

---

## CARF Luzern 2020

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

**Konferenzband**

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)

---



# Das Ende der Balanced Scorecard? Ab- oder Lobgesang auf die Balanced Scorecard

## Research Paper

**Prof. Dr. Andreas Jonen**

Duale Hochschule Mannheim, Accounting & Controlling, Mannheim, E-Mail: [andreas.jonen@dhw-mannheim.de](mailto:andreas.jonen@dhw-mannheim.de)

### Abstract

Die Kritik an der Balanced Scorecard, sie sei als Modeprodukt verbrannt und hätte ihren Zenit überschritten, wird in diesem Artikel aufgenommen und analysiert. Dazu werden vier Wege besprochen: (1) Auf der sachlogischen Ebene werden die Vor- und Nachteile des Instruments diskutiert; auf der empirischen Ebene werden dessen (2) Verbreitung und (3) Erfolgswirkung auf Basis von Meta-Studien untersucht. (4) Mithilfe von Inhaltsanalysen wird die Beschäftigung der wissenschaftlichen Literatur mit der Thematik betrachtet. Ergebnis ist, dass gerade bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik der für Moden typische glockenförmige Verlauf beobachtet werden kann. Dies gilt jedoch nicht für die Verbreitung in der Praxis, wo jedoch die letzte Studie aus dem Jahr 2014 datiert und der Verankerung in den Standard-Lehrbüchern. Dies indiziert, dass der Verlauf der Verbreitung zumindest in Teilen keine Welle mit einem schmalen Wellenberg ist. Für die Wellenform, die beobachtet werden kann, findet sich im Surfbjargon die Bezeichnung ‚onaula-loa‘; einer Welle, die groß und lang anhaltend ist.

## 1 Einleitung

Jede Forschungsdisziplin wird an ihren Ergebnissen gemessen. Als Vertreter des Controllings war es schon immer problematisch, aufzuzeigen, wo die innovativen instrumentellen Beiträge in diesem Bereich zu verorten sind. Seit mindestens zwei Jahrzehnten wird im Hinblick auf Innovationen auf ursprünglich amerikanische und häufig aus der Unternehmensberatung stammende Instrumente wie die Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing), das Target Costing und die Balanced Scorecard [BSC] (Schwarzmaier, 2013, S. 29) verwiesen (Biel, 2017 und Horváth et al., 1999, S. 290).

Gerade bei der BSC<sup>1</sup> herrscht seit Jahren die Meinung, dass diese mittlerweile keine Relevanz mehr habe<sup>2</sup> und möglicherweise auch nie gehabt hätte; dass sie keine besonders hohe Akzeptanz erfährt (Kunz, 2009, S. 106) und lediglich eine Modewelle bzw. ein Modeprodukt (Kieser, 2000, S. 123f. und Weber und Schäffer, 1998, S. 342 und 362) gewesen sei<sup>3</sup> (Speckbacher und Bischof, 2000 und Stöger, 2007, S. 25). Schmid 2003 stellt die kommerziellen Erwägungen im Hintergrund der BSC heraus und konstatiert, dass Kaplan und Norton „vor allem an der Vermarktung und weniger an wissenschaftlichen Erkenntnissen interessiert“ seien (Schmid 2003, S. 13). Auch eine ‚BSC-Müdigkeit‘ wird in der Praxis beobachtet (Finckh, 2019, S. 22). Der BSC wird ein „schlechtes Zeugnis“ (Stöger, 2007, S. 28) ausgestellt<sup>4</sup> und ihr wird bescheinigt, dass diese „ihren Zenit überschritten“ (Schrank, 2003, S. 28) habe. Außerdem handele es sich dabei aufgrund verschiedener gescheiterter Implementierungen um einen „verbrannte[n] Begriff“ (Biel, 2017, S. 8).

