

### Balanced Scorecard - historische Entwicklung und Verbreitungsgrad in Deutschland

Karau, Isabelle; Bach, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Karau, I., & Bach, N. (2005). Balanced Scorecard - historische Entwicklung und Verbreitungsgrad in Deutschland. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid*, Organisations- und Verwaltungsforschung 2005/1, 11-22. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206652>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Balanced Scorecard – historische Entwicklung und Verbreitungsgrad in Deutschland

Isabelle Karau, Norbert Bach

## 1 Entstehungsgeschichte und begriffliche Grundlagen

Die Balanced Scorecard (BSC) als Steuerungs- und Führungsinstrument hat ihren Ursprung in einer im Jahr 1990 von David P. Norton und Robert S. Kaplan in Zusammenarbeit mit zwölf Partnerunternehmen durchgeführten Studie am Nolan Norton Institute.<sup>1</sup> Ausgangspunkt war die Idee, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens von verschiedenen Einflussgrößen determiniert wird. Aufgrund der inhärenten Ursache-Wirkungsbeziehungen schlagen sich Veränderungen bezüglich dieser Determinanten immer auch in den monetären Zielgrößen eines Unternehmens nieder.<sup>2</sup> In ihrem Grundmodell setzt sich die BSC daher aus vier aufeinander aufbauenden Perspektiven zusammen, die unternehmensspezifisch auszugestalten sind.<sup>3</sup>

Charakteristisch für das Modell ist, wie schon die Begriffswahl verdeutlicht, das Merkmal der **Ausgewogenheit**. Dies lässt sich an vier komplementären Wortpaaren verdeutlichen:

- In der BSC finden neben den traditionellen *finanziellen* Kennzahlen auch *nicht-finanzielle* Kennzahlen Berücksichtigung. Infolge der zusätzlichen Betrachtung nicht-monetärer Messgrößen sollen zwei zentrale Kritikpunkte traditioneller Kennzahlensysteme – die alleinige Fokussierung auf die Finanzseite sowie die Vergangenheitsorientierung – überwunden werden.<sup>4</sup>
- Kennzeichnend für die BSC ist außerdem die Ausgewogenheit zwischen der kontinuierlichen Ergebniskontrolle und der Ursachenanalyse des Erfolgs bzw. Misserfolgs eines Unternehmens. Dementsprechend bietet sich eine gleichberechtigte Beachtung von *Spät-* und *Frühindikatoren*.<sup>5</sup>
- Weiterhin äußert sich die Balance des Modells in der simultanen Betrachtung von *kurz-* und *langfristigen* Kennzahlen.<sup>6</sup>
- Als viertes Kennzeichen der Ausgewogenheit kann die Verknüpfung der *unternehmensinternen* Sichtweise mit der Perspektive externer Betrachter (z.B. Kunden) angeführt werden.<sup>7</sup>

Der Begriff „*Scorecard*“ erinnert an die Punktetafeln im Sport, auf denen kurz und präzise die Ergebnisse der Wettkämpfer aufgeführt waren.<sup>8</sup> Analog verwendet greift der Begriff eine weitere Zielsetzung der BSC, nämlich die der übersichtlichen Darstellung aller Kennzahlen auf einer Karte, auf. Der Umfang an zur Verfügung stehenden Maßgrößen muss folglich begrenzt werden, um der be-

---

1 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. VII.

2 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. V.

3 Vgl. Wicki-Breitinger, J. (2000) S. 80.

4 Vgl. Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001) S. 7; Chrobok, R. (2000) S. 181.

5 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. VII.

6 Vgl. Werner, H. (2000) S. 455.

7 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 10.

8 Vgl. Gladen, W. (2001) S. 170.

schränkten Informationsverarbeitungskapazität der Führungskräfte zu entsprechen.<sup>9</sup> Eine sinnvolle Reduktion ist durch das Ableiten der Kennzahlen aus der Strategie<sup>10</sup> möglich. Mit der BSC soll demzufolge ein *Kennzahlensystem* geschaffen werden, welches die Strategie in klar definierten, messbaren und kontrollierbaren Größen enthält und somit der Klärung der Unternehmensstrategie dient.<sup>11</sup>

Erfahrungen mit dem Modell der BSC zeigen, dass die BSC in der Praxis auch zum Strategiemangement verwendet wird.<sup>12</sup> Sie dient dementsprechend als *Managementsystem*, indem sie einen Rahmen für Managementprozesse wie z.B. dem Ableiten hierarchischer Zielsysteme oder dem Aufstellen differenzierter Budgets bietet.<sup>13</sup>

Insgesamt setzt sich die BSC aus zwei Komponenten zusammen: Zum einen bildet sie die Unternehmensstrategie in einem System von zueinander in Beziehung stehenden Zielgrößen ab. Zum anderen übernimmt sie die Funktionen eines Managementsystems, indem sie die Unternehmensstrategie kommuniziert, die Planung unterstützt und bei Nichterreichung der Ziele die Notwendigkeit von Steuerungseingriffen oder einer Strategiekorrektur anzeigt.<sup>14</sup> In den folgenden Abschnitten werden beide Aspekte separat erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse empirischer Studien zum Einsatz von BSC im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Der Beitrag endet mit einem Fazit.

## 2 Typische Ausgestaltung einer Balanced Scorecard

### 2.1 Perspektiven und Kennzahlen im Grundmodell der BSC

Wie bereits erwähnt setzt sich die BSC aus verschiedenen Perspektiven zusammen. Kaplan / Norton schlagen vier Perspektiven vor, die jeweils durch Kausalbeziehungen miteinander verknüpft sind. Es handelt sich hierbei um die Finanz-Perspektive, die Kunden-Perspektive, die interne Prozess-Perspektive sowie die Lern- und Wachstums-Perspektive, häufig auch Mitarbeiterperspektive genannt (siehe Abbildung 1).<sup>15</sup>

---

9 Vgl. Horvath, P. / Kaufmann, L. (1998) S. 46; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992a) S. 38.

10 Eine Strategie ist als das grundlegende Vorgehen, welches beim Festlegen der Richtung, des Ausmaßes, der Struktur sowie den Trägern der Unternehmensentwicklung verwendet wird, zu verstehen; vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001) S. 101.

11 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. IX.

12 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001) S. VII; Chrobok, R. (2000) S. 181.

13 Vgl. Wicki-Breitinger, J. (2000) S. 81.

14 Vgl. Kudernatsch, D. (2001) S. 18.

15 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1993) S. 134.

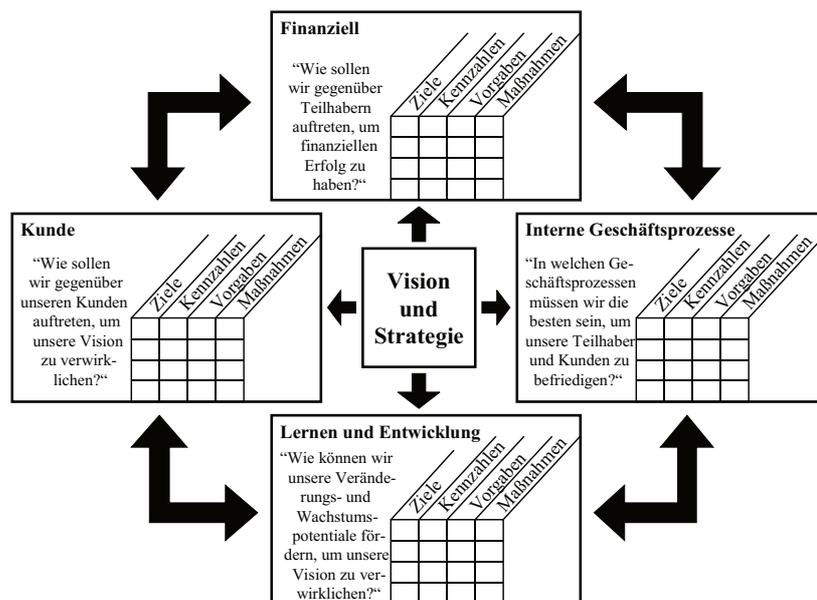


Abb. 1: Perspektiven der Balanced Scorecard  
 Quelle: Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 9.

Die *Finanz-Perspektive* enthält Kennzahlen wie beispielsweise den Periodengewinn, die Kapitalrendite oder die Steigerung des Unternehmenswertes. Aufgrund dieser Messgrößen läßt sich ihr entnehmen, ob eine Ergebnisverbesserung erreicht wurde oder nicht. Sie gibt somit einen Überblick über die finanziellen Auswirkungen der getätigten Maßnahmen, die in ihren Kennzahlen den übrigen Perspektiven zuzuordnen sind. Die Finanzperspektive übernimmt folglich eine Doppelfunktion, da sie neben den finanziellen Leistungen auch die Folgewirkungen der in anderen Perspektiven getroffenen Maßnahmen widerspiegelt.<sup>16</sup>

Um die Marktorientierung zu gewährleisten, wird bei der Identifikation der zu bearbeitenden Markt- und Kundensegmente die *Kunden-Perspektive* zu Grunde gelegt. Diese Betrachtungsweise soll die Analyse der Kundenwünsche unterstützen und eine zielgruppenspezifische Bedürfnisbefriedigung ermöglichen. In der Kunden-Perspektive der BSC finden daher Kennzahlen der Kundenzufriedenheit, -treue und -akquisition Berücksichtigung. Gleichzeitig sollen Faktoren, die für eine Kundenbindung oder -abwanderung ausschlaggebend sind, abgebildet werden. Bezugnehmend auf die erwünschte Kundentreue lassen sich die vier Kategorien Zeit, Qualität, Leistung / Service sowie Kosten unterscheiden.<sup>17</sup>

Betrachtungsgegenstand der *internen Prozess-Perspektive* sind die Prozesse, die für das Erreichen des Unternehmensziels von besonderer Bedeutung sind. Hierunter fallen zunächst alle Prozesse,

16 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996a) S. 48; Weber, J. / Schäffer, U. (2000) S. 4.

17 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992) S. 73.

welche die *Produktion und Lieferung von Leistungen* an den Kunden sicherstellen. Im Sinne einer langfristigen Betrachtung und als direkte Schnittstelle zur Kundenperspektive wird in dieser Perspektive zusätzlich der *Produktinnovationsprozess* betrachtet, der die Befriedigung neuartiger Kundenbedürfnisse zum Gegenstand hat. Sowohl die Produktentwicklung als auch die Leistungserstellung finden in Form von Kennzahlen Eingang in die BSC, wobei der Produktinnovationsprozess für die langfristige Wertschöpfung des Unternehmens häufig von größerer Bedeutung ist.<sup>18</sup>

Die Einführung einer *Lern- und Wachstums-Perspektive* folgt dem Grundgedanken einer permanenten Weiterentwicklung des Unternehmens.<sup>19</sup> Nur auf diese Weise kann die eigene Wettbewerbsposition gehalten oder ausgebaut, oder können neue Positionen erschlossen werden. Dies erfordert zum einen kontinuierliche Pflege und Ausbau der Infrastruktur, worunter neben der Produktionstechnologie auch die zur Steuerung erforderlichen Informations- und Führungssysteme zählen. Zum anderen stehen die Mitarbeiter und deren zielorientierte Weiterbildung im Mittelpunkt, weshalb oft auch von der Mitarbeiterperspektive gesprochen wird. In dieser Perspektive häufig geführte Kennzahlen sind die Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität, Fehlzeiten, Krankenstand sowie die Personaltreue.<sup>20</sup>

Die vorgestellte *inhaltliche Ausgestaltung* und die *Anzahl der Perspektiven* stellen lediglich einen Vorschlag auf Basis der ersten Studie von Kaplan / Norton dar und sind unternehmensspezifisch anzupassen.<sup>21</sup> So kann es für einen Automobilhersteller, der in stärkerem Maße von seinen Zulieferern abhängig ist, sinnvoll erscheinen, eine *Lieferanten-Perspektive* einzufügen. Umweltbewusste Unternehmen hingegen haben die Möglichkeit, die Perspektiven durch eine zusätzliche *Umweltschutz-Perspektive* zu ergänzen.<sup>22</sup>

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, eine *unternehmensspezifische Gewichtung* der Perspektiven und Kennzahlen vorzunehmen. Bei Unternehmen im öffentlichen Bereich ist z.B. eine weniger starke Bedeutung der Finanz-Perspektive zu erwarten als im privaten Sektor.<sup>23</sup>

Auch die Entwicklung einer *branchenspezifischen „Muster-BSC“* erscheint problematisch. Da eine BSC die Strategie des jeweiligen Anwenders widerspiegelt, müssten alle Unternehmen des betrachteten Sektors eine völlig identische Strategie verfolgen und über vergleichbare Rahmenbedingungen verfügen, was als Voraussetzung in der Realität kaum zu finden sein dürfte.<sup>24</sup>

Dagegen folgt die *instrumentelle Ausgestaltung* innerhalb der verschiedenen BSC-Perspektiven einheitlich einer dreistufigen Vorgehensweise. Im ersten Schritt sind aus der Strategie *verbale Ziele* abzuleiten und inhaltlich den unterschiedlichen Perspektiven zuzuordnen. Auf Basis dieser verbalen Formulierungen sollten in einem zweiten Schritt geeignete *Kennzahlen* erarbeitet und *Sollwerte* für den betrachteten Planungszeitraum definiert werden. Diese Messgrößen schränken den Interpretationsspielraum der verbalen Zielsetzungen ein und ermöglichen somit eine eindeutige Zieldefini-

18 Vgl. Horvath & Partner (Hrsg.) (2001) S. 27; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 25f.

19 Sie wurde in früheren Veröffentlichungen als Innovation and Learning Perspective bezeichnet. Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992) S. 72.

20 Vgl. Chrobok, R. (2000) S. 181; Weber, J. / Schäffer, U. (2000) S. 4; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 27 und 123.

21 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 33; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1993) S. 135.

22 Vgl. Müller, A. (2000) S. 71.

23 Vgl. Horvath & Partner (Hrsg.) (2001) S. 28f.

24 Vgl. Horvath & Partner (Hrsg.) (2001) S. 38.

on.<sup>25</sup> Abschließend sind ausgehend von den Zielwerten *strategische Aktionen* zu entwickeln, mit deren Hilfe die gesetzten Ziele erreicht werden sollen.<sup>26</sup>

Grundsätzlich lassen sich *zwei Typen von Kennzahlen* unterscheiden, die dem Leitgedanken der Balance folgend in einem ausgewogenen Verhältnis zu verwenden sind. Dabei lässt sich zunächst die Kategorie der *Ergebniszahlen*, wie z.B. Rentabilität, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit anführen. Sie finden sich in den BSCs vieler Unternehmen wieder und werden branchenübergreifend angewendet. Ihre Funktion ist es, eine kontinuierliche Ergebniskontrolle zu gewährleisten.<sup>27</sup>

Gleichberechtigt neben den Ergebniszahlen sollte eine BSC vorgelagerte *Leistungstreiber* wie z.B. Fehlquoten oder Taktzeiten berücksichtigen. Sie vermitteln dem Betrachter den Entstehungsweg der Ergebniszahlen und setzen somit an den Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs des Unternehmens an.<sup>28</sup>

Hinsichtlich der quantitativen Eingrenzung der Kennzahlen schlagen Kaplan / Norton einen Richtwert von ungefähr 20-25 Messgrößen vor.<sup>29</sup> Für die Autoren erscheint die Berücksichtigung einer entsprechenden Anzahl möglich, wenn alle der Manifestation einer Strategie dienen und daher in unmittelbarer Ursache-Wirkungsbeziehung zueinander stehen.<sup>30</sup> Horvath / Kaufmann sehen in der Orientierung an etwa zwanzig Kennzahlen sogar eines der *wichtigsten BSC-Prinzipien*.<sup>31</sup>

## 2.2 Balanced Scorecard als Strategisches Managementsystem

Die soeben beschriebenen vier Perspektiven bauen inhaltlich aufeinander auf, weshalb eine BSC mehr darstellt als eine in vier Gruppen aufgeteilte Sammlung erfolgskritischer Kennzahlen.<sup>32</sup> Zufriedene und motivierte Mitarbeiter erstellen in effizienten Prozessen gute Leistungen, die zu hoher Kundenzufriedenheit führen. Zufriedene Kunden wiederum zahlen ihre Rechnungen, so dass im Ergebnis finanzielle Ziele erreicht werden. Maßnahmen sollten daher, unabhängig davon, welcher Perspektive sie zuzuordnen sind, über die identifizierten Kausalbeziehungen zu prognostizierbaren Veränderungen in der Finanzperspektive führen.<sup>33</sup> Auf diese Weise ermöglichen die in der BSC abgebildeten Ursache-Wirkungs-Beziehungen dem Management, die Auswirkungen strategischer Aktionen abzuschätzen.<sup>34</sup> Eine eingeführte BSC funktioniert daher als *Strategisches Managementsystem* zur Ausgestaltung des vier Teilprozesse umfassenden Managementprozesses (siehe Abbildung 2).

---

25 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 15.

26 Vgl. Werner, H. (2000) S. 455.

27 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 144.

28 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996a) S. 10; Weber, J. / Schäffer, U. (2000) S. 5.

29 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1993) S. 135; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001) S. 330.

30 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996a) S. 162; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 156.

31 Vgl. Horvath, P. / Kaufmann, L. (1998) S. 45; Kaufmann, L. (1997) S. 425.

32 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 28.

33 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996) S. 62; Zimmermann, G. / Jöhnk, T. (2001) S. 522.

34 Vgl. Horvath & Partner (Hrsg.) (2001) S. 180; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 144.

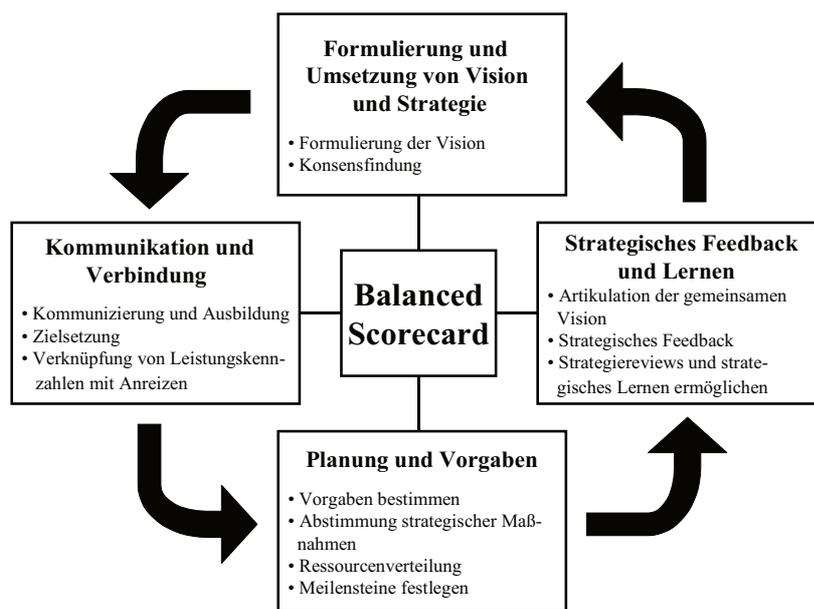


Abb. 2: BSC als strategisches Managementsystem  
Quelle: Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996) S. 77.

Der erste Teilprozess („*translating the vision*“) zielt darauf ab, die Vision des Unternehmens zu klären, aus ihr die Unternehmensstrategie abzuleiten und diese über die Formulierung einzelner Unternehmensziele in den jeweiligen Perspektiven zu konkretisieren. Die BSC bildet auf diese Weise die Strategie nach Perspektiven sortiert zunächst in verbalen Zielen ab. Die BSC-Zieldefinitionen unterliegen dabei der Verantwortung des gesamten Managements.<sup>35</sup>

Im zweiten Teilprozess („*communicating and linking*“) dient die BSC als Kommunikations- und Informationsinstrument. Sie sorgt für die Kommunikation<sup>36</sup> der Strategie über die verschiedenen Organisationseinheiten hinweg, worüber die Kompatibilität der Ziele unterschiedlicher Hierarchiestufen gesichert wird. Alle Mitarbeiter sollen die Strategie verinnerlichen und ihren Teil zum Erfolg der Strategie beitragen.<sup>37</sup>

Mittelpunkt des dritten Teilprozesses („*business planning*“) ist das Planen und Festlegen von Zielen. Ausgehend von den strategischen Zielsetzungen, deren Planungshorizont zwischen drei und fünf Jahren liegt, werden für den Planungs- und Berichtszeitraum zu einer Zielgröße für die Kennzahlen je Perspektive, zum anderen die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen Maßnahmen festgelegt.

35 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 11f.

36 Unter Kommunikation ist der zweckgebundene Transfer von Informationen vom Sender zum Empfänger zu verstehen, der über einen bestimmten Kommunikationskanal, zu einem konkreten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort stattfindet; vgl. Brehm, C. R. (2002) S. 266.

37 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001) S. 12f.; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996) S. 76.

Neben dem Füllen der BSC mit Zahlen beinhaltet dieser Teilprozess das Setzen von Meilensteinen<sup>38</sup> und die Ressourcenallokation im Rahmen der Budgetierung.<sup>39</sup>

Gegenstand des letzten Teilprozesses („*feedback and learning*“) ist es, dem Unternehmen strategisches Lernen zu ermöglichen. Dies wird erreicht, indem die Manager regelmäßig überprüfen, inwiefern die Annahmen hinsichtlich der Rahmenbedingungen und die daran anknüpfenden Hypothesen noch dem tatsächlichen Umfeld entsprechen. Sind in der Zwischenzeit Veränderungen eingetreten, die zum Zeitpunkt der Strategieformulierung unvorhersehbar waren, so sind entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Mit dieser regelmäßigen Reflexion schließt sich der Kreis des vierstufigen Managementprozesses.<sup>40</sup>

### **3 Bedeutung in der praktischen Anwendung und Verbreitungsgrad**

Die zunehmende Verbreitung der BSC in der Praxis läßt darauf schließen, dass dieses Controllinginstrument und die dahinter stehende umfassende Betrachtungsperspektive weithin akzeptiert wird,<sup>41</sup> weswegen sie nicht als kurzfristige „Modeerscheinung“ gelten kann.<sup>42</sup> Kaplan / Norton geben in ihrem Buch fast ausschließlich positive Erfahrungen wider und auch in deutschsprachigen Fachzeitschriften veröffentlichte Einzelbeispiele zeigen vor allem den Nutzen, den Unternehmen aus dem BSC-Einsatz ziehen.<sup>43</sup> Als Erfolgsfaktoren werden immer wieder die Unterstützung des Topmanagements, die Ausrichtung auf die Strategie und die Konzentration auf wenige Kennzahlen genannt.<sup>44</sup>

Verschiedene Studien sowohl aus den USA als auch aus Deutschland belegen die überwiegend positive Haltung der Unternehmen gegenüber der BSC. Die nachfolgende Tabelle zeigt in chronologischer Reihenfolge die Ergebnisse von Studien unter deutschsprachigen Unternehmen. Der Vergleich der erzielten Ergebnisse zeigt deutlich die Zunahme des BSC-Einsatzes im deutschsprachigen Raum und die zunehmende Ausdifferenzierung der betrachteten Fragestellungen.

