite 72) zeigt.[17]

Ausgehend von der Fragestellung zur Verwendung von Zukunftsinformationen in mittelständischen Unternehmen zeigen sich speziell im Quervergleich zwischen den Themen strategischer Planung, Risikomanagement und Frühwarnung die deutlichen Unterschiede zukunftsgerichteter Informationen und damit auch die fehlende Verknüpfung von strategischer Planung mit dem Risikomanagement beziehungsweise der Frühwarnung. Dies stellt sicherlich nochmals einen anderen Blickwinkel auf die Ausgangsthese dar, unterstreicht aber die Grundaussage, dass die Verzahnung dieser Bereiche noch weiter verbessert werden kann und wohl vielfach auch muss.

KPI-System

Speziell für kleine und mittelständische Leasing-Gesellschaften scheint das Konzept der BSC zu formal und zu komplex zu sein. In einer aktuellen

Abbildung 4: Exemplarischer Werttreiberbaum für Leasing-Gesellschaften



Quelle: Chrubasik, B., Hellen, H.-H. (2010)

Abbildung 5: Kriterien für die Bildung von Kennzahlen

Quelle: Herbig, N. (2017)

15) Vgl. Hope, J., Fraser, R. (2003) Beyond Budgeting – Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können, Stuttgart.
16) Vgl. Mensch, G. (2004) Budgetierung – Gestaltungsanforderungen und -ansätze sowie aktuelle Entwicklungen, Betrieb und Wirtschaft, 58. Jahrgang, Nr. 11, Seite 441-448.
17) Vgl. Burmeister, K., Schulze-Montag, B. (2008) Corporate Foresight, Praxis und Perspektiven, in: Popp, R., Schüll, E. (2009) Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung, Seite 284.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Befragung des Autors unter insgesamt 35 kleinen und mittelständischen sowie fünf großen Leasing-Gesellschaften zeigte sich, dass gerade einmal zwei der befragten fünf großen Leasing-Gesellschaften und keine der befragten 35 kleinen und mittelständischen Leasing-Gesellschaften das Konzept der BSC umgesetzt haben. Außerdem wurde teilweise aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit bewusst auf den Begriff Balanced Scorecard verzichtet, obwohl die Kernideen als gut befunden und umgesetzt wurden.

Als Begründung lieferten die befragten Gesellschaften hauptsächlich fehlende Ressourcen zur initialen Einrichtung eines solchen Systems, aber auch fehlende IT-Kapazitäten sowie schlichtweg keinen akuten Bedarf beziehungsweise nur einen überschaubaren Mehrwert durch das neue, streng formale System.

Basierend auf einem Werttreiberbaum werden häufig KPI-Systeme erarbeitet. Abbildung 4 (Seite 73) zeigt einen exemplarischen Werttreiberbaum für Leasing-Gesellschaften.[18]

Speziell für kleine Leasing-Gesellschaften dürfte diese Systematik allerdings immer noch zu formal und zu komplex sein, da insbesondere zahlreiche Kenngrößen häufig manuell ermittelt werden müssen. Aus diesem Grund können in einem ersten Schritt ausgehend von einem Top-KPI die einzelnen Perspektiven und Elemente eines Kennzahlensystems ermittelt werden. So kann beispielsweise als Top-KPI die Kennzahl der Risikotragfähigkeit gewählt werden und davon ausgehend die zentralen Einflussparameter heruntergebrochen und in Ursache-Wirkungs-Ketten und Überlegungen überführt werden.

Sicherlich gilt es bei einem Kennzahlensystem auch gewisse Abstriche zu machen, wie Abbildung 5 (Seite 73) zeigt.[19] Denn die Zahlen sollten einerseits wirtschaftlich erhoben werden können, andererseits aber auch steuerungsrelevant und von hohem Nutzen sein. Auch kann es empfehlenswert sein, das KPI-System ganz bewusst sehr kurz und knapp zu halten, um einerseits eine Priorisierung

18) Vgl. Chrubasik, B., Hellen, H.-H. (2010) Risikoorientierte Gesamt-Leasingsteuerung – Ein systematischer und konzeptioneller Ansatz, S.350-405, in: Nemet, M. (2010) Risikomanagement für Leasing-Gesellschaften, München, Seite 401.

19) Vgl. Herbig, N. (2017) Entwicklung von Prozesskennzahlen in Unternehmen, mt Medizintechnik, 137. Jahrgang, Nr. 1, Seite 17.

Abbildung 6: Exemplarisches KPI-System mit Dashboard-Anbindung

Quelle: Glaser, C.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

zu erzwingen und andererseits den Implementierungs- und Aktualisierungsaufwand möglichst gering zu halten.

Abbildung 6 (Seite 74) stellt ein exemplarisches KPI-System einer Leasing-Gesellschaft dar, ausgehend von der Risikotragfähigkeit als Top-KPI.

Im Idealfall ist das KPI-System so gestaltet, dass sofort ersichtlich ist, ob beziehungsweise wo sofortiger Handlungsbedarf besteht. Außerdem sollte je nach Bedarf eine detailliertere Auswertung in bestimmten Bereichen möglich sein.