Auf der anderen Seite besteht die Ansicht, dass die BSC in der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmenspraxis „große Beachtung erfahre“ (Becker, 2001, S. 108)<sup>5</sup> und als „nützlich empfunden und eingesetzt“ (Seiter, 2018, S. 18) werde (Nørreklit, 2000, S. 67), dass sie „weithin akzeptiert wird“ (Karau, 2005, S. 17), „mit Abstand [das] populärste Konzept“ (Tomschi et al., 2002, S. 23) sei bzw. „auf dem besten Weg [wäre], zum Klassiker zu werden“ (Morganski, 2003, S. 243) und dass es sich gerade „nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung handelt“ (Zdrowomyslaw et al., 2003, S. 356, Kudernatsch, 2001, S. 19, Kaufmann, 1997, S. 428, Schäffer und Matlachowsky, 2008, S. 207, 227, Wallenburg und Weber, 2006, S. 245, 253 und Drews, 2001, S. 163). Dies zieht sich bis in die Gegenwart hinein, in der die BSC auf Basis der Aussagen des Managements immerhin noch zu den Top 100 der Managementinstrumente gerechnet wird (Schawel und Billing, 2014, S. 3, 37ff.).

Diese Diskussion bildet die Grundlage der folgenden Ausarbeitung. Dazu wird analysiert, inwieweit die BSC tatsächlich nur eine Modeerscheinung war. Mode ist generell und in diesem Zusammenhang häufig mit einem abwertenden Unterton behaftet,<sup>6</sup> da sie in den meisten Fällen kurzfristiger Natur ist und aus ihrer Einordnung heraus „kontinuierlichen Selbstmord“ (Röbken, 2007, S. 270) begeht (Osterloh/Frost, 1994, S. 356, 361).

Die Überprüfung, inwieweit die BSC (noch) relevant ist, wird aus verschiedenen Richtungen angegangen. Dies ist zunächst die theoretische Herangehensweise über die sachlogische Abwägung der Vor- und Nachteile (Kapitel 2 und 3). Anschließend werden die Akzeptanz auf Basis des Nutzungsgrades (Kapitel 4.2) und der Erfolg bei der praktischen Anwendung, also der Nutzung (Kapitel 4.3) (Biel, 2017, S. 7) mit einem besonderen Fokus auf den

<sup>1</sup> Beachtung fand das Konzept seit 1992 mit der ersten Veröffentlichung im Harvard Business Review (Kaplan und Norton, 1992).

<sup>2</sup> Schäffer und Matlachowsky, 2008 zeigen in einer fallstudienbasierten Analyse auf, dass die Mehrzahl der Unternehmen die BSC sogar rückentwickeln (Schäffer und Matlachowsky, 2008, S. 220).

<sup>3</sup> Allgemein zu Moden bei Managementinstrumenten siehe Kieser, 1996, S. 21ff.

<sup>4</sup> In einer Untersuchung von Rigby und Bilodeau, 2005 hinsichtlich der Zufriedenheit mit Instrumenten, wird die BSC unterdurchschnittlich auf Platz 18 eingeordnet (Rigby und Bilodeau, 2005, S. 6).

<sup>5</sup> Gilles, 2003 spricht von einer „Boomerperiode“ und „einem stark exponentiellen Wachstum“. Gilles, 2003, S. 23.

<sup>6</sup> Gerade bei Konzepten oder Instrumenten wird verlangt, dass diese „rational“ sind. Dies wird üblicherweise nicht mit einer „Mode“ assoziiert (Röbken, 2007, S. 270).

zeitlichen Verlauf betrachtet. Abschließend werden die Intensität der wissenschaftlichen Auseinandersetzung (Kapitel 4.4.1) sowie die Durchsetzung in der Lehre (Kapitel 4.4.2) analysiert. Die unterschiedlichen Testwege zur Ermittlung der Relevanz der BSC werden in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.

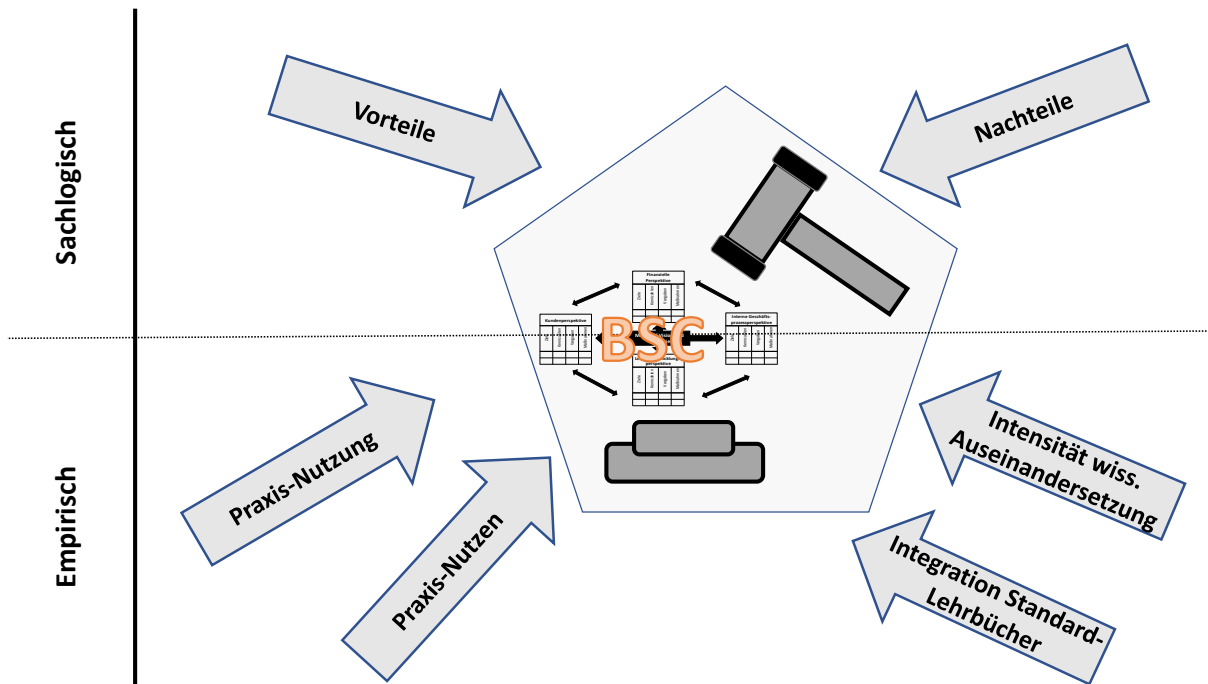


Abbildung 1: Vorgehensmodell der Analysen

## 2 Kritik an der Balanced Scorecard

Die Kritik an der BSC erwächst zum einen aus Praxis-Projekten, die nicht den gewünschten Erfolg haben, (Knobbe und Ridder, 2004, S. 21) und zum anderen aus der wissenschaftlichen Perspektive, (Röbken, 2007, S. 272) die sich weitestgehend auf mangelhafte sachlogische Herleitungen bezieht. Diese Kritik aus der theoretischen Sichtweise deckt dabei die Ursachen für die erstgenannten Misserfolge in der Praxis auf.

### 2.1 Theoretische Fundierung

Eine grundlegende Kritik, die an der BSC geübt wird, ist deren (zumindest in weiten Teilen) fehlende theoretische Fundierung. Wenn überhaupt existieren **partielle Ansätze**, wie z. B. der Shareholder-Value, die Systemtheorie oder das Stakeholder-Konzept sowie das organisationale Lernen (Kunz, 2009, S. 114ff.). Abgeleitet aus dieser Situation existieren Forderungen, eine Fundierung nicht nur auf Teilbereiche beschränkt vorzunehmen, sondern diese ganzheitlich zu realisieren (Hofmann, 2011, S. 53).

Die fehlende theoretische Basis hat Konsequenzen für eine Reihe von Detailfeldern der BSC. Dies sind die **nicht existenten Prinzipien**, nach denen die strategischen Ziele der BSC auszuwählen sind, wie diese zu formulieren sind und welche die richtigen Kennzahlen für die Ziele sind (Biel, 2017, S. 8). Stattdessen gibt es zahlreiche **normative** und damit undifferenzierte **Gestaltungsempfehlungen**. Es ist zu konstatieren, dass die BSC „far from being a clearly definable concept“ (Speckbacher et al., 2003, S. 362) ist. Dadurch wird eine unkritische Umsetzung des Instrumentes gefördert. Außerdem kann ein solches ‚One size fits all‘-Konzept nicht die Grundlage für die Begründung von Wettbewerbsvorteilen sein (Weber und Schäffer, 1998, S. 361).

### 2.2 Ursache-Wirkungs-Ketten

Die Ursache-Wirkungs-Ketten sollten idealerweise auf empirischen Nachweisen basieren (Nørreklit, 2000, S. 70). Ein Punkt, der dabei nicht beachtet wird, ist die häufig vorhandene Zeitverzögerung zwischen Ursache und Wirkung (beispielsweise liefert eine Innovation möglicherweise erst nach einigen Jahren entsprechende finanzielle Ergebnisse). Eine zeitliche Dimension ist in der BSC nicht vorgesehen (Nørreklit, 2000, S. 71).

Ziele und damit Kennzahlen müssen hierarchisierbar sein, um verknüpft werden können (Schawel und Billing, 2014). Wenn dies nicht der Fall ist, fällt ein wesentlicher Baustein der BSC weg.

Die angenommenen Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen Kundenzufriedenheit oder Kundenloyalität und Profitabilität der Finanzperspektive müssen aus einem neoklassischen Ökonomieverständnis heraus kritisiert werden. Der Zusammenhang ist ein logischer (Kunde ist bereit, mehr zu bezahlen, wenn er eine bessere Leistung erhält) und kein empirischer (Nørreklit, 2000, S. 74f.). Ansonsten würden Unternehmen im Niedrig-Preis-Sektor kaum überlebensfähig sein.

Zur Generierung der Ursache-Wirkungs-Ketten mithilfe von Korrelationsanalysen wird von Kaplan/Norton wenig Konkretes geäußert. Sie weisen zwar indirekt auf die Problematik der analytischen Ableitung von ‚richtigen‘ Ursache-Wirkungs-Ketten hin, (Kaplan und Norton, 1997, S. 211f.) liefern jedoch keine Lösung (Weber und Schäffer, 1998, S. 350) und damit auch keine notwendige Fundierung für einen der wesentlichen Aspekte ihres Instrumentes (Kudernatsch, 2001, S. 125). Aufgrund der hohen Komplexität der Identifikation der Ursache-Wirkungs-Ketten wird sogar konstatiert, dass diese nicht identifizierbar sind (Eccles et al., 2003, S. 145f.). Als Reaktion auf die Kritik an den Ursache-Wirkungs-Ketten wird empfohlen statt den Kausalitäten lediglich eine Kohärenz als Beziehung zwischen den Zielen anzugeben. Damit ist beispielsweise eine Aktivität kohärent, wenn diese zweckdienlich für das finale Ziel ist (Nørreklit, 2000, S. 83).

Die Auswirkungen der Mängel der Ursache-Wirkungs-Ketten konnten auch bei Praxisuntersuchungen aufgedeckt werden.<sup>7</sup> Immer wieder wurden hohe Prozentsätze von Unternehmen identifiziert, bei denen eine Verknüpfung der Strategie und der Kennzahlen mithilfe von Ursache-Wirkungs-Ketten nicht vorgenommen wurde (Kohler und Köhler, 2002, S. 6):

- Bei einer Befragung von Horváth & Partners gaben 37 % der Unternehmen an, dass sie keine ‚Strategy Map‘ verwenden (Noack, 2004, S. 28 und o.V., 2004, S. 303).
- Speckbacher et al., 2003 stellten fest, dass 50 % der BSC-Verwender lediglich eine ‚minimum-standard BSC‘ ohne entsprechende Verknüpfungen verwenden.
- Schachner et al., 2006 haben für mittelständische Unternehmen einen Stand von 75 % ermittelt, die diesen Bestandteil der BSC nicht umgesetzt haben.<sup>8</sup>
- Eine Studie von Gilles, 2002 zeigt ähnliche Ergebnisse. Hier wurde festgestellt, dass 65 % der Unternehmen Ursache-Wirkungs-Ketten nutzen, 75 % der Unternehmen gaben an, dass diese Kausalketten eher ‚pauschal‘ formuliert sind.
- Brabänder & Hilcher, 2001 ermitteln den Wert von lediglich 33 % der Unternehmen, die Ursache-Wirkungs-Ketten nutzen.
- In einer Meta-Studie von Bach, 2006 kommt dieser auf einen Wert von 42 % der BSC-Nutzer, die auf die Erarbeitung von Kausalketten verzichten.

<sup>7</sup> Bodmer und Völker, 2000 identifizierten in einer Studie unter 53 Unternehmen die Bildung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als „größte Herausforderung“ (Bodmer und Völker, 2000, S. 480).

<sup>8</sup> Ähnliche Ergebnisse bei Schäffer und Matlachowsky, 2008 in einer fallstudienorientierten Analyse. Bei einem Unternehmen wurde sogar bei einem „Relaunch“ der BSC von der weiteren Nutzung der Ursache-Wirkungs-Ketten abgesehen (Schäffer und Matlachowsky, 2008, S. 223).

## ■ Controlling

- Müller, 2002 ermittelt in einer Befragung die Haupteinsatzgebiete der BSC. Die Überprüfung der (vermuteten) Kausalketten nahm den vorletzten Platz ein.

### 2.3 Perspektiven

Es existieren **Interdependenzen** zwischen den Perspektiven und es besteht kein unidirektionaler Zusammenhang wie erwartet. Die angenommenen Wirkungen sind teilweise zirkulär. So zum Beispiel können Verbesserungen bei den Prozessen teilweise nur mit entsprechenden finanziellen Mitteln umgesetzt werden. Folglich steigt die Wahrscheinlichkeit für die Realisierung der Prozessverbesserungen, wenn die finanziellen Ziele erreicht werden (Nørreklit, 2000, S. 75f. und Wallenburg und Weber, 2006, S. 246).

Bezüglich der **Perspektiven** werden nicht alle **Stakeholder-Gruppen** beachtet, wie beispielsweise Lieferanten (Knobbe und Ridder, 2004 S. 21 und Hofmann, 2011, S. 17) oder auch staatliche Stellen (Bornheim und Stüllen-berg, 2002, S. 285). Dies kann zwar durch entsprechende Zusatz-Perspektiven gelöst werden (Kaplan und Norton, 1997 S. 176),<sup>9</sup> unklar ist jedoch, wie diese in die Ursache-Wirkungs-Ketten integriert werden sollen (Nørreklit, 2000, S. 78 und Hofmann, 2011, S. 53). Neben den Stakeholdern werden auch Umweltentwicklungen, wie der Wettbewerb oder technische Entwicklungen, nicht in die BSC integriert.<sup>10</sup> Offen bleibt auch, wie der Perspektiv-aufbau bei öffentlichen Institutionen gestaltet sein soll (Röbken, 2007, S. 269).

Neben diesen Erweiterungsforderungen existiert auf der anderen Seite die Kritik an der zu hohen Vielfalt von zu beachtenden Kennzahlen. Die Kritiker sind der Auffassung, dass eine **Konzentration auf eine finanzielle Größe** für die Leistung des Unternehmens förderlicher ist als das Verfolgen von mannigfaltigen finanziellen und nicht-finanziellen Teilzielen<sup>11</sup> (Ittner und Larcker, 1998, S. 223, 226). Gerade die teilweise existierenden konfliktären Beziehungen zwischen den Teilzielen machen es für das Management schwer, diese parallel zu verfolgen (Ittner und Larcker, 1998, S. 229). Das Ergebnis könnte dann eine unzureichende Zielerreichung in allen Teilbereichen sein.

Außerdem wird kritisiert, dass die vier Perspektiven lediglich die **Sicht des Topmanagements** (Stöger, 2007, S. 27) reflektieren. Auf diese Art und Weise sind die enthaltenen Kennzahlen nicht geeignet für eine Detailanalyse aller Unternehmensebenen (Perlit, 1999, S. 9).

In einer empirischen Studie konnten (Wallenburg & Weber, 2006) aufzeigen, dass die postulierte **Reihenfolge der Perspektiven** (Lernen und Entwicklung → Interne Prozesse → Kunden → Finanzen) in dieser Form bei einer Untersuchung von 245 Unternehmen in Deutschland aus allen Branchen **nachgewiesen** werden kann. Das Gesamt-Modell kann verbessert werden, indem eine Rückkopplung zwischen Finanz-, Lern- und Entwicklungsperspektive aufgenommen wird (Wallenburg und Weber, 2006, S. 248, 250, 252).

### 2.4 Strategische Komponente

Als strategisches Controllinginstrument deckt die BSC lediglich die Durchführungskontrolle ab (Weber und Schäffer, 1998, S. 359). Die weiteren wesentlichen Kontrollfunktionen im strategischen Bereich der **Prämissenkontrolle** und der strategischen **Überwachung** werden **nicht unterstützt** (Becker, 2001).

