

Grundlagen der Balanced Scorecard

Jan-Ole Romann

1999

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Balanced Scorecard als ein modernes Tool des Controlling.....	1
1.1.1 Begriff und Entwicklung des Controlling.....	1
1.1.2 Anforderungen an den modernen Controller	3
1.2 Herkömmliche Kennzahlensysteme.....	5
1.3 Performance Measurement-Systeme.....	7
1.4 Die Balanced Scorecard als ein Performance Measurement-Modell.....	8
2 Modell der Balanced Scorecard.....	10
2.1 Grundidee.....	10
2.2 Das Kennzahlensystem	11
2.2.1 Unternehmensvision und -strategie als Basis.....	11
2.2.2 Ausgewogenheit.....	11
2.2.3 Die vier Perspektiven	13
2.2.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive.....	13
2.2.3.2 Die Kundenperspektive.....	14
2.2.3.3 Die interne Prozeßperspektive	15
2.2.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	17
2.2.4 Flexibilität	18
2.2.5 Kausalbeziehungen	19
2.2.6 Konzentration auf wesentliche Daten	20
2.3 Die BSC als Management-System.....	21
2.3.1 Strategieentwicklung.....	22
2.3.2 Strategieumsetzung	23
2.3.2.1 Kommunikation der Strategie	23
2.3.2.2 Verknüpfung mit operativen Zielen.....	24
2.3.2.3 Verknüpfung mit dem Anreizsystem	24
2.3.2.4 Verknüpfung mit der Ressourcenallokation.....	24
2.3.3 Strategiekontrolle	25

2.4	Kritische Beurteilung der BSC	26
3	Zusammenfassung.....	27
	Quellenverzeichnis.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die Grundfunktionen des Controlling	S. 1
Abb. 2	Phasen der Controllingentwicklung	S. 2
Abb. 3	Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller	S. 4
Abb. 4	Entwicklung der Controller-Typen	S. 4
Abb. 5	Vorgänger moderner Management-Konzepte	S. 5
Abb. 6	DuPont-Schema	S. 6
Abb. 7	Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement	S. 7
Abb. 8	Anforderungsmerkmale an Performance Measurement-Systeme	S. 8
Abb. 9	Ausgewogenheit	S. 12
Abb. 10	Balanced Scorecard	S. 13
Abb. 11	Kundenperspektive	S. 15
Abb. 12	Generisches Wertkettenmodell	S. 16
Abb. 13	Lern- und Entwicklungsperspektive	S. 18
Abb. 14	Kausalbeziehungen	S. 20
Abb. 15	Steuerungsinstrument	S. 22

Abkürzungsverzeichnis

AV	Anlagevermögen
BSC	Balanced Scorecard
CM	Controller Magazin (Zeitschrift)
CMR	California Management Review (Zeitschrift)
HBM	Harvard Business Manager (Zeitschrift)
HBR	Harvard Business Review (Zeitschrift)
JIT	Just in Time
n. o. S.	noch ohne Seite
NZZ	Neue Zürcher Zeitung (Zeitung)
QC	Quality Control
ROI	Return on Investment
TBM	Time-based Management
TQM	Total Quality Management
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
Wiwo	Wirtschaftswoche (Zeitschrift)
WuU	Wirtschaft und Unterricht (Zeitschrift)
ZfP	Zeitschrift für Planung (Zeitschrift)
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (Zeitschrift)

1 Einleitung

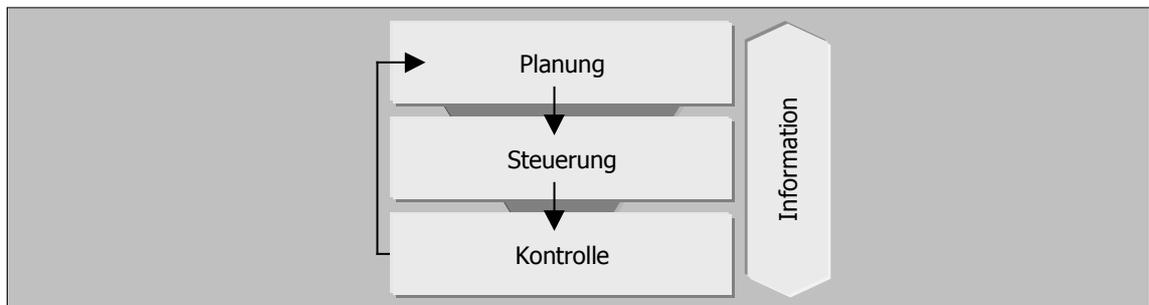
1.1 Die Balanced Scorecard als ein modernes Tool des Controlling

1.1.1 Begriff und Entwicklung des Controlling

Der Begriff Controlling wird in der Praxis häufig mit Kontrolle übersetzt. Diese Bezeichnung deckt jedoch lediglich einen Teilbereich des Controlling ab und erweckt zudem fälschlicherweise die Assoziation des Controllers als *Kontrolleur*. Das aus dem Englischen stammende *to control* bedeutet aber vielmehr lenken, steuern und regeln von Prozessen.¹

Dies wird auch in den vier Grundfunktionen deutlich, die in dieser Arbeit als grundlegende Aufgaben des Controlling verstanden werden sollen (Abb. 1)²:

Abb. 1: Die Grundfunktionen des Controlling



Quelle: Vgl. Peemöller, Volker H. (1997) S. 31 ff.

- Zentraler Ausgangspunkt ist hierbei die Planung. Diese beinhaltet das Aufstellen von Unternehmensplänen und deren Koordination.
- Um die geplanten Ziele zu erreichen, den effizienten Einsatz der Ressourcen zu gewährleisten und um die zur Zielerreichung gegebenenfalls notwendigen Anpassungen vorzunehmen, hat das Controlling zudem eine Steuerungsfunktion. Die getroffenen Maßnahmen sind in ihrer Wirkung zu bewerten und bezogen auf ihren Beitrag zur Zielerreichung kritisch zu hinterfragen. Dieser Aufgabenbereich des Controlling unterstützt die Auswahl geeigneter Aktivitäten zur Realisierung der Ziele.
- Als dritte Aufgabe hat das Controlling eine Kontrollfunktion. Basierend auf den bereitgestellten Berichten sollen der Grad der Zielrealisierung sowie die Ursachen eventueller Abweichungen analysiert werden.
- Die Informationsfunktion beinhaltet die systematische Erfassung, Transformation und Kommunikation sämtlicher führungsrelevanter Informationen, die während der Planung, Steuerung und Kontrolle erforderlich sind.

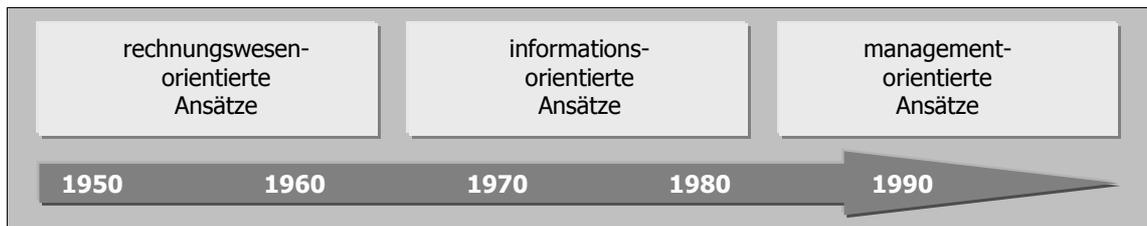
¹ Vgl. Weber, Jürgen (1998a), S. 2

² Diese vier Funktionen finden breite Zustimmung in der Controlling-Literatur. Vgl. Horváth, Péter (1998); Küpper, Hans-Ulrich (1997); Weber, Jürgen (1998a),

Das Controlling mit diesen vier Grundfunktionen soll in dieser Arbeit als Teil des Führungssystem des Unternehmens gesehen werden.³ Hinsichtlich dieser Einordnung besteht in Literatur jedoch kein Konsens. „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“⁴

Die Heterogenität der Controllingauffassungen resultiert aus dem Ursprung und der Dynamik des Controlling. Entstanden nicht als theoretisches Konzept sondern als eine praxisnahe Antwort auf erkannte Mängel, zeichnet sich das Controlling bis heute durch einen progressiven Entwicklungsprozeß aus, der auf kontinuierlicher Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen beruht. Die Modifikationen lassen sich chronologisch in drei Phasen untergliedern⁵:

Abb. 2: Phasen der Controllingentwicklung



Quelle: Vgl. Lingnau, Volker (1998), S. 278

- Mit dem Aufkommen des Controlling in Deutschland Mitte der Fünfziger Jahre wurde primär verlangt, Daten des Rechnungswesens zu beschaffen, zu analysieren und aufzubereiten. Hierdurch sollte das bislang ausschließlich die Vergangenheit betrachtende Rechnungswesen zu einem zukunftsorientierten Steuerungssystem der Unternehmensführung ausgebaut werden.
- In der Verbreitungsphase seit Mitte der siebziger Jahre findet das Controlling sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zunehmend Beachtung. Aufbauend auf den rechnungswesenorientierten Ansätzen, werden die Aufgabenstellungen der Beschaffung und Analyse von Informationen weiter ausgedehnt. Dieses nunmehr informationsorientierte Controllingverständnis fokussiert die Koordination sämtlicher betrieblicher Informationen als Hauptaufgabe des Controlling.
- In den achtziger Jahren konnte sich das Controlling endgültig in der Unternehmenspraxis durchsetzen. Aber auch die Anzahl der unterschiedlichen Controllingsichtweisen wuchs an.

Heutzutage setzt sich immer mehr das managementorientierte Controllingverständnis durch. Hierunter versteht man ein durch Prozeßorientierung, Servicedenken und strategische Sichtweise gekennzeichnetes Controlling, welches die Führung umfassend unterstützt. Die Bedeutung retrospektiver Analysen nimmt immer mehr ab, während die des *forward controlling* anwächst.

Diese Entwicklung wurde in der jüngeren Vergangenheit bereits mehrfach deutlich: Zunehmend wird die traditionelle funktionsorientierte Kostenrechnung durch die Prozeßkostenrechnung abgelöst.

³ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich (1997), S. 23 ff.

⁴ Vgl. Preißler, Peter R. (1998), S. 12

⁵ Vgl. Lingnau, Volker (1998), S. 278 f.

Die Einführung von Total Quality Management oder Time Based Management fordert vom Controlling die Bereitstellung von Prozeßkosteninformationen als Grundlage für die nachhaltige Verbesserung von Geschäftsprozessen. Der Einsatz von Target Costing und die Fokussierung auf die Anforderungen der Anteilseigner durch Shareholder Value Management sind zwei weitere Beispiele, welche die Flexibilität des modernen Controlling verdeutlichen.⁶

Das Controlling stellt hierbei einen Funktionsbereich dar, der oft derartige Management-Konzepte im Unternehmen einführt, betreut sowie selbst anwendet.

An dieser Stelle muß jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß man hinsichtlich der Unternehmenspraxis nicht von genau einem aktuellen Entwicklungsstand des Controlling sondern höchstens von einzelnen, besonders fortschrittlichen Controlling-Auffassungen sprechen kann.

Die Ausprägung des Controlling in einem bestimmten Unternehmen wird hochgradig durch die Dauer, die das Controlling schon im Unternehmen verankert ist, bestimmt. Denn auch innerhalb einer Organisation macht das Controlling eine permanente Entwicklung durch.

So muß dieser Funktionsbereich erst einige Zeit in einem Unternehmen gewirkt haben, bevor es zum Status der Prozeßorientierung gelangt und unternehmensweite Akzeptanz erlangt hat. Ein derartig fortgeschrittenes Controlling ermöglicht flexible Reaktionen auf zukünftige Anforderungen, wie beispielsweise die Implementierung der in dieser Arbeit betrachteten BSC, die ein gestaltbares und dynamisches Tool des modernen Controlling darstellt.