---

38 Als Meilensteine werden Ergebnisse, die bis zu einem best. Zeitpunkt erreicht sein sollen, verstanden; vgl. Fiedler, R. (2003) S. 86.

39 Vgl. Wicki-Breitinger, J. (2000) S. 83; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 13f.

40 Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996) S. 77; Horvath & Partner (Hrsg.) (2001) S. 13f; Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997) S. 15-17.

41 Vgl. Kaufmann, L. (1997) S. 428.

42 Vgl. Kudernatsch, D. (2001) S. 19.

43 Fischerwerke: Fink, C.A./Grundler, C. (1998), S.234 f. ; Carl Zeiss Jena: Klingebiel, N. (1999), S.121.; Chrysler Corporation: Zetsche, D./Russo, W.M./Ilg, A.T. (2003), S.315 ff.

44 Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001), S.315 ff.; Keuper, F. (2001), S.308ff.; Weber, J./Schäffer, U. (1998), S.350.

Autoren	Jahr	Stichprobe	Kernaussagen
IDS Scheer (Brabänder/ Hilcher 2001)	2001	159 zufällig ausgewählte deutschsprachige Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16% der Befragten haben bereits eine BSC, 58% planen eine Einführung</li> <li>▪ nichtfinanzielle Führungsinformationen, Umsetzung der Strategie in Aktionen und Verbesserung der Steuerung als Hauptgründe für die Einführung BSC</li> <li>▪ Verbesserung des strategischen Denkens (92%) und des strategischen Handelns (88%) als Hauptnutzen der BSC</li> </ul>
Speckbacher et al.	2001	174 börsennotierte Unternehmen des deutschsprachigen Raums	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25% der Befragten haben eine BSC implementiert</li> <li>▪ 12,5% (= 50% der Anwender) haben nur eine Minimal-BSC, d.h. Kennzahlensystem ohne Abbildung der Strategie</li> <li>▪ nur 7% der Befragten haben eine ausgewogene BSC mit Strategiebezug und Ursache-Wirkungsbeziehungen</li> <li>▪ BSC wird überwiegend als Mittel zur Steigerung des Shareholder Value verstanden</li> <li>▪ Nutzer einer voll ausgebauten BSC sind zufriedener als die Minimalanwender</li> </ul>
Bauer/Klenk	2002	41 der größten Kreditinstitute der BRD, Österreich und der Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 38,1% der Befragten setzen eine BSC ein</li> <li>▪ Erfolgskontrolle und Kommunikation als Hauptmotivation (jeweils 22%)</li> <li>▪ Strategiekonforme Ausrichtung der Aktivitäten als Hauptnutzen (38,9%)</li> </ul>
Meißner (abgedruckt in Zdrowomyslaw et al. 2003)	2002	40 der umsatzstärksten deutschen Unternehmen und 31 Mittelständler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 39% der Befragten setzen eine BSC ein</li> <li>▪ weitere 23% planen eine Einführung</li> <li>▪ durchschnittlich insgesamt 22 Kennzahlen</li> <li>▪ interne Kennzahlen überproportional repräsentiert</li> </ul>
Horváth & Partner	2003	100 Unternehmen, die BSC einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Befragten sehen sich erfolgreicher als ihre Konkurrenz</li> <li>▪ Hauptgründe für die Einführung waren Strategieumsetzung, Transparenz und Kommunikation</li> <li>▪ Hauptnutzen sind Verbesserungen der Qualität, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit</li> </ul>
Becker et al.	2004	50 der umsatzstärksten deutschsprachigen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50% der Teilnehmer setzen die BSC als Instrument zur Operationalisierung ihrer Strategie ein</li> <li>▪ die Kopplung der BSC an Anreizsysteme führt zu einer Verbesserung der Strategieumsetzung</li> <li>▪ Unternehmen mit BSC-basiertem Anreizsystem sind hinsichtlich Umsatz und Jahresüberschuss erfolgreicher als ihre Wettbewerber</li> </ul>

Abb. 3: Empirische Studien zum BSC-Einsatz im deutschsprachigen Raum

Obwohl die neueste Studie von Becker et al. sowohl die Kopplung an Anreizsysteme als auch die Erfolgswirkungen in Bezug auf Umsatz und Jahresüberschuss erhebt, beruhen auch diese Ergebnisse auf einer Selbsteinschätzung der Befragten im Vergleich zu ihren Wettbewerbern, so dass der von Kaplan / Norton postulierte positive Effekt auf den Unternehmenserfolg nach wie vor empirisch bisher nicht belegt ist. Dennoch sprechen alle Studien dafür, dass die Einführung einer BSC sehr positive Effekte hat, auch wenn der Aufwand nicht unterschätzt werden sollte.