Die Forderung, dass ein strategisches Controllinginstrument alle drei Kontrollbereiche abdecken muss, kann zwar nicht theoretisch belegt werden, jedoch existiert diese offensichtlich in der Praxis. Dies zeigt sich an der **Erwartungslücke** bezogen auf die BSC, die für den Bereich des strategischen Berichtswesens am größten ausfällt

<sup>9</sup> In einer Umfrage von Brabänder und Hilcher, 2001 nutzten 73 % vier Perspektiven und 59 % die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven (Brabänder und Hilcher, 2001, S. 255). Bach, 2006 ermittelt in einer Meta-Studie bei 78 % eine Verwendung der Variante mit vier Perspektiven (Bach, 2006, S. 301)

<sup>10</sup> Kaufmann, 1997 Verweist darauf, dass in die BSC lediglich Faktoren aufgenommen werden sollte, die „hochgradig wettbewerbsentscheidend sind. Nicht jeder Interessengruppe steht somit zwingend eine eigene Perspektive zu“. Kaufmann, 1997, S. 426.

<sup>11</sup> Dagegen sprechen Aussagen in der Praxis, wo das „Vortäuschen von Ausgewogenheit bei Dominanz der Finanz-Scorecard“ als stärkste Schwäche der BSC von den Nutzern genannt wird (Stöger, 2007, S. 29).

(Brabänder und Hilcher, 2001, S. 254). Grundsätzlich sollte bei der Nutzung der BSC klar sein, dass ein Instrument zur erfolgreichen Strategieimplementierung nicht die Defizite einer schlechten Strategie ausgleicht (Bach, 2006, S. 304).

Tabelle 1 zeigt eine Zusammenfassung der wesentlichen Problembereiche.

Kategorie	Problembereiche
Theoretische Fundierung	Höchstens partielle Erklärungsansätze
	Lediglich normative Gestaltungsempfehlungen
Ursache-Wirkungs-Ketten	Zeitverzögerung nicht beachtet
	Hierarchisierbarkeit zwingend notwendig
	Korrelationen in Praxis schwierig erhebbar
Perspektiven	Zusammenhänge zwischen Perspektiven nicht unidirektional
	Stakeholder-Gruppen (z. B. Lieferanten) in originären Perspektiven nicht abgebildet
Strategische Komponente	Prämissenkontrolle und Überwachung nicht unterstützt
	Erwartungslücke in Praxis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Kritik an Balanced Scorecard

### 3 Vorteile der Balanced Scorecard

Neben der umfassenden Kritik existiert eine Reihe von Punkten, die gerade im Vergleich zu traditionellen Kennzahlensystemen deutliche Verbesserungen aufweisen. Diese sollen im Folgenden dargestellt und analysiert werden.

#### 3.1 Integration nichtfinanzieller Aspekte

Die Kritik an rein finanziellen, nachlaufenden Kennzahlensystemen (Kunz, 2009, S. 105) wie dem Shareholder-Value war Ausgangspunkt für die Entwicklung der BSC und wird über die **Integration nichtfinanzieller Kennzahlen** gelöst (Becker, 2001, S. 109, Morganski, 2003, S. 241, Lipe und Salterio, 2002, S. 531, Bodmer und Völker, 2000, S. 477, Stölzle et al., 2001, S. 78 und Schawel und Billing, 2014, S. 37). Dadurch wird die Tendenz zur Überbetonung der finanziellen Leistung der traditionellen Kennzahlensysteme abgemildert (Brewer, Speh, Thomas, 2001, S. 49).

Das Aufbrechen der reinen Betrachtung finanzieller Größen kann einen **Wandel** bei der **Kommunikation** auslösen (Ittner und Larcker, 1998, S. 217, Stölzle et al., 2001, S. 81, Nørreklit, 2000, S. 82). Dem Konzept wird attestiert, dass es intuitiv eingängig und damit eher konsensfähig ist (Becker, 2001, S. 114).

Außerdem ist durch die zusätzliche Analyse der nichtfinanziellen Kennzahlen eine bessere **Lokalisation** möglicher **Fehlentwicklungen** durchführbar (Speckbacher und Bischof, 2000, S. 796, Werner, 2008, S. 397). Auch die Tendenz zur Unterinvestition in nichtfinanzielle und damit immaterielle Vermögenswerte kann durch die Aufnahme von nichtfinanziellen bereichsübergreifenden Erfolgsgrößen reduziert werden (Speckbacher und Bischof, 2000, S. 797).