1.1.2 Anforderungen an den modernen Controller

Versteht man unter den zentralen Controllingaufgaben Planung, Steuerung, Kontrolle, sowie Informationsversorgung, so wird verständlich, daß Controlling nicht allein Aufgabe des Controllers sein kann, sondern vielmehr eine wesentliche Management-Aufgabe darstellt.

In diesem Sinne ist nach HORVÁTH der Controller nicht für Controlling zuständig, sondern unterstützt vielmehr die Unternehmensführung hierbei.⁷ SCHOEPPNER zweifelt die Gültigkeit dieser These jedoch an, da in der deutschen Unternehmenspraxis Controlling in erster Linie von den Controllern betrieben wird.⁸

DEYHLE schließlich sieht das Controlling als eine Schnittstelle zwischen Manager und Controller (Abb. 3). Denn beide *machen* Controlling, wenn auch mit unterschiedlichen Zielsetzungen: Der Manager ist verantwortlich für das Ergebnis, während der Controller für Ergebnistransparenz zu sorgen hat.⁹

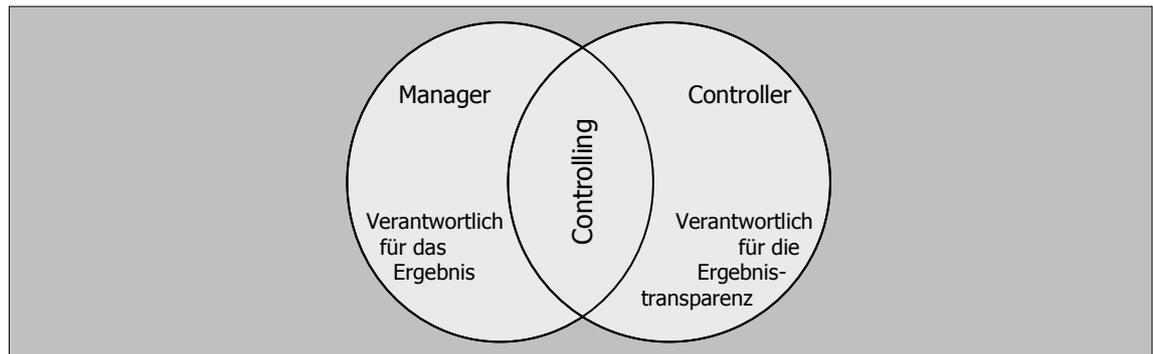
⁶ Vgl. Schimank, Christof (1996), S. 27

⁷ Vgl. Horváth, Péter (1998), S. 26

⁸ Vgl. Schoeppner, Dieter W. (1998), S. 14

⁹ Vgl. Deyhle, Albrecht et al. (1993), S. 26

Abb. 3: Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller

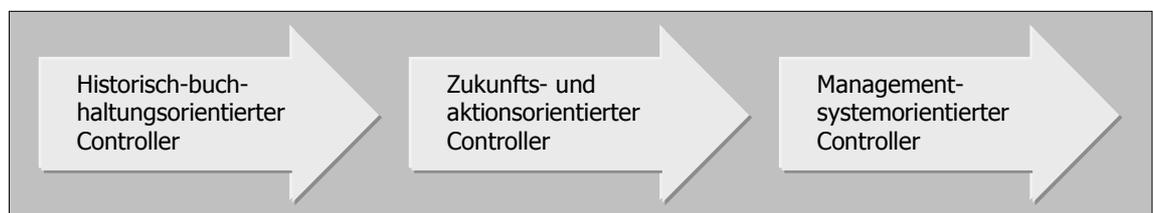


Quelle: Deyhle, Albrecht et al. (1993), S. 26

Parallel zur inhaltlichen Entwicklung des Controlling hat sich auch das Bild des Controllers im Laufe der Zeit verändert (Abb. 4)¹⁰:

- Der *historisch-buchhaltungsorientierte* Controller stellt Informationen bereit, die lediglich ex-post Betrachtungen vergangener Handlungen darstellen. Oberstes Gebot für die Arbeit des Controllers, die der eines Buchhalters nahekammt, ist in dieser Entwicklungsphase die Genauigkeit.
- Die Informationen des *zukunfts- und aktionsorientierten* Controllers haben hingegen bereits den Charakter einer Argumentations- und Entscheidungsunterstützung. Durch diesen Zukunftsaspekt wird vom Controller neben der Genauigkeit insbesondere Schnelligkeit erwartet.
- Als Antwort auf die gestiegene Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes wächst für den Controller in der Phase der *Managementorientierung* die Bedeutung der Weitergabe von Managerwissen. An die Stelle von Kontrolle, Kritik und Sanktionen tritt Hilfestellung und ein stark ausgeprägtes Servicedenken des prozeßorientierten Controllers. Dieser zeigt sich für sogenannte Frühwarnsysteme verantwortlich und nimmt als interner Berater oder Dienstleister an Problemlösungsprozessen teil. Diese Tätigkeit verlangt ein hohes Maß an Dialogfähigkeit.

Abb. 4: Entwicklung der Controller-Typen



Quelle: Vgl. Henzler, Herbert (1974), S. 60 ff.

Somit muß ein Controller nicht länger nur den fachlichen Anforderungen gerecht werden, sondern auch soziale und kommunikative Kompetenz aufweisen können. Diese sogenannten *soft skills* gewinnen zunehmend an Bedeutung.

¹⁰ Vgl. Henzler, Herbert (1974), S. 60 ff.

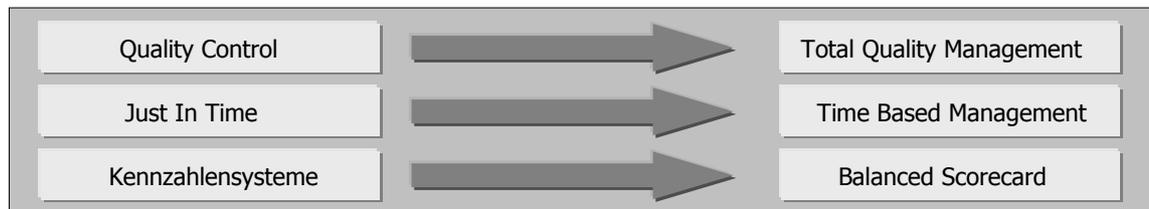
1.2 Herkömmliche Kennzahlensysteme

Oft erfolgt der Aufbau von Management-Systemen in einzelnen Schritten, wie z. B. die Entwicklung von Quality Control (QC) zu Total Quality Management (TQM) oder von Just In Time (JIT) zu Time-Based Management (TBM).

Im ersten Beispiel wurde der Qualitätsaspekt, der sich beim QC auf die Produktion beschränkte, sukzessive auf andere Unternehmensprozesse ausweitete und fand seine Vollendung im TQM. Im zweiten Beispiel ging TBM aus dem JIT-Konzept hervor, indem sich der Zeitaspekt, ausgehend von der Beschaffung, zum allumfassenden Faktor im Unternehmen entwickelte.

Eine solche Generalisierung eines Konzeptes auf sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens stellt auch die BSC dar. Dieses zusammenfassende Kennzahlensystem dient als Grundlage für eine ganzheitliche Betrachtungsweise sämtlicher Unternehmensprozesse. Ausgangspunkt für dieses Instrument des Controlling sind die traditionellen Kennzahlensysteme (Abb. 5).

Abb. 5: Vorgänger moderner Management-Konzepte



Quelle: Eigene Darstellung

Die Idee, betriebswirtschaftliche Sachverhalte zahlenmäßig zu erfassen, ist keineswegs neu. Kennzahlen werden in der Unternehmenspraxis schon sehr lange verwendet und haben für das Controlling eine zentrale Bedeutung.¹¹

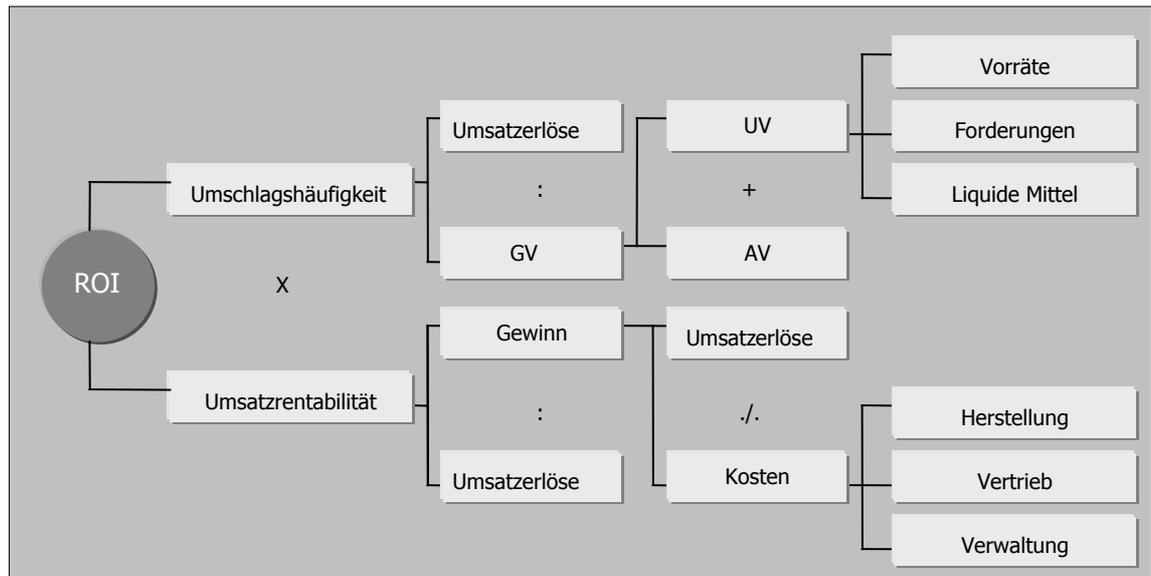
Da die Aussagekraft isolierter Kennzahlen aber begrenzt ist, werden in vielen Fällen komplementäre Kennzahlen zu Systemen verknüpft und auf einen einheitlichen Sachverhalt ausgerichtet

Ein Beispiel für ein althergebrachtes Kennzahlensystem ist das DuPont-Schema, das vor rund 80 Jahre entwickelt wurde, um ausgehend vom Return on Investment (ROI) eine tiefergehendere Ursachenanalyse zu ermöglichen.¹²

¹¹ Vgl. Reichmann, Thomas (1997), S. 19 ff.

¹² Vgl. Weber, Jürgen (1998a), S. 199 f.

Abb. 6: DuPont-Schema



Quelle: Küpper, Hans-Ulrich (1997), S. 327

Traditionelle Kennzahlensysteme haben allerdings grundsätzlich einige Schwachstellen. So handelt es sich bei den meisten Kennzahlen um ex-post-Betrachtungen. Zudem wurden in der Vergangenheit hauptsächlich die finanziellen Resultate betrachtet. Ein Unternehmen wußte am Ende einer Periode, welches Ergebnis es erzielt hat und ob das gesteckte Ziel erreicht oder verfehlt wurde.¹³

Aber der wirtschaftliche Erfolg und der Ressourcenverbrauch eines Unternehmens werden nicht alleine durch finanzielle Kennzahlen bestimmt. Denn hinter diesen Finanzgrößen stehen diverse nicht-finanzielle Einflußfaktoren, welche die Zielerreichung erheblich mitbestimmen. Ein Unternehmen, das sich ausschließlich auf die Messung und Beobachtung monetärer Kennzahlen stützt, wird nicht in der Lage sein, zukünftige wertschöpfende Tätigkeiten zu identifizieren und zu realisieren.

Was durch die meisten traditionellen Kennzahlensysteme im Verborgenen blieb, sind die konkreten Ursachen für eventuelle Abweichungen. Somit konnten aus der Betrachtung der Kennzahlen keine Maßnahmen zur Sicherstellung der zukünftigen Wertschöpfung des Unternehmens abgeleitet werden.