Aufbauend auf die ursprüngliche Funktion der BSC als strategisches Managementsystem zeigen Einzelfallbeispiele aus der Literatur weitere Anwendungsfelder auf. Neben zahlreichen Beispielen für funktionale BSC, wie z.B. Einkauf, Supply-Chain, Vertrieb, Prozessmanagement oder Personalmanagement,<sup>45</sup> ist z.B. auch der erfolgreiche Einsatz einer BSC zur Beurteilung von Akquisitionsvorhaben publiziert. Hierbei wurde eine hypothetische BSC für den Zeitpunkt nach dem Erwerb des Akquisitionobjektes entwickelt, welche die Prognosen für die Phase nach der Übernahme erleichterte.<sup>46</sup> Ebenso wurde das Konzept der BSC zur Steuerung von Non-Profit-Organisationen übertragen.<sup>47</sup>

## **Fazit**

Wie ist das Konzept der BSC abschließend zu beurteilen? Was ist daran neu und innovativ, welche Elemente sind eher „alter Wein in neuen Schläuchen“? Auch vor der BSC gab es bereits Kennzahlensysteme und das Bestreben, Unternehmen nicht nur anhand finanzieller Messgrößen zu steuern.<sup>48</sup> Auch die Verknüpfung mit Anreizsystemen erinnert sehr an das aus den 60er Jahren bei General Motors entwickelte Konzept des Management by Objectives.<sup>49</sup>

Das innovative Element der BSC liegt in dem Anspruch der Ausgewogenheit und der konzeptionellen Integration in den Strategischen Managementprozess. Die Erarbeitung einer BSC fordert ein gemeinsames Verständnis der Beteiligten über die Unternehmensstrategie und die zur Erreichung der strategischen Ziele notwendigen Prozesse und Maßnahmen. Gleichzeitig erleichtern ausgereifte Methoden und Softwarepakete den Einführungsprozess.

Treffend erscheint die Aussage aus einem Erfahrungsbericht von Andreas Guldin, Mitglied der Geschäftsführung bei E.Breuninger GmbH & Co.: „Keineswegs stellt die Balanced Scorecard die Erfindung eines „neuen Rades“ dar, aber sie fügt die -ggf. bereits vorhandenen- Elemente, die „Speichen“, die „Felgen“, den „Reifen“ etc., zu einem funktionierenden Ganzen, dem „Rad“ zusammen“<sup>50</sup>.

---

45 Vgl. Becker, J. / Knackstedt, R. / Rieke, T. (2003) S. 48-56; Zimmermann, K. / Jöhnk, T. (2003) S. 74f.; Tonnesen, C. T. (2000) S. 96f.

46 Vgl. Kaufmann, L. (2002) S. 41.

47 Vgl. Bermann, M. (2004), S. 229ff.

48 Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (1998), S.347.