Die zu starke finanzielle Ausrichtung der Steuerungssysteme wurde in **empirischen Erhebungen** immer wieder kritisiert (Tieke und Landgraf, 1998, S. 11). Tieke & Landgraf, 1998 stellte fest, dass 69 % diesen Mangel bei den traditionellen Steuerungssystemen kritisieren (Tieke und Landgraf, 1998, S. 11).

#### 3.2 Integration von Frühindikatoren

Nicht nur nichtfinanzielle Kennzahlen werden aufgenommen, sondern auch Frühindikatoren neben den schon häufig in Kennzahlensystemen enthaltenen Spätindikatoren (Morganski, 2003, S. 241, Stölzle et al., 2001, S. 81 und Speckbacher und Bischof, 2000, S. 796). Die Notwendigkeit, zur Unternehmenssteuerung auch diese Art von Indikatoren aufzunehmen, ist keine neue Erkenntnis, die durch die BSC entstanden ist, sondern war beispielsweise im Qualitätsmanagement schon vorher bekannt (Weber und Schäffer, 1998, S. 348).

### 3.3 Kommunikationsunterstützung

Die BSC ist ein **didaktisches Hilfsmittel** (Bornheim und Stüllenberg, 2002: S. 285). Die enthaltenen Visualisierungen (insbesondere die ‚Strategy-Map‘) sind eine gute Basis für Diskussionen und Kommunikationsprozesse<sup>12</sup> (Morganski, 2003, S. 241 und Mayer, 2002, S. 250). Auch Personen, die sich nicht durchgehend mit den strategischen Sachverhalten beschäftigen, können diese auf diesem Weg zugänglich gemacht werden (Werner, 2008, S. 396f.).

Damit ist die BSC nicht nur strategischer Handlungsrahmen, sondern kann durch die systematische Beschäftigung mit Vision, Zielen und Messgrößen dazu führen, dass wertvolle Hinweise für die Strategiefindung entstehen (Müller, 2002, S. 197) oder Inkonsistenzen in der bestehenden Strategie identifiziert werden können (Gilles, 2002, S. 192). Auf diesem Weg werden der BSC positive Wirkungen im Bereich der **Mitarbeitermotivation** und im Hinblick auf **Lernprozesse** zugeschrieben (Arnold und Warzog, 2007, S. 329).

Studien zeigen immer wieder auf, dass eine **Messung** von Ergebnissen und das ‚Ins-Verhältnis-Setzen‘ mit einer Benchmark (z. B. anderen Unternehmen oder Kollegen) zu deutlich verbesserten Ergebnissen führt (Ross et al., 2014, S. 75). Auch konnte in einem Experiment nachgewiesen werden, dass die Einordnung der Kennzahlen in die vier Perspektiven im Vergleich zu einer unsystematischen Auflistung zu einer signifikant besseren Beurteilung der Messgrößen führt (Lipe und Salterio, 2002, S. 532ff.).

### 3.4 Strategische Ausrichtung

Eine Stärke, die hervorgehoben wird, ist die Fähigkeit, **langfristige Ziele** des Unternehmens durch das Zurverfügungstellen eines Strukturierungsrahmens (Biel, 2017, S. 7) zu verdeutlichen (Witcher und Chau, 2007, S. 518 und Speckbacher und Bischof, 2000, S. 796). Dies wird über die Konkretisierung/Operationalisierung der strategischen Ziele umgesetzt (Tomschi et al., 2002, S. 24, Kieser, 2000, S. 124 und Weber und Schäffer, 1998, S. 351). Damit ist die Fähigkeit adressiert, den strategischen Plan in die operativen Tätigkeiten zu integrieren (Nørreklit, 2000, S. 66).

Das geplante Haupteinsatzgebiet der BSC ist die **Verbindung** zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung<sup>13</sup> (Brabänder und Hilcher, 2001, S. 252). Diese Funktion wird durch die Entwickler der BSC mit erheblichen Defiziten auf diesem Feld begründet (Kaplan und Norton, 1997, S. 186ff.). In der Praxis kann die Strategieumsetzung als Hauptmotiv für die Einführung einer BSC wiedergefunden werden (Stöger, 2007, S. 27).