Sicherlich ist es von großer Bedeutung, die monetären Ergebnisse des vergangenen Handelns darzustellen. Denn der treibende Impuls unternehmerischer Tätigkeit ist letztendlich die Erreichung eines finanzwirtschaftlichen Oberzieles.

Es wäre aber ebenso wünschenswert, wenn anhand des Kennzahlensystems die treibenden Einflußfaktoren dieser Resultate erkennbar wären. Ein solches System könnte Entscheidungsträger bei ihren zu treffenden Aktivitäten unterstützen und sie in die Lage versetzen, Maßnahmen zu ergreifen, die auf die Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolges abzielen.¹⁴

¹³ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1993), S. 134

¹⁴ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 7

Zweifelsohne werden hierzulande in den meisten Unternehmen schon seit Jahren nicht-monetäre Kennzahlen gemessen werden – im Bereich der Qualität zum Beispiel. Denn gerade in Deutschland sind die Unternehmen und Anteilseigner nicht so extrem auf kurzfristige Quartalsergebnisse fixiert, wie beispielsweise in den Vereinigten Staaten. Aber dennoch überwiegen auch in deutschen Unternehmen die Finanzaahlen.

Die zusätzlich ermittelten nicht-monetären Kennzahlen werden weiterhin weder zueinander noch zu den finanzwirtschaftlichen Größen in Verbindung gebracht. Vielmehr handelt es sich um eine umfangreiche Ansammlung diverser isolierter Kennzahlen.

Folglich sucht sich in der Praxis jeder Manager aus dieser Vielzahl von Kennzahlen lediglich die seines Erachtens für ihn relevanten Meßwerte heraus. Man kann demnach von ungenutzten Zahlenfriedhöfen sprechen. Trotz der Fülle an Kennzahlen bleibt der Informationsgehalt im Hinblick auf eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens verhältnismäßig gering.

1.3 Performance Measurement-Systeme

Aufgrund der erkannten Mängel, die traditionelle Kennzahlensysteme in sich bergen, entstehen seit rund zehn Jahren sogenannte Performance Measurement-Modelle als strategische Weiterentwicklung der herkömmlichen Kennzahlenanalyse. Diese werden sowohl von Universitätsprofessoren als auch von Unternehmensberatungen entwickelt.¹⁵

Alle diese modernen Ansätze basieren auf der „systematischen Bewertung von Unternehmensleistungen“¹⁶. Qualitative und quantitative Daten werden in zahlengestützte Systeme integriert, um Kennzahlen zur Bewertung der tatsächlichen Leistung des Unternehmen zu ermitteln. Daher unterscheiden sich die Performance Measurement-Systeme grundlegend von herkömmlichen Kennzahlensystemen (Abb. 7).

Abb. 7: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement

Traditionelle Kennzahlensysteme	Performance Measurement
<ul style="list-style-type: none"> • Monetäre Ausrichtung • begrenzte Flexibilität • Überprüfung des Erreichungsgrades finanzieller Ziele • Ziel: Kostenreduzierung • Individuelles Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenausrichtung • hohe Flexibilität • Überprüfung des Strategieumsetzungsgrades und Impulsgeber zur Prozessverbesserung • Ziel: Leistungsverbesserung • Lernen der gesamten Organisation

Quelle: vgl. Lynch, Richard L. et al. (1995), S. 38

Neben Finanzaahlen fließen auch nicht-monetäre Kennzahlen in die Betrachtungen der Performance Measurement-Systeme mit ein. Diese Mehrdimensionalität der Kennzahlen ermöglicht eine ganzheitliche Unternehmensbetrachtung.

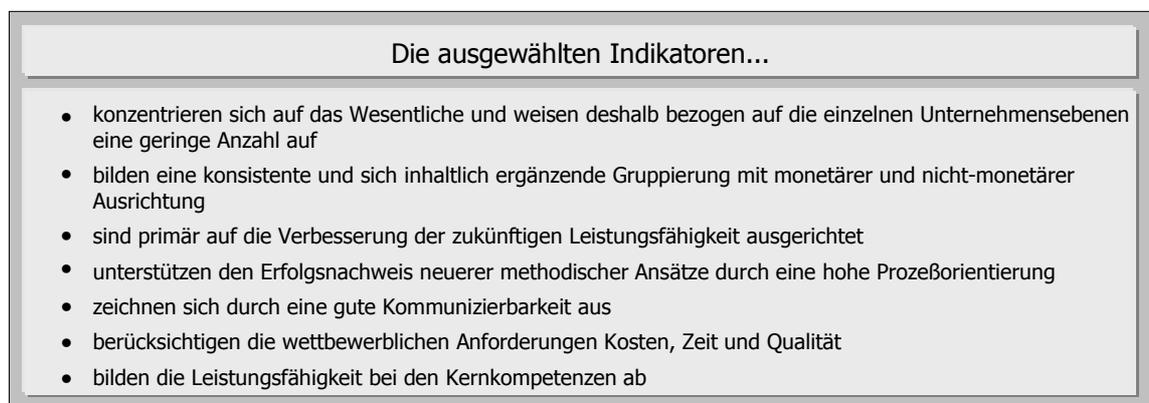
¹⁵ Vgl. Klingebiel, Norbert (1999), S. 55 ff.

¹⁶ Fleischhauer, Dörte (1998), S. 10

Zwar können auch moderne Konzepte betrieblicher Leistungsmessung nicht auf monetäre Kennzahlen verzichten. Jedoch sind diese um „die Einflußgrößen der langfristigen finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu ergänzen“¹⁷.

Im unternehmerischen Entscheidungsprozeß kommt den Leistungstreibern dieselbe Funktion zu, wie den reinen Finanzkennzahlen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, daß Entwicklungen zwischen einem Unternehmen und seinen Geschäftspartnern auf mehr als eine Ursache zurückgeführt werden können und nicht allein durch monetäre Kennzahlen abbildbar sein müssen. Die Unternehmensführung erhält so einen Überblick über die sogenannten *soft facts* als eindeutige Steuerungsgrößen.¹⁸ Die Voraussetzungen, die diese Indikatoren in einem Performance Measurement-System erfüllen müssen, sind in Abb. 8 aufgeführt.

Abb. 8: Anforderungsmerkmale an Performance Measurement-Systeme



Quelle: vgl. Klingebiel, Norbert (1999), S. 18

1.4 Die Balanced Scorecard als ein Performance Measurement-Modell

Die wahrscheinlich sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis bekannteste Ausprägung der Performance Measurement-Systeme ist die von den US-Amerikanern KAPLAN und NORTON entwickelte Balanced Scorecard.

Grundlage der BSC ist der Anspruch, ausgewogen die unterschiedlichen Interessenlagen der als relevant bewerteten Stakeholder für verschiedene Leistungsebenen im Reporting zu dokumentieren.

Die so ermittelten Informationen haben aber nicht lediglich eine Kontrollfunktion. Vielmehr besteht die unmittelbare Zielsetzung darin, die Qualität der zu erarbeitenden Problemlösungen über eine erweiterte Dokumentation unterschiedlicher Blickwinkel zu unterstützen und zu kommunizieren. Der Steuerungs- sowie Informationsaspekt spielt bei diesem Performance Measurement-System eine wichtige Rolle. „*What you measure is what you get*“¹⁹ Wichtig ist hierbei eine konsequente Strategieorientierung.²⁰

¹⁷ Horváth, Péter (1998), S. 566

¹⁸ Vgl. Fleischhauer, Dörte (1998), S. 10

¹⁹ Kaplan, Robert S. et al. (1992), S. 71

²⁰ Vgl. Klingebiel, Norbert (1999), S. 57

Einzuordnen ist dieses neue Management-Tool meines Erachtens in das Controlling. Denn bei der BSC handelt es sich um eine konsequente Erweiterung von Kennzahlensystemen, mit denen sich Controller seit jeher beschäftigen.

Zudem bildet die BSC einen Rahmen für die Grundfunktionen des Controlling: Planung, Steuerung, Kontrolle sowie Informationsversorgung.

Weiterhin besteht eine Analogie zwischen der dynamischen Entwicklung hin zu einem innovativen Controlling-Tool und der sich permanent verändernden Anforderungen an den modernen Controller im Informationszeitalter.

2 Modell der Balanced Scorecard

2.1 Grundidee

Das Konzept der Balanced Scorecard wurde Anfang der Neunziger Jahre von den US-Amerikanern KAPLAN und NORTON an der Harvard Business School im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelt. Die BSC entstand in Zusammenarbeit mit amerikanischen Unternehmen und ist daher durch einen hohen Praxisbezug gekennzeichnet.²¹

Die BSC, die ein modernes Performance Measurement-System darstellt, läßt sich unter zwei Gesichtspunkten interpretieren: Zum einen verkörpert sie ein weiterentwickeltes Kennzahlensystem. Zum anderen beinhaltet das Modell der BSC ein modernes Management-System.

Als Kennzahlensystem werden die wenigen strategisch relevanten Meßgrößen direkt aus der Vision und der Strategie eines Unternehmens abgeleitet und auf einem Berichtsbogen erfaßt.

Auf diese Weise erhält das Unternehmen quantitative und qualitative operative Ziele die dazu dienen, die übergeordneten strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zu verwirklichen.

Die mit der Vision und der Strategie verknüpften Kennzahlen sollen unter diversen Kriterien ausgewogen (*balanced*) sein, um das Unternehmen ganzheitlich und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Daher dokumentiert die BSC die Resultate einer Periode aus vier verschiedenen Perspektiven: Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozeßperspektive sowie Lern- und Entwicklungsperspektive.

Entscheidungsträger erhalten mit der BSC eine umfassende und transparente Darstellung über die Situation und die Entwicklung der verschiedenen Unternehmensbereiche.

Die BSC ist aber mehr als ein Kennzahlensystem. Sie stellt auch ein modernes Managementsystem dar, welches die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung der Strategie innerhalb eines Unternehmens unterstützt.

Der Begriff Scorecard im Titel dieses Controlling-Tools verdeutlicht, das Bestreben der Visualisierung der Ergebnisse. Aufgrund der Anschaulichkeit des Systems lassen sich die strategischen Unternehmensziele hervorragend im Unternehmen kommunizieren und verinnerlichen.

Dieses moderne Management-Tool schließt somit die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung, Steuerung und Kontrolle. Indem die BSC das traditionelle Kennzahlensystem ausweitet und konsequent mit der Vision und der Strategie des Unternehmens in Verbindung bringt, lassen sich operative Aktionen direkt an den strategischen Zielsetzungen ausrichten.

²¹ Vgl. Gaiser, Bernd et al. (1998), S. 27

2.2 Das Kennzahlensystem

2.2.1 Unternehmensvision und -strategie als Basis

In der bisherigen Unternehmenspraxis sind Strategien zumeist Wunschformulierungen und zu wenig Aktionsformulierungen. Welche operativen Maßnahmen ergriffen werden müssen, um eine Unternehmensstrategie zu verwirklichen, bleibt bei den meisten Managementsystemen jedoch unklar.²²

An diesem Punkt setzt die BSC an. Sie leitet klar formulierte, mehrdimensionale Steuerungsgrößen aus der Unternehmensstrategie ab.²³

Denn um diejenigen Kennzahlen zu ermitteln, die den wirtschaftlichen Erfolg ursächlich bestimmen, ist es notwendig die strategisch wichtigen Prozesse des Unternehmens zu identifizieren und die Kennzahlen der BSC mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen.

Demnach muß die Scorecard ganz klar die Strategie widerspiegeln. Ausgehend von den langfristigen finanzwirtschaftlichen Zielen wird diese dann mit den notwendigen Maßnahmen in den Dimensionen Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung verknüpft, um schließlich die langfristige wirtschaftliche Leistung zu erbringen.

Die BSC ermöglicht einem Unternehmen, seine Strategie zu kommunizieren und seine Aktivitäten an dieser Strategie auszurichten. Die direkte Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der Unternehmensstrategie ermöglicht die Abkehr vom historischen, kurzfristigen Fokus auf Kostensenkungen und Preiswettbewerb hin zu der Generierung von Wachstumsmöglichkeiten durch das Angebot kundenorientierter, wertschöpfender Produkte und Dienstleistungen.²⁴

2.2.2 Ausgewogenheit²⁵

Der Begriff Balanced Scorecard läßt sich mit „*ausgewogener bzw. multikriterieller Berichtsbogen*“²⁶ übersetzen. Diese Ausgewogenheit stellt ein bedeutendes Merkmal der BSC dar. So wird in die Scorecard eine unter diversen Gesichtspunkten ausbalancierte Mischung an Kennzahlen aufgenommen.

- Zum einen sollen sich *monetäre* und *nicht-monetäre* Kennzahlen die Waage halten:

Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern und die strategischen Ziele zu erreichen, sind sachzielorientierte Kennzahlen (*soft facts*) zwingend erforderlich. Finanzielle Kennzahlen (*hard facts*) sind dennoch nicht zu vernachlässigen. Denn sie lassen erkennen, inwieweit das kurzfristige Überleben eines Unternehmens sichergestellt ist. Auch dienen diese Kennzahlen als ein Kontrollinstrument hinsichtlich der Überprüfung der hypothetischen Zusammenhänge zwischen den Zielen der Sachebene und dem finanziellen Erfolg.

²² Vgl. Gaiser, Bernd et al. (1998), S. 27

²³ Vgl. Ederer, Franz (1999), S. 2

²⁴ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 47 ff.

²⁵ Vgl. Krahe, Andreas (1999), S. 117

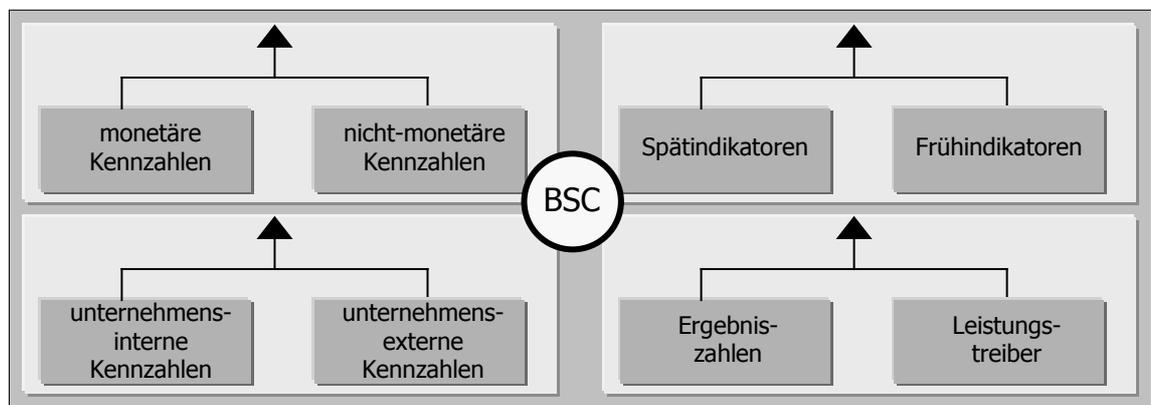
²⁶ Kaufmann, Lutz (1997), S.421

- Weiterhin werden in der BSC nicht nur *unternehmensinterne* Performance-Perspektiven betrachtet. Auch Kennzahlen für die *externen* Teilnehmer der Wertkette sollen in einem ausgewogenen Verhältnis Berücksichtigung finden:

Demzufolge enthält eine BSC einerseits Kennzahlen, mit denen die Unternehmensleistung aus der Sicht der relevanten externen *Stakeholder*, wie Kunden und Kapitalgebern, dargestellt wird. Andererseits bilden weitere Kennzahlen die Leistung des Unternehmens aus der unternehmensinternen Perspektive ab.

Die externe Sichtweise ist unentbehrlich, da die von den Kapitalgebern sowie Kunden zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel die Grundlagen der wirtschaftlichen Aktivitäten darstellen. Auf der anderen Seite sind die internen Strukturen und Prozesse des Unternehmens die Voraussetzungen für den leistungsmäßigen Output. Von dessen Qualität ist wiederum abhängig, inwieweit die externen Partner bereit sind, ihr Kapital aufzuwenden.

Abb. 9: Ausgewogenheit



Quelle: Eigene Darstellung

- Außerdem soll sich die BSC aus einem kombinierten Mix von *Spätindikatoren* und *Frühindikatoren* zusammensetzen:

Spätindikatoren messen als ex-post-Betrachtung, ob ein in der Vergangenheit gesetztes Ziel erreicht worden ist. Frühindikatoren hingegen zeigen zeitnah auf, ob das gesteckte Ziel voraussichtlich erreicht wird. Sie lassen erkennen, an welchen Stellen konkreter Handlungsbedarf besteht und ermöglichen dadurch eine rechtzeitige Gegensteuerung.

Eine ausschließliche Betrachtung von Frühindikatoren ist jedoch unzureichend, da die Zusammenhänge zwischen den Frühindikatoren und dem zu erreichenden Ziel lediglich unterstellt sind. Um kontrollieren zu können, ob hierbei die richtigen Prämissen zu Grunde gelegt worden sind, sind auch Spätindikatoren unabdingbar.

- Als letztes Kriterium der Ausgewogenheit einer BSC sollen langfristige *Ergebniszahlen* und kurzfristige *Leistungstreiber* gleichmäßig proportioniert sein:²⁷

²⁷ Vgl. Weber, Jürgen et al. (1998a), S. 10 f.

Die Scorecard beinhaltet sowohl Kennzahlen zur strategischen Formulierung von Zielen als auch Kennzahlen zur Steuerung der erforderlichen operativen Maßnahmen, von denen die Zielerreichung ursächlich beeinflusst wird.

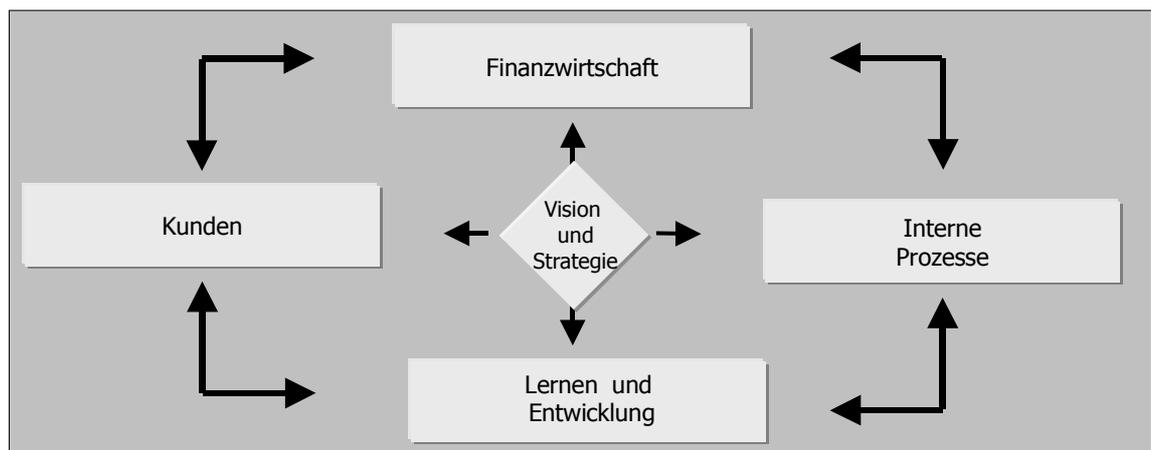
Würden lediglich die langfristigen Ergebniszahlen berücksichtigt werden, bliebe ungeklärt, mit welchen Mitteln die angestrebten Resultate erreicht werden sollen. Auch liefern diese Kennzahlen keine frühe Rückmeldung über den zwischenzeitlichen Zielerreichungsgrad.

Umgekehrt ermöglicht eine ausschließliche Betrachtung von kurzfristigen Leistungstreibern, die nicht mit übergeordneten Erfolgszielen verknüpft sind, keine zielgerichtete Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Durch Fokussierung dieser vorlaufenden Indikatoren können zwar kurzfristige operative Verbesserungen zustande kommen. Ob diese Verbesserungen aber auch zu einem strategiekonformen Erfolg geführt haben, verdeutlichen erst die Ergebniszahlen.

2.2.3 Die vier Perspektiven

Um den Anforderungen an ein ausgewogenes Kennzahlensystem zu genügen, legen KAPLAN und NORTON den Fokus auf vier Perspektiven:

Abb. 10: Balanced Scorecard



Quelle: Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 9

Das Konzept der BSC ergänzt die traditionellen finanziellen Kennzahlen um eine Kunden-, eine interne Prozeß- sowie eine Lern- und Entwicklungsperspektive.

Innerhalb dieser Perspektiven werden jeweils die aus der Strategie abgeleiteten erfolgskritischen Faktoren sowie Meßgrößen zu deren Überwachung und Steuerung identifiziert.

2.2.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Im klassischen Sinne ist die Maximierung des Gewinns das Oberziel unternehmerischen Handelns. Eine zu den heutigen Umfeldbedingungen kongruenter erscheinende Abwandlung dieses Oberzieles ist das langfristige Bestehen in immer turbulenter werdenden Märkten.

Das Oberziel unternehmerischer Handlungen - ob klassische oder moderne Ausprägung - kann nur durch die Realisierung bestimmter finanzieller Ziele erreicht werden.²⁸

Traditionelle monetäre Kennzahlen ermöglichen einen Überblick über die wirtschaftlichen Konsequenzen früherer Aktionen. Sie zeigen an, ob die Umsetzung der Unternehmensstrategie überhaupt eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirkt hat.²⁹

Um nicht nur eine vergangenheitsorientierte sondern auch eine zukunftsgerichtete Sicht auf die Finanzkennzahlen zu verankern, sollten angestrebte finanzielle Entwicklungen als Zielgrößen eingeführt werden.³⁰

Bei der Zusammenstellung der monetären Meßgrößen ist in erster Linie die Lebenszyklusphase zu beachten, in der sich die Produkte des Unternehmens befinden.³¹

- In der *Wachstumsphase* mit einem hohen Anteil an Neuprodukten gilt es, wachstumskritische Kenngrößen zu fokussieren. So stellen beispielsweise Umsatzwachstum oder der Anteil neuer Produkte am Umsatz wichtige Zielgrößen dar.
- Während der *Reifephase* dominieren rentabilitätsorientierte Ziele, wie der ROI, der Periodengewinn oder die Kapitalrendite. Vergleichszahlen aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele können in dieser Phase zu entsprechenden Vorgaben führen.
- Merkmale der *Erntephase* sind hohe Produktrentabilität und überdurchschnittliche Kapitalamortisation. In dieser Phase wird angestrebt, den Mittelrückfluß zu maximieren. Dieser wird zum Aufbau neuer zukunftsträchtiger Geschäftsfelder benötigt. Der Cash Flow ist hierbei eine wichtige Kennzahl zur Fixierung der finanzwirtschaftlichen Ziele.

Die monetären Betrachtungen sind jedoch nicht ausschließlich an der jeweiligen Unternehmenssituation auszurichten. Vielmehr finden auch andere finanzielle Bereiche in der Scorecard Berücksichtigung:³²

Kennzahlen für die Ertragssituation, für die Kostensituation sowie für die Vermögensentwicklung sollen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Finanzwirtschaftliche Ziele und Kennzahlen müssen eine Doppelrolle spielen: Sie definieren zum einen die finanzielle Leistung, die von der Strategie erwartet wird. Zum anderen stellen sie innerhalb der BSC Oberziele dar, an denen sämtliche Ziele und Kennzahlen der anderen Perspektiven auszurichten sind.³³

2.2.3.2 Die Kundenperspektive

Die Kennzahlen der Kundenperspektive stellen die Quelle dar, mit denen das Unternehmen seine finanzwirtschaftlichen Ziele erfüllen soll. Denn eine Voraussetzung

²⁸ Vgl. Krahe, Andreas (1999), S. 117

²⁹ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 21 ff.

³⁰ Vgl. Friedag, Herwig R. (1998), S. 291

³¹ Vgl. Krahe, Andreas (1999), S. 117

³² Vgl. Friedag, Herwig R. (1998), S. 291

³³ Vgl. Weber, Jürgen et al. (1998c), S. 343

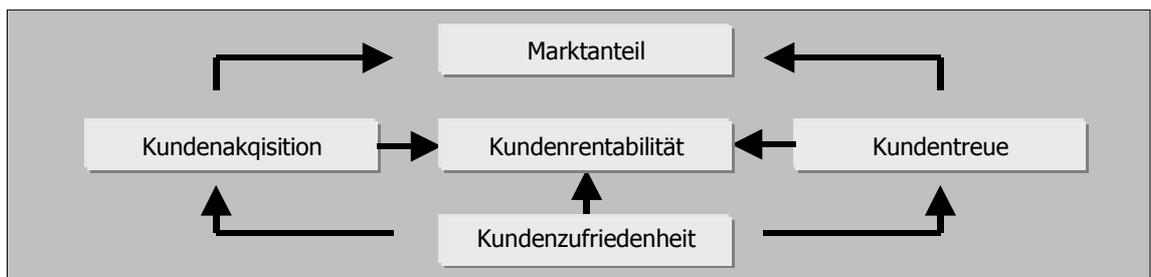
für das Erreichen von Erlöserwartungen ist der Finanzmittelzufluß des Kunden, der die Produkte des Unternehmens erwirbt oder dessen Dienstleistungen in Anspruch nimmt. Hierzu ist es notwendig, die spezifischen Erwartungen der Kunden zu befriedigen.³⁴

Ausgangspunkt für die Aufstellung von Kennzahlen in der Kundenperspektive ist die Identifikation derjenigen Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Sind diese erfolgskritischen Segmente bekannt, werden aus der Unternehmensstrategie charakteristische Ziele in bezug auf Kunden und Marktsegmente abgeleitet.³⁵

Die Kundenperspektive läßt sich nach KAPLAN und NORTON inhaltlich in zwei Kennzahlenbündel unterteilen:³⁶

Das erste enthält allgemeine, segmentübergreifende Erfolgskennzahlen, wie Marktanteil, Kundenakquisition, Kundentreue, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität. Die Zusammenhänge zwischen diesen Kennzahlen verdeutlicht Abb. 11. Die Erfolgskennzahlen der Kundenperspektive sind grundsätzlich in jedem Unternehmen identisch.

Abb. 11: Kundenperspektive



Quelle: Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 68

Verschiedenartig fallen hingegen die Kennzahlen des zweiten Bündels aus, welches die treibenden Faktoren für die kundenspezifischen Erfolgskennzahlen umfaßt.

Diese Leistungstreiber stellen die Maßnahmen dar, mit denen das Unternehmen die definierten Ziele der segmentübergreifenden Kennzahlen erreichen will. Hierbei handelt es sich um Wertangebote an die Kunden, die für die Kundentreue und Kundenzufriedenheit ausschlaggebend sind.

Diese direkt auf das Unternehmen und seine Produkte bezogenen Wertangebote lassen sich nach KAPLAN und NORTON in Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität und Preis), Kundenbeziehungen (Qualität der Käuferfahrung und persönliche Beziehungen) und das Image bzw. die Reputation des Unternehmens unterteilen.³⁷

2.2.3.3 Die interne Prozeßperspektive

Die interne Prozeßperspektive beinhaltet Ziele und Maßnahmen für den langfristigen Innovationszyklus und den kurzfristigen Produktionszyklus.

³⁴ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 63

³⁵ Vgl. Horváth, Péter et al. (1998b), S. 564

³⁶ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 67

³⁷ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 73 ff.

Ziel ist die Identifikation der kritischen Prozesse, in denen ein Unternehmen seine Verbesserungsschwerpunkte setzen muß, um die Erwartungen der Kunden und Anteilseigner zu befriedigen.

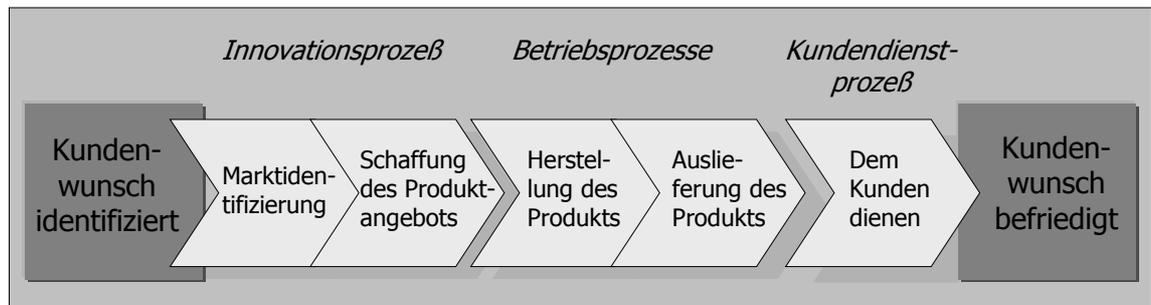
Daher fokussieren die Ziele und Kennzahlen der internen Prozeßperspektive die aus der Strategie abgeleiteten finanziellen und kundenspezifischen Ziele.

Herkömmliche Performance Measurement-Modelle richten ihr Hauptaugenmerk grundsätzlich auf die Verbesserung existierender und meist ressourcenintensiver Prozesse, indem diesen finanzwirtschaftliche Leistungskennzahlen verpaßt werden.

Im Rahmen der BSC sollen vielmehr neue Prozesse identifiziert werden, die ein Unternehmen schaffen muß, um den zukünftigen Nutzenerwartungen von Kunden und Anteilseignern gerecht zu werden.

Hierzu definieren KAPLAN und NORTON eine vollständige Wertschöpfungskette der internen Prozesse bestehend aus Innovation, Betrieb und Kundendienst (Abb. 12).³⁸

Abb. 12: Generisches Wertkettenmodell



Quelle: Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 96

Im Innovationsprozeß erforscht das Unternehmen die aufkommenden oder latenten Wünsche der Kunden und schafft sodann Produkte oder Dienstleistungen, die diesen Wünschen entsprechen.

Im Betriebsprozeß, der zweiten Stufe der internen Wertkette, werden existierende Produkte und Dienstleistungen produziert und an die Kunden ausgeliefert.

Der dritte Abschnitt der internen Wertkette umfaßt Serviceleistungen für den Kunden nach dem eigentlichen Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Durch diese prozeßorientierte Sichtweise können völlig neue, verbesserungsbedürftige Geschäftsprozesse offengelegt werden, indem neue Zusammenhänge von wettbewerbsentscheidenden Prozeßketten erkannt werden. Hierbei handelt es sich in der Praxis oftmals um das Erkennen von Trends oder das Aufspüren von Kooperationspartnern.

Kennzahlen der internen Prozeßperspektive sind beispielsweise der Anteil des Umsatzes an neuen Produkten oder die Break-Even-Time.³⁹

³⁸ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 96 ff. und Porter, Michael E. (1996), S. 59 ff.

³⁹ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 100 f.

2.2.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive⁴⁰

Die Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der internen Perspektive und Kundenperspektive identifizieren, wo das Unternehmen besondere Leistungen erbringen muß, um zukünftige Erfolge zu erreichen. Diese Ziele werden normalerweise große Lücken zwischen den vorhandenen Potentialen im Unternehmen und den zur Zielerreichung notwendigen Faktoren aufzeigen.

Um diese Lücken zu schließen, betonen KAPLAN und NORTON die Wichtigkeit von Investitionen in die Zukunft. Diese sollen sich jedoch nicht lediglich auf die herkömmlichen Gebiete wie Anlagen oder Forschung und Entwicklung beschränken. Auch die Infrastruktur des Unternehmens, in welche die Geschäftsprozesse eingebettet sind, muß auf die Prozeßziele ausgerichtet werden.

Denn gerade die Produktionsanlagen als früher bedeutendste betriebliche Ressource treten im Zeitalter der Dienstleistungen und Informationen mehr und mehr in den Hintergrund. Gleichzeitig werden Mitarbeiter und Informationssysteme zu den entscheidenden Unternehmensressourcen.⁴¹

Um auf diese Entwicklung einzugehen, generiert die zukunftsgerichtete Lern- und Entwicklungsperspektive Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation.

Diese Maßstäbe für marktdäquate Innovationen auf Produkt- und Prozeßebene lassen sich in drei Hauptkategorien gruppieren:

So muß ein Unternehmen kontinuierlich in Personalpotentiale investieren. Beispielsweise sensibilisieren Weiterbildungen von Mitarbeitern an der Basis deren Denkhaltung und kreative Fähigkeiten zum Aufspüren von Prozeßverbesserungen.

Weiterhin muß die Informationstechnologie ständig weiterentwickelt werden, um das Verhältnis von zur Verfügung stehenden Informationen zum Informationsbedarf zu verbessern.

Schließlich muß ein Unternehmensklima angestrebt werden, in dem Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterinitiative im Vordergrund stehen. Erst hierdurch wird der Rahmen für ein zielgerichtetes, auf den Unternehmenserfolg ausgerichtetes Handeln der Mitarbeiter geschaffen.

Diese drei Elemente der lernenden und wachsenden Organisation gilt es permanent weiterzuentwickeln. Außerdem müssen sie mit den zukünftigen wettbewerbsentscheidenden Geschäftsprozessen in Einklang gebracht werden, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive stellen also die treibenden Faktoren dar, welche die Ziele der ersten drei Scorecard-Perspektiven ursächlich beeinflussen.

Wie auch schon bei der Kundenperspektive gibt es auch bei dieser Perspektive Ergebniskennzahlen, die für jedes Unternehmen gelten. Beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue oder Mitarbeiterproduktivität.

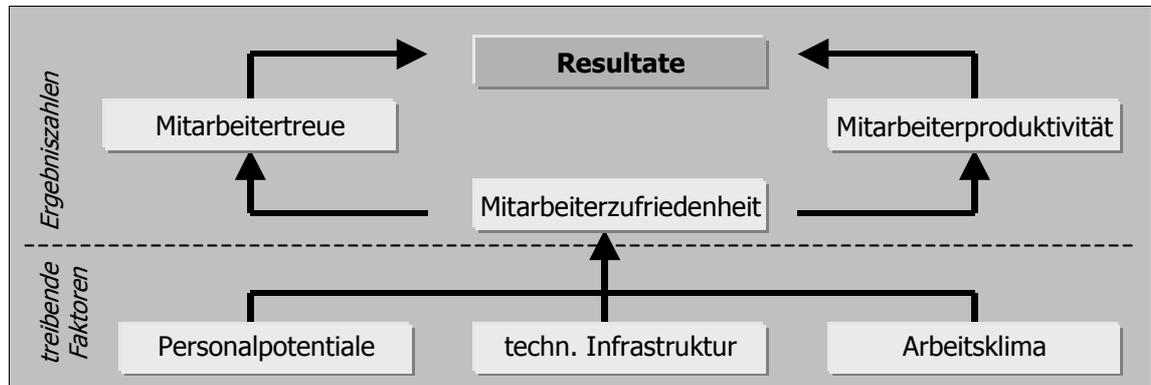
⁴⁰ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 126 ff.

⁴¹ Vgl. Krahe, Andreas (1999), S. 118

Ergänzt wird die Lern- und Entwicklungsperspektive mit den unternehmensspezifischen Leistungstreibern dieser allgemeinen Kennzahlen, beispielsweise speziellen Potentialen, der technologischen Infrastruktur oder dem Arbeitsklima.

Abb. 13 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den Ergebniszahlen und den treibenden Faktoren in dieser Perspektive.

Abb. 13: Lern- und Entwicklungsperspektive



Quelle: Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 129

2.2.4 Flexibilität

Die BSC mit den vorgestellten vier Perspektiven ist keineswegs als *Zwangsjacke*⁴² gedacht. Vielmehr soll sie als flexibler Gestaltungsrahmen dienen, der an individuelle Erfordernisse angepaßt werden kann.

In der Praxis sind die im Modell dargestellten Perspektiven am weitesten verbreitet. Sie haben sich laut KAPLAN und NORTON in diversen Unternehmen unterschiedlichster Branchen als geeignet erwiesen.

Dennoch kann es je nach Branchenbedingungen und Strategie durchaus sinnvoll sein, mit lediglich drei Perspektiven auszukommen, oder die BSC um die eine oder andere Perspektive zu erweitern.

„No mathematical theorem exists that four perspectives are both necessary and sufficient.“⁴³

So kann es beispielsweise in Unternehmen mit sehr geringer Fertigungstiefe und hoher Lieferantenvielfalt empfehlenswert sein, dem wettbewerbsentscheidenden Zuliefermanagement einen höheren Stellenwert zukommen zu lassen. Statt die Lieferanten unter der internen Prozeßperspektive zu subsumieren, erscheint es in diesem Fall sinnvoll, eine gesonderte Lieferantenperspektive auf der Scorecard zu integrieren.⁴⁴

Bei sehr intensiver Internationalisierung kann nach GAISER auch dafür - zumindest temporär - eine eigene Perspektive eingeführt werden.⁴⁵

⁴² Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 34; Kaplan und Norton sprechen von „strait jacket“

⁴³ Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 34

⁴⁴ Vgl. Horváth, Péter et al. (1998a), S. 46

⁴⁵ Vgl. Gaiser, Bernd et al. (1997), S. 3

Vorzugsweise in der britischen Unternehmenspraxis kommen auch modifizierte Modelle zum Einsatz, die lediglich aus den folgenden drei Perspektiven bestehen: Shareholder, Wachstum und kontinuierliche Verbesserungsprozesse.⁴⁶

Schließlich ergibt sich bei Unternehmen im Non-Profit-Sektor eine leicht abgewandelte Logik der BSC. Da in dieser Branche die Kunden an vorderster Stelle stehen, rangieren die monetären Ziele hinter der Kundenperspektive.⁴⁷

Ein Großteil der Unternehmen richtet ihre BSC trotz der Offenheit des Ansatzes eng an dem Basisbeispiel von KAPLAN und NORTON aus. Hieraus ergibt sich nach WEBER ein Problem für die praktische Implementierung:

Zwar haben die Unternehmen, die sich für die bekannten vier Perspektiven entscheiden, den Vorteil, auf diverse praktische und niedergeschriebene Erfahrungen zurückgreifen zu können und ihre BSC - besonders innerhalb eines Konzerns - besser vergleichen zu können.

Diese Normierung läuft jedoch der Intention des flexiblen Instruments zuwider. Werden die erheblichen Chancen einer individuellen Ausgestaltung der BSC nicht genutzt, besteht die Gefahr, daß die weitverbreitete Schablone nicht auf die spezifische Unternehmenssituation paßt.⁴⁸

2.2.5 Kausalbeziehungen

Unabhängig von der Anzahl der Perspektiven, für die sich ein Unternehmen letztendlich entscheidet, sind sämtliche Ziele der einzelnen Perspektiven zum einen direkt an der Vision und der Strategie des Unternehmens auszurichten.

Zum anderen reflektiert die BSC die strategischen Ziele indirekt durch eine Vielzahl von Ursache-/Wirkungsketten.

Wie in den bisherigen Ausführungen über das Kennzahlensystem der BSC bereits mehrfach⁴⁹ ersichtlich wurde, stehen die vier Perspektiven nicht auf einer Ebene, sondern beeinflussen einander mitunter erheblich:

Jede nicht-monetäre Kennzahl steht direkt oder indirekt mit einem oder mehreren Zielen der finanzwirtschaftlichen Perspektive in Verbindung. Denn Finanzziele - also die Oberziele unternehmerischen Handelns - können nur realisiert werden, wenn bestimmte kundenbezogene Ziele erreicht werden. Voraussetzung hierfür sind die internen Prozesse. Deren Resultat hängt wiederum erheblich vom Erfolg der Lern- und Entwicklungsperspektive ab.

Es existieren jedoch nicht nur Verknüpfungen zwischen Zielen unterschiedlicher Perspektiven. Auch innerhalb ein und derselben Perspektive lassen sich Hypothesen über den Zusammenhang von Ursache und Wirkung identifizieren. Ein charakteristisches Beispiel stellt die Verbindung zwischen Ergebniskennzahlen und den Leistungstreibern für diese Resultate dar.⁵⁰

⁴⁶ Vgl. Butler, Alan et al. (1997), S. 247 ff.

⁴⁷ Vgl. Vgl. Gaiser, Bernd et al. (1997), S. 3

⁴⁸ Vgl. Weber, Jürgen et al. (1998b), 12 f.

⁴⁹ Vgl. 3.2.3

⁵⁰ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996c), S. 67 f.

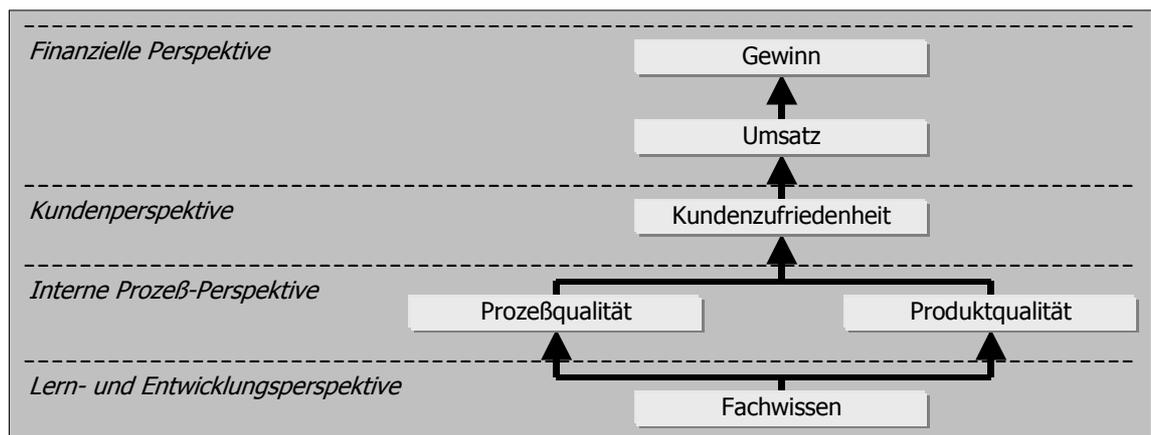
Schließlich bestehen auch zwischen den verschiedenen Scorecards innerhalb eines Unternehmens Kausalbeziehungen. Denn eine BSC muß nicht zwangsläufig ein Gesamtunternehmen repräsentieren. Denkbar sind auch Scorecards für Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams und sogar für jeden einzelnen Mitarbeiter. Existieren in einem Unternehmen also mehrere Scorecards, so repräsentiert die BSC der untergeordneten Ebene ein Mittel, mit dem die Ziele der übergeordneten Organisationseinheit erreicht werden sollen.⁵¹

Das Kennzahlensystem der BSC ermöglicht die Darstellung dieser Kausalbeziehungen, die sich durch jede Perspektive ziehen. Jedes Ziel und jede Kennzahl sollte wenigstens ein Element der Kette von Hypothesen sein und mit den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens verknüpft werden.

Diese Visualisierung vereinfacht die Kommunikation der Unternehmensstrategie. Die BSC ist daher keineswegs eine Ansammlung isolierter, zusammenhangsloser Kennzahlen, sondern stellt die Ziele der verschiedenen Perspektiven in einen strategischen Kontext.⁵²

Diese Ursache-/Wirkungsbeziehungen werden abschließend in einem konkreten Beispiel verdeutlicht (Abb. 14):

Abb. 14: Kausalbeziehungen



Quelle: Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 31

Das Fachwissen der Mitarbeiter in der Lern- und Entwicklungsperspektive führt zu einer Verbesserung der Prozeßqualität. Diese kann eine höhere Prozeß- oder Produktqualität zur Folge haben, aus der eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erwachsen kann. Das Resultat könnte eine Steigerung des Umsatzes und das Erzielen eines höheren Gewinns sein.⁵³

2.2.6 Konzentration auf wesentliche Daten

Heutzutage werden in den Unternehmen eine Fülle von Kennzahlen gemessen. Zum einen ist die Erhebung dieser Kennzahlen ein aufwendiger Prozeß, zum anderen

⁵¹ Vgl. Krahe, Andreas (1999), S. 119

⁵² Vgl. Fratschner, Friedrich A. (1999), S. 16

⁵³ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 31

schwindet der Informationsgehalt der einzelnen Kennzahlen je mehr Kennzahlen gemessen werden und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden. Ein Anliegen von KAPLAN und NORTON ist es, die Anzahl der Kennzahlen drastisch zu reduzieren. Es sollen nur noch die wesentlichen, strategierelevanten Steuerungsgrößen abgebildet werden. Jede Scorecard-Perspektive soll daher mit etwa vier bis sieben Kennzahlen auskommen.⁵⁴

2.3 Die BSC als Management-System

Die BSC stellt nicht nur ein zeitgemäßes Kennzahlensystem dar, sondern verkörpert zudem ein modernes Management-System. Sie dient hierbei als unterstützendes Instrument für eine effektive Umsetzung der Vision und Strategie eines Unternehmens.

Dieser Aspekt wird von den traditionellen Management-Systemen zumeist unzureichend berücksichtigt. Diese Modelle basieren nämlich grundsätzlich auf historischen Kosten und nicht auf einer zukunftsorientierten, strategischen Zielsetzung. Dies hat zur Folge, daß in vielen Unternehmen eine Diskrepanz zwischen der Entwicklung und der tatsächlichen operativen Umsetzung von Unternehmensvision und -strategie herrscht.

Es lassen sich vier allgemeine Problembereiche ausmachen, die einer effizienten Strategieorientierung in der Unternehmenspraxis im Wege stehen:

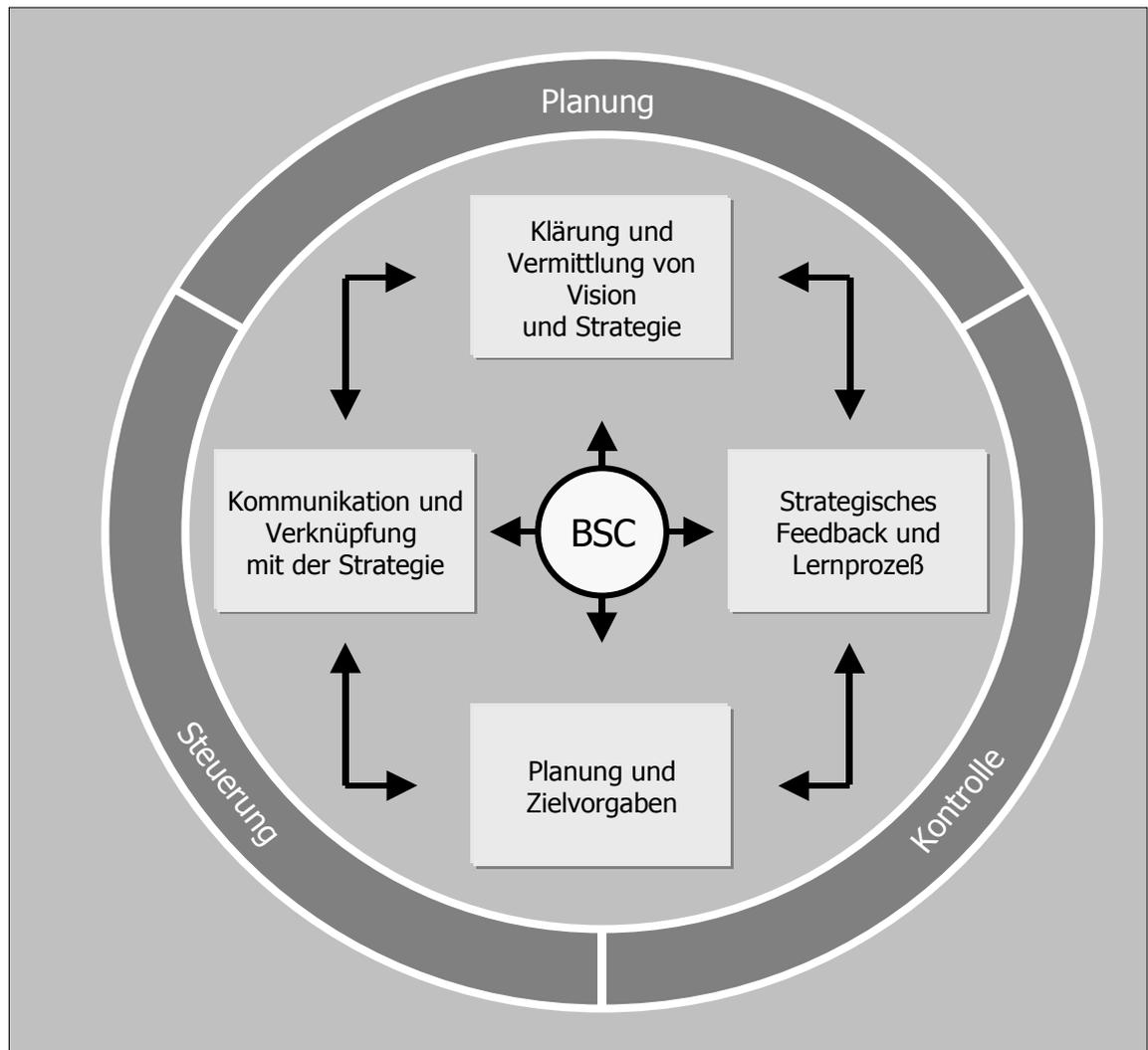
- Oftmals gelingt es einem Unternehmen nicht, Klarheit und Konsens über den Inhalt der strategischen Zielsetzung herzustellen. In diesem Falle interpretieren verschiedene Personen dies jeweils anders. An diesen individuellen Auffassungen orientieren sich folglich die persönlichen Aktivitäten. Auf diese Weise wird weder eine gemeinsame, integrierte Vorgehensweise auf operativer Ebene erreicht, noch eine kohärente Gesamtstrategie verfolgt.
- Auch beschränken sich die Zielvorgaben für Abteilungen, Teams und die einzelnen Mitarbeiter meistens auf das traditionelle Einhalten von Budgets, statt eine kausale Verbindung zwischen individuellen Zielen und der Gesamtstrategie herzustellen. Die Ziele in den meisten Unternehmen sind zudem darauf ausgerichtet, kurzfristige Resultate zu erzielen. Hinter dieses Bestreben tritt die Fokussierung auf Kernkompetenzen zurück. Doch gerade die fortdauernde Entwicklung von Kompetenzen ist zur Erreichung langfristiger strategischer Zielsetzungen unabdingbar.
- Weiterhin erfolgt eine unzureichende Verknüpfung der strategischen Ziele mit der Ressourcenallokation. In vielen Unternehmen erfolgt die kurzfristige Zuordnung der zur Verfügung stehenden Ressourcen isoliert von der strategischen Planung. Dadurch fehlt die Ausrichtung der Verteilung von Ressourcen an den Prioritäten, die sich aus einer strategischen Sichtweise ergeben.
- Defizitär ist außerdem das Feedback über die Umsetzung und den Erfolg einer Strategie. Herkömmliche Feedback-Systeme sind grundsätzlich nur begrenzt aussagefähig. Denn sie kommen in erster Linie zur Bewertung von Ist-Ergebnissen der kurzfristigen operativen Leistung zum Einsatz. Die Umsetzung und der Erfolg unternehmerischer Aktivitäten werden zumeist jedoch nicht analysiert. Erhält ein

⁵⁴ Vgl. Gaiser, Bernd et al. (1998), S. 27

Unternehmen keine Informationen über die Umsetzung und den Erfolg einer Strategie, so kann diese weder überprüft noch verbessert werden. Folglich gibt es keine Unterstützung des strategischen Lernprozesses.

All diese Hindernisse werden nach KAPLAN und NORTON durch den Einsatz der BSC überwunden. Denn betrachtet man die Scorecard als Steuerungsinstrument, so erfüllt sie die in Abb. 15 dargestellten Funktionen hinsichtlich der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Strategiekontrolle.⁵⁵

Abb. 15: Steuerungsinstrument



Quelle: vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996b), S. 77

2.3.1 Strategieentwicklung

Die BSC ist originär nicht als ein Mechanismus zur Entwicklung von Unternehmensstrategien konstruiert worden. Vielmehr schafft sie einen Rahmen oder eine Sprache zur Vermittlung der Vision und Strategie eines Unternehmens.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 192 ff.

⁵⁶ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 25

Primäre Aufgabe der BSC ist es, im Anschluß an die Strategiefindung diese theoretischen Zielsetzungen gewissermaßen zu übersetzen, so daß sie in operative Aktionen umgesetzt werden können.

Dennoch ist die BSC in vielen Unternehmen der Anstoß dafür, erstmalig über eine Unternehmensvision als Ausgangspunkt für die weiteren strategischen Überlegungen nachzudenken.

Es ist anzunehmen, daß in sämtlichen Unternehmen, die schon eine Vision formuliert haben, diese im Rahmen der Entwicklung der Scorecard kritisch auf ihren Aussagegehalt hinterfragt wird.

Denn der Aufbau einer BSC zwingt die Führungskräfte dazu, Hypothesen über kausale Zusammenhänge einzelner Maßnahmen innerhalb des Unternehmens aufzustellen. *„Dieses implizite Wissen muß explizit formuliert werden und dem kritischen Diskurs im Management-Team standhalten.“*⁵⁷

So führt der Aufbauprozess einer BSC zur Auseinandersetzung mit und zum Konsens über die Unternehmensvision. Außerdem werden beim Aufbau einer Scorecard die wenigen Faktoren, die für eine erfolgreiche strategische Zielausrichtung erforderlich sind, aufgezeigt. Mit Hilfe dieser Erfolgsfaktoren lassen sich aus der Vision die relevanten strategischen Schlüsselthemen ableiten.

2.3.2 Strategieumsetzung

Die BSC unterstützt ein Unternehmen bei der Umsetzung seiner Vision und Strategie, insbesondere bei der Kommunikation der Strategie im Unternehmen, bei der Ausrichtung operativer Ziele auf die strategische Zielsetzung, bei der Kopplung von Anreizsystemen für die Mitarbeiter an die übergeordnete Strategie sowie bei der strategiekonformen Zuteilung der Ressourcen.

2.3.2.1 Kommunikation der Strategie

Die Umsetzung einer Unternehmensstrategie beginnt mit der Einbeziehung der Mitarbeiter, deren Handlungen auf die Verwirklichung der Strategie abzielen. Grundsätzlich sollten sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens strategieorientiert sein. Daher trägt auch jeder einzelne Mitarbeiter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bei.⁵⁸

Die Führungskräfte müssen die erarbeitete Vision und die Unternehmensstrategie deshalb mit sämtlichen Mitarbeitern des Unternehmens teilen.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie ist ein einheitliches Verständnis über die Strategieinhalte. Weiterhin müssen sämtliche beteiligte Personen die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen begreifen.

Dies erfordert kommunikative Anstrengungen. Zum einen muß der Inhalt von Vision und Strategie vermittelt werden, zum anderen müssen Mitarbeiter aktiv dazu ermuntert

⁵⁷ Weber, Jürgen et al. (1998a), S. 18

⁵⁸ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 192 ff.

werden, ihre operativen Aktivitäten an den strategischen Zielsetzungen auszurichten und Vorschläge zur Erreichung dieser Ziele zu machen.

Dem Kommunikationsaspekt kommt eine äußerst hohe Bedeutung zu, da ein Mitarbeiter, der die Unternehmensvision und die Strategie verinnerlicht, erkennen kann, inwiefern seine persönlichen Aktivitäten die Verwirklichung der Unternehmensstrategie beeinflussen.

Ein konsistentes und kontinuierliches Informationsprogramm über die Komponenten der Strategie bilden die Grundlage für eine einheitliche Ausrichtung des gesamten Unternehmens.

Das anschauliche und leicht verständliche Konzept der BSC erleichtert hierbei zum einen die Kommunikation und führt zum anderen zu einer größeren Transparenz des Systems.

2.3.2.2 Verknüpfung mit operativen Zielen

Besteht innerhalb des Unternehmens ein grundlegendes Verständnis über die Strategie, müssen die unternehmensübergreifenden Zielsetzungen in untergeordnete Zielsetzungen für Abteilungen, Teams und jede einzelne Person übertragen werden.

Beispielsweise können Zielvereinbarungsgespräche⁵⁹ mit den Zielen und Kennzahlen der Scorecard in Verbindung gebracht werden.

Durch die Ausrichtung der untergeordneten operativen Zielen an der Strategie des gesamten Unternehmens wird eine einheitliche und strategiekonforme Zielausrichtung aller Handlungsträger erreicht.⁶⁰

2.3.2.3 Verknüpfung mit dem Anreizsystem

Nachdem die Strategie erfolgreich kommuniziert und mit den operativen Zielen verbunden wurde, kann zu Motivationszwecken eine Verknüpfung mit dem Anreizsystem erfolgen.

An dieser Stelle soll jedoch noch einmal verdeutlicht werden, daß gerade bei der Einführung einer BSC viele unbestätigte Hypothesen über vermeintliche Zusammenhänge aufgestellt worden sind. Diese können erst verifiziert oder falsifiziert werden, nachdem die Scorecard einige Zeit im Unternehmen gewirkt hat. Daher sollte erst nach geraumer Zeit eine Verknüpfung des Anreizsystems mit den Zielen der BSC in Erwägung gezogen werden.⁶¹

2.3.2.4 Verknüpfung mit der Ressourcenallokation

Neben den personellen Ressourcen⁶² müssen auch die finanziellen und materiellen Ressourcen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. So müssen langfristige

⁵⁹ Im Rahmen von Management by Objectives

⁶⁰ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 224 ff.

⁶¹ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 224 ff.

⁶² vgl. 3.4.2.1 - 3.4.2.3

Kapitalbudgets, strategische Initiativen und die jährlich frei verfügbaren Mittel allesamt auf die Erreichung der strategischen Zielsetzungen abzielen.⁶³

KAPLAN und NORTON schlagen einen vierstufigen Prozeß vor, in dem die langfristige strategische Planung und die Budgetierung mit der Scorecard in Einklang gebracht werden:

- Zunächst sollten die Führungskräfte hochgesteckte Zielvorgaben für die Kennzahlen formulieren. Diese müssen so gewählt werden, daß sie von den Mitarbeitern akzeptiert werden und daß die Mitarbeiter Möglichkeiten erkennen, durch ihr persönliches Handeln zum Erfolg beizutragen.
- Im folgenden werden die erforderlichen strategischen Initiativen identifiziert, die zur Zielerreichung notwendig sind. Da die Zielgrößen ehrgeizig formuliert wurden, werden Lücken zwischen der aktuellen Leistung und dem angestrebten Zustand deutlich.
- Das Management sollte folglich diejenigen Kapitalinvestitionen und Aktionsprogrammen fokussieren, die einen wichtigen Einfluß auf Zielsetzungen der Scorecard haben. Andere Initiativen sind hingegen zu reduzieren.
- Abschließend gilt es, den strategisch notwendigen Initiativen durch Budgetierung die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

2.3.3 Strategiekontrolle

Der Feedback-Prozeß hinsichtlich der Strategieformulierung und -implementierung soll nicht in der Weise erfolgen, daß die Initiativen an die definitive Strategie angepaßt werden. Vielmehr sollen in regelmäßigen Zeitspannen auch die Strategie kritisch analysiert werden. Hierzu müssen die Prämissen hinterfragt werden und die Strategie permanent an veränderte Rahmenbedingungen angepaßt werden.