49 Vgl. stellvertretend Odiorne, G.S. (1967).

50 Weber, J./ Schäffer, U. (2000), S.75.

**Literaturverzeichnis**

- Becker, J. / Knackstedt, R. / Rieke, T. (2003): Aufbau von prozessorientierten, integrierten Scorecard-Systemen, in: *Zeitschrift für Controlling und Management Sonderheft*, Nr. 2/2003, S. 48-56.
- Becker, W. / Schwerdtner, K. / Seubert, C.-M. (2005): Strategieumsetzung mit BSC-basierten Anreizsystemen. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Controlling*, Heft 1/2005, S. 33-39.
- Bergmann, M. (2004): Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen. Einsatzmöglichkeiten und Adaptationserfordernisse. In: *Controlling*, Heft 4/5 2004, S. 229-236.
- Brabänder, E. / Hilcher, I. (2001): Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Controller Magazin*, Heft 3/2001, 26. Jg. (2001), S. 252-260.
- Brehm, C. R. (2002): Kommunikation im Wandel, in: Krüger, W. (Hrsg.): *Excellence in Change*, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 261-291.
- Bruhn, M. / Meffert, H. (Hrsg.) (2001): *Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001
- Chrobok, R. (2000): Balanced Scorecard, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Nr. 3/2000, S. 181-182.
- Fiedler, R. (2003): *Controlling von Projekten*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Fink, C.A. / Grundler, C. (1998): Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld: Steuerung der Firma fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in: *Controlling*, Nr.4/1998, S.226-235.
- Gladen, W. (2001): *Kennzahlen- und Berichtssysteme*, Wiesbaden 2001.
- Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): *PuK – Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte*, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Horvath & Partner (Hrsg.) (2001): *Balanced Scorecard umsetzen*, 2. Aufl., Stuttgart 2001.
- Horvath & Partner (Hrsg.) (2004): *100x Balanced Scorecard 2003*, Stuttgart 2004. Zusammenfassung unter <http://www.horvath-partners.com/hp3/1709153/1873341.html>
- Horvath, P. / Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 5/1998, S. 39-48.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Nr. 1-2/1992, S. 71-79.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992a): In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden, in: *Harvard Manager*, Nr. 4/1992, S. 37-46.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: *Harvard Business Review*, Nr. 9-10/1993, S. 134-147.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: *Harvard Business Review*, Nr. 1-2/1996, S. 75-85.
- Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996a): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston (Massachusetts) 1996.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2001): *Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart 2001.

- Kaufmann, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: *Zeitschrift für Planung*, Nr. 8/1997, S. 421-428.
- Kaufmann, L. (2002): Der Feinschliff für die Strategie, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 6/2002, S. 35-41.
- Klingebiel, N. (1999): *Performance Measurement*, Wiesbaden 1999.
- Kudernatsch, D. (2001): *Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard*, Wiesbaden 2001.
- Müller, A. (2000): *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart et al. 2000.
- Odiorne, G.S. (1967): *Management by Objectives, Führung durch Vorgabe von Zielen*, München 1967.
- Speckbacher, G. / Bischof, J. / Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. In: *Management Accounting Research*, 14. Jg., S. 361-387.
- Speckbacher, G. / Pfneissl, T. (2004): Was kommt nach der Balanced Scorecard? in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Nr. 2/2004, S. 107-109.
- Tonnesen, C. T. (2000): Die HR-Balanced Scorecard als Ansatz eines modernen Personalcontrolling, in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung - Praxisansätze und Diskussion*, Wiesbaden 2000, S. 77-100.
- Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001): *Erfahrungen mit der Balanced Scorecard*, Vallendar 2001.
- Weber, J. / Schäffer, U. (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: *Zeitschrift für Planung*, Nr. 9/1998, S. 341-365.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2000): *Balanced Scorecard & Controlling*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Werner, H. (2000): Die Balanced Scorecard - Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Nr. 8/2000, S. 455-457.
- Wicki-Breitinger, J. (2000): *Balanced Scorecard als Planungsinstrument: Operationalisierung von Strategien dargestellt am Beispiel einer Bank*, Zürich 2000.
- Zdrowomyslaw, N./ von Eckern, V./ Meißner, A. (2003): Akzeptanz und Verbreitung der Balanced Scorecard, in: *Betrieb und Wirtschaft*, Heft 9/2003, S. 356-359.
- Zetsche, D./Russo, W.M./Ilg, A.T. (2003): Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability: Reflections and lessons learned after two years of scorecard success at Chrysler Group, in: *Controlling*, Nr.6/2003, S.217-228.
- Zimmermann, G. / Jöhnk, T. (2001): Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Nr. 4/2001, S. 516-526.
- Zimmermann, G. / Jöhnk, T. (2003): Die Projekt-Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption, in: *Controlling*, Nr. 2/2003, S. 73-78.



*Norbert Bach*, Jahrgang 1967, von 1988 – 1994: Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt (Dipl.-Wirtsch.-Ing.), von 1992-1993: Studium (M.Sc.) und Tätigkeit als Tutor an der School of Mathematics am Trinity College Dublin, Irland, 1998: Forschungsprojekt an der Curtin University Perth, Australien, 1999: Promotion zum Dr. rer. pol. an der Justus-Liebig-Universität Gießen, von 1999 – 2001: Managementberater bei der CSC Ploenzke AG in Wiesbaden, seit 2001 wissenschaftlicher Assistent und Habilitant am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen.

*Isabelle Karau*, Jahrgang 1977, von 1997 bis 2004 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kffr.) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Die hier dargestellten Ausführungen zur Balanced Scorecard waren Bestandteil der Diplomarbeit im Fach Organisation und Unternehmensführung. Seit Oktober ist Frau Isabelle Karau als Consultant bei der WIBERA, einem Unternehmen der PwC Deutsche Revision AG im Bereich Public Transport Consulting in Düsseldorf tätig.