Die zu geringe strategische Ausrichtung von traditionellen Steuerungssystemen war in **empirischen Erhebungen** immer wieder ein massiver Kritikpunkt. Tieke & Landgraf, 1998 ermittelten bei 69 % der Teilnehmer Mängel bei den traditionellen Systemen im Hinblick auf die Integration von strategischen Komponenten (Tieke und Landgraf, 1998, S. 11).

---

<sup>12</sup> In einer Studie von Vollmer und Zalokar, 2002 waren die Teilnehmer bezüglich der BSC im Bereich der Kommunikation tendenziell zufriedener im Vergleich mit anderen Kennzahlensystemen (Vollmer und Zalokar, 2002, S. 18). Stöger, 2007 ermittelt den Einsatz als Kommunikationsinstrument als den größten Nutzen der BSC in der Praxis (Stöger, 2007, S. 27).

<sup>13</sup> Töpfer et al., 2002 stellten fest, dass  $\frac{3}{4}$  der Unternehmen, die Kenntnis von der BSC haben, diese als Führungs- und Managementinstrument bzw. Steuerungs- und Controllinginstrument einordnen. Lediglich 30 % sahen die BSC als Kontrollinstrument (Töpfer et al., 2002, S. 80). Auch Müller, 2002 zeigt, dass das stärkste Einsatzgebiet der BSC die Strategieimplementierung ist (Müller, 2002, S. 191).

### 3.5 Offenheit des Konzeptes

Innerhalb der Strategieanalyse und -findung wird die **monolithische Sichtweise** nur auf Marktaspekte (Market-Based-View) oder nur auf Ressourcengesichtspunkte (Resource-Based-View) mithilfe der BSC durchbrochen. Die Prozessperspektive nimmt ressourcenrelevante Sachverhalte auf und die Kunden- bzw. Marktperspektive jene, die marktrelevant sind (Werner, 2008, S. 397).

Das Instrument ist offen für die **Kombination** mit anderen Konzepten, wie dem Total-Quality-Management oder dem Shareholder-Value (Morganski, 2003, S. 242). Die Grundstruktur kann situativ für eine Reihe von Anwendungen angepasst werden (Drews, 2001, S. 163). Darin zeigt sich die hohe **Flexibilität** des Konzeptes (Gilles, 2003, S. 23). Die Breite der Anwendung konnte auch in entsprechenden Studien nachgewiesen werden (Gilles, 2002, S. 185).

### 3.6 Einbezug der Ursache-Wirkungs-Ketten

Ein weiterer Vorteil ist die Integration der Ursache-Wirkungs-Ketten mithilfe der ‚Strategy-Maps‘ (Gilles, 2003, S. 18). Basis für die Ursache-Wirkungs-Ketten bildet die Annahme, dass jede Strategie ein Bündel von Hypothesen von Ursachen und Wirkung ist (Kaplan und Norton, 1997, S. 28).

Unternehmen sehen Vorteile in der Verknüpfung der relevantesten Gebiete ihres Geschäftes, namentlich der Geschäftsergebnisse der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit (Fleischhauer, 1998, S. 10). Mithilfe der Aufdeckung dieser Beziehungen können das **implizite Wissen** und die **internen Modelle expliziert** werden und ein kritischer Diskurs im Team kann angeregt werden (Weber und Schäffer, 1998, S. 349). Diese Beziehungen zwischen den einzelnen Größen waren zwar auch schon bei anderen Kennzahlensystemen, wie dem ROI, gegeben, jedoch ohne Beachtung der Frühwarnindikatoren (Mayer, 2002, S. 250) oder nichtfinanzieller Ziele.

### 3.7 Moderner Charakter

Eher von symbolischem Charakter ist der Vorteil, dass sich das Unternehmen mit der BSC (zumindest zeitweise) „als **modern** und **rational** gegenüber seiner Umwelt präsentieren“ (Becker, 2001, S. 115, siehe auch Schmid, 2003, S. 1, 21) kann. Damit kann Fortschrittlichkeit signalisiert werden und eine Legitimitätssicherung für Veränderungsprozesse erreicht werden (Röbken, 2