Gerade im heutigen Informationszeitalter benötigt die Unternehmensleitung geeignete Rückmeldungen über ständig komplexer werdende Strategie und über ein immer turbulenteres Wettbewerbsumfeld. Denn schon nach kurzen Zeiträumen kann eine geplante Strategie den aktuellen Bedingungen nicht mehr gerecht werden, obwohl bei der Ausarbeitung die besten verfügbaren Informationen berücksichtigt wurden.

Um diesen Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit nachzukommen, muß in einem Unternehmen das *double-loop-Lernen* verankert werden. Hierunter versteht man einen Lernprozeß, der dadurch gekennzeichnet ist, daß erstens zugrunde gelegte Annahmen hinterfragt werden und zweitens Basistheorien permanent anpaßt werden.

Eine Strategie sind im aktuellen Unternehmensumfeld also durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet und stellt mitnichten ein statisches Objekte dar.

Die BSC fördert als ein Management-System den kontinuierlichen strategischen Lernprozeß innerhalb eines Unternehmens. Die Scorecard unterstützt sowohl das Herunterbrechen der abstrakten strategischen Ziele auf geeignete Aktionen und Maßnahmen als auch die Anpassung der aufgestellten Hypothesen.

⁶³ Vgl. Kaplan, Robert S. et al. (1996a), S. 224 f.

2.4 Kritische Beurteilung der BSC

Beide Komponenten der BSC - sowohl das Kennzahlensystem also auch das Managementsystem - stellen einzeln betrachtet grundsätzlich keine neuen Instrumente dar, denn viele Aspekte fanden in der Vergangenheit separate Beachtung.

Trotzdem wird die BSC in immer mehr Unternehmen eingeführt. Daher stellt sich die Frage, ob die Scorecard wirklich nur „*alter Wein in neuen Schläuchen*“⁶⁴ ist und momentan von einem Trend getrieben wird, oder ob der Ansatz tatsächlich als die von den Autoren propagierte Management-Innovation das „*Maß aller Dinge*“⁶⁵ darstellt.

Wie es für einen Management-Bestseller nicht untypisch ist, kann man bemängeln, daß die Ausführungen zwar durch eine Mode-Rhetorik glänzen, an entscheidenden Stellen jedoch in hohem Maße unverbindlich offen bleiben.

So liefern Kaplan und Norton keine Lösungen für „wesentliche Elemente der strategischen Führung, wie die Strategiefindung, explizite Konkurrenzbeobachtung und Wege zu einem kritischen Hinterfragen von Strategien“.⁶⁶

Aber „*in jeder Modewelle steckt ein guter Aspekt*“⁶⁷. Dennoch kann die BSC dazu beitragen, strategisches Denken zu fördern und die Operationalisierung der Strategie auf allen Ebenen des Unternehmens zu unterstützen. Hierzu stellt die Scorecard zwar kein Allheilmittel dar, sondern vielmehr einen Rahmen für die Erreichung der Unternehmensziele.

Die Stärken der Scorecard liegen eindeutig in der ganzheitlichen Verknüpfung mehrerer Sichtweisen und der Verdeutlichung von Zusammenhängen durch Ursache-/Wirkungsketten. Dabei ist die BSC durch eine hohe Flexibilität gekennzeichnet.

Viele Ideen anderer moderner Managementkonzepte, beispielsweise TQM oder Business Process Reengineering sind bereits in die BSC mit eingeflossen. Aufgrund der hinsichtlich einiger Aspekte zwar zu bemängelnden Unverbindlichkeit besteht aber auch für die Zukunft die Aussicht, weitere Konzepte in die Schablone der Scorecard zu integrieren, so daß die BSC als ein dynamisches anpaßbares Tool zur Steuerung von Unternehmen angesehen werden kann.

Wegen dieser Flexibilität sollte die Scorecard keine kurzfristige Modeerscheinung sein, sondern vielmehr dauerhaft den Rahmen für die strategieorientierte Unternehmensführung schaffen, der bei Bedarf dynamisch an veränderte Situationen angepaßt werden kann.

⁶⁴ Maschmeyer, Volker (1998), S. 74

⁶⁵ Groothuis, Ulrich (1998), S. 128

⁶⁶ Vgl. Weber, Jürgen et al. (1998a), S. 40

⁶⁷ Weber, Jürgen (1998b), S. 184

3 Zusammenfassung

Die BSC ist einerseits ein modernes Kennzahlensystem. Neben einer ausgewogenen Ansammlung von monetären und nicht-monetären Kennzahlen halten sich auf der Scorecard unternehmensinterne und unternehmensexterne Kennzahlen, Frühindikatoren und Spätindikatoren, sowie Ergebniszahlen und deren treibende Faktoren die Waage. Diese Ausgewogenheit unter diversen Gesichtspunkten wird auch durch die Dokumentation der Kennzahlen aus in der Regel vier Perspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozeßperspektive sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) widergespiegelt.

Andererseits ist die BSC bei weitem mehr als eine moderne Ausprägung althergebrachter Kennzahlensysteme. Als neuartiges Managementsystem verkörpert sie nämlich zudem ein Bindeglied zwischen der Entwicklung und der Umsetzung der Vision und Strategie eines Unternehmens. Somit wird der strategische Führungsprozeß unterstützt.

Durch die Scorecard lassen sich operative Maßnahmen durch kausale Zusammenhänge an der Vision des Unternehmens ausrichten. Hierdurch fördert die BSC das strategieorientierte Handeln und verdeutlicht, welche Auswirkungen tägliche Aktivitäten auf die Erreichung der langfristigen strategischen Unternehmensziele haben.

Durch die Visualisierung und das einleuchtende Konzept stellt die Scorecard weiterhin ein Instrument dar, welches sich hervorragend zur Kommunikation einsetzen läßt. So lassen sich unter Einsatz der BSC die Mitarbeiter für die aus der Vision abgeleiteten Scorecard-Ziele sensibilisieren.

Den Entscheidungsträgern ermöglicht die BSC eine Konzentration auf die wenigen strategisch relevanten kritischen Erfolgsfaktoren und deren Steuerung im ganzheitlichen Zusammenhang sämtlicher Unternehmensaktivitäten. Zwar werden Entscheidungsträger ihre Maßnahmen nicht ausschließlich von Kennzahlen abhängig machen, die ja nur den Versuch darstellen, die unternehmerische Wirklichkeit abzubilden. Als Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung sind die Resultate auf einer Scorecard jedoch von großer Bedeutung und können innerhalb des betrieblichen MIS eine wichtige Rolle spielen.

Quellenverzeichnis

a) Monographien

- Brown, Mark Graham (1996),
Champy, James (1995),
Deyhle, Albrecht et al. (1993),
Friedag, Herwig R. et al. (1999b),
Hamel, Gary et al. (1994),
Hammer, Michael et al. (1995),
Hinterhuber, Hans H. et al. (1999),
Horváth, Péter (1998),
Kaplan, Robert S. et al. (1996a),
Klingebiel, Norbert (1999),
Küpper, Hans-Ulrich (1997),
Lynch, Richard L. et al. (1995),
Olfert, Klaus et al. (1999),
Peemöller, Volker, H. (1997),
Porter, Michael E. (1996),
Preißler, Peter R. (1998),
Reichmann, Thomas (1997),
Schreyögg, Georg (1998),
Vollmuth, Hilmar J. (1999),
Weber, Jürgen (1998a),
Weber, Jürgen et al. (1998a),
Keeping Score, New York, 1996
Reengineering im Management, Frankfurt,
1995
Controller und Controlling, Bern, 1993
Balanced Scorecard, noch nicht erschienen
Competing for the Future, Boston, 1994
The Reengineering Revolution, New York,
1995
Leadership, 2. Auflage, Wiesbaden, 1999
Controlling, 7. Auflage, München, 1998
The Balanced Scorecard, Boston, 1996
Performance Measurement, Wiesbaden, 1999
Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, 1997
Measure Up!, 2. Auflage, Malden, 1995
Unternehmensführung, Ludwigshafen, 1999
Controlling, 3. Auflage, Herne, 1997
Wettbewerbsvorteile, 4. Auflage, Frankfurt,
1996
Controlling, 10. Auflage, München, 1998
Controlling mit Kennzahlen und
Managementberichten, 5. Auflage, München
1997
Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998
Führungsinstrument Controlling, 5. Auflage,
Planegg, 1999
Einführung in das Controlling, 7. Auflage,
Stuttgart, 1998
Balanced Scorecard, Vallendar, 1998

b) Aufsätze in Zeitschriften

- Brunner, Jürgen et al. (1999), Performance-Management und Balanced Scorecard in der Praxis, IO Management 7-8/1999, S. 50-55
- Butler, Alan et al. (1997), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Long Range Planning 2/1997, S. 242-253
- Ederer, Franz (1999), Balanced Scorecard, WuU 9/1999, S. 1-4
- Elliott, Robert K. (1992), The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting, Accounting Horizons, Juni 1992, S. 61-85
- Fickert, Reiner (1993), Management Accounting - quo vadis?, Die Unternehmung 3/1993, S. 203-224
- Fleischhauer, Dörte (1998), Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung, Management Berater, 11/1998, S. 10-11
- Fratschner, Friedrich A. (1999), Balanced Scorecard, CM 1/1999, S. 13-17
- Friedag, Herwig R. (1998), Die Balanced Scorecard, CM 4/1998, S. 291-294
- Friedag, Herwig R. (1999), Controllers Part bei der Einführung der Balanced Scorecard, IS-Report 4/1999, S. 26-27
- Groothius, Ulrich (1998), Maß aller Dinge, Wiwo 51/1998, S. 128-130
- Henzler, Herbert (1974), Der Januskopf muß weg, Wiwo 38/1974, S. 60-63
- Horváth, Péter et al. (1998a), Balanced Scorecard, HBM 5/1998, S. 39-48
- Horváth, Péter et al. (1998b), Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie, ZWF 11/1998, S. 562-568
- Kaplan, Robert S. et al. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, HBR 1-2/1992, S. 71-79
- Kaplan, Robert S. et al. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, HBR 9-10/1993, S. 134-147
- Kaplan, Robert S. et al. (1996b), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1-2/1996, S. 75-85
- Kaplan, Robert S. et al. (1996c), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, CMR Fall 1996, S. 53-79
- Kaufmann, Lutz (1997), Balanced Scorecard, ZfP 8/1997, S. 421-428
- Krahe, Andreas (1999), Balanced Scorecard, CM 2/1999, S. 116-122
- Lingnau, Volker (1998), Geschichte des Controlling, WiSt 6/1998, S. 274-281
- Maschmeyer, Volker (1998), Management by Balanced Scorecard, Personalführung 5/1998, S. 74-76
- Schoeppner, Dieter W. (1998), Controlling - woher und wohin?, CM 1/1998, S. 12-16

-
- Weber, Jürgen (1998b), Macht der Zahlen, Manager Magazin
12/1998, S. 184-187
- Weber, Jürgen et al. (1998b), Anpassung notwendig, Management Berater
11/1998, S. 12-14
- Weber, Jürgen et al. (1998c), Balanced Scorecard - Gedanken zur
Einordnung, ZfP 9/1998, S. 341-365

c) Zeitungsartikel

- Gaiser, Bernd et al. (1997), Strategische Ziele in konkreten Kennzahlen
darstellen, Blick durch die Wirtschaft, Nr.
184 (9/1997), S. 3
- Gaiser, Bernd et al. (1998), Verankerung der Strategie im Tagesgeschäft,
NZZ, 21.01.1998, S. 27
- Schimank, Christof (1996), Kritik an der Jahres-Budgetierung,
Handelsblatt, Nr. 238/1996, S. 27