Die dargestellten Kennzahlen unterscheiden sich sehr stark je nach Geschäftsmodell und zugrundeliegender Strategie der Leasing-Gesellschaft. Die wichtigste Kennzahl dürfte sicherlich die Risikotragfähigkeit beziehungsweise die zur Verfügung stehende Liquidität sein. Denn wenn einer dieser beiden Faktoren nicht erfüllt ist, entsteht ein existenzielles Problem.

Darüber hinaus spielen sicherlich die Bereiche

- Liquidität: Quote laufzeitkongruenter Refinanzierung, verfügbare Kredit- und Refinanzierungslinien,
- Verwertung: Verwertungsdauer in Tagen, durchschnittliche Über-/Untererlöse im geplanten (Operate Leasing) beziehungsweise ungeplanten (aufgrund Insolvenz) Verwertungsfall,
- Ausfall: durchschnittliche offene/überfällige Posten, Rücklastschriftquote, Stundungsvolumen, Ausfallquote unterteilt nach Rating-/ Scoringklassen,
- Prozesse: Angebotseffizienz im Vertrieb (wie viele Angebote sind nötig, um einen Vertragsabschluss zu generieren), Ablehnungsquote der Anfragen, Beschwerdequote, Abwicklungseffizienz im Innendienst (wie viele Anfragen/Verträge werden von einem Sachbearbeiter durchschnittlich monatlich abgewickelt),
- wirtschaftliche Situation: Eigenkapital, Substanzwert, Entwicklung Risikotragfähigkeit, Entwicklung Barwertmarge und Effektivzins,
- Prozesse und externe Faktoren: Krankheitstage Mitarbeiter, Ausfallzeit IT, abgelehnte Anfragen aufgrund erhöhtem Betrugsverdacht, realisierte Betrugsfälle sowie
- Kunden: Fluktuationsquote der Kunden, gewonnene Neukunden, reaktivierte Nullkunden

eine wichtige Rolle für die Steuerung von Leasing-Gesellschaften.[20]

Umsetzung im Mittelstand

Speziell für kleine und mittelständische Leasing-Gesellschaften ist es wichtig, einfache und wenig komplexe (Risikomanagement-)Konzepte zu erarbeiten. Aus Risikomanagementsicht ist es essenziell, im ersten Schritt ein gemeinsames Risikobewusstsein zu schaffen, das maßgeblich von der Risikostrategie gestützt wird. Speziell der Begriff der Risikokultur wurde in Verbindung mit der Risikostrategie aufsichtsrechtlich bereits zur Genüge diskutiert.

Bei großen Leasing-Gesellschaften werden schnelle Entscheidungen durch die zunehmende Komplexität, die speziell durch die immer weiter fortschreitende Arbeitsteilung weiter gesteigert wird, erschwert. Im Rahmen der Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) sowie den BCBS 239-Vorgaben zur Datenintegration laufen bereits vielfach Projekte, um die fragmentieren IT-Landschaften zu integrieren und einfacher und insbesondere schneller die benötigten Daten zu ermitteln.

Ein bisher weniger beachtetes Gebiet ist die Frage, wie eine Integrativität der operativen Unternehmens- beziehungsweise Risikosteuerung sichergestellt werden kann. Dabei wurde und wird häufig zwar noch die BSC propagiert, für den Mittelstand scheint dieses Konzept in Reinform allerdings zu überdimensioniert zu sein.[21]

Ein möglicher Ansatzpunkt, um die strategische Planung mit den operativen Prozessen und dem Status-quo-Reporting zu verknüpfen, können deshalb KPI-Systeme in Anlehnung an die Grundideen der Balanced Scorecard (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, ausgewogenes Verhältnis von finanziellen und nicht-finanziellen Parametern et cetera) sein. Eine Umsetzung mit dem KISS-Grundsatz (Keep it short and simple) sollte auch sicherstellen, dass die Institute weiterhin genügend Flexibilität aufweisen und nicht gefangen in formalen Prozessen sind. Ein kompaktes KPI-System kann zudem dabei unterstützen, den Mitarbeitern die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu verdeutlichen und damit auch Know-how sowie die Risikokultur im Unternehmen nachhaltig zu schärfen.

Auch die Verknüpfung zwischen Leistungsmessung und strategischer Planung lässt sich sicherlich mit den dargestellten Entwicklungsstufen des Risikomanagements in Abbildung 1 (Seite 71) in Zusammenhang bringen. Denn einige – speziell sehr kleine Gesellschaften – führen aktuell noch überhaupt keine Leistungsmessung oder eine strategische Planung durch, andere Gesellschaften nur rudimentär und wiederum andere machen erste Versuche mit einem KPI-System. Ausgehend von einem ausgewogenen KPI-System lässt sich im Zusammenspiel mit dem Auf- und Ausbau eines Frühwarnsystems eine Verknüpfung zwischen Leistungsmessung und strategischer Planung herstellen. Ob dieses Konzept nun BSC heißt oder nicht, ist dabei zweitrangig. Wichtiger ist, dass dadurch die Grundideen eines ganzheitlichen Risikomanagement gelebt und im Unternehmen verankert werden. ◂

20) Für weitere Kennzahlen siehe Glaser, C. (2016) Leasing A-Z, 2. Auflage, Wiesbaden.
21) Vgl. Brünger, C., Jerger, C. (2011) Keep it smart and simple, Risk, Compliance & Audit, 3. Jahrgang, Nr. 2, Seite 14-21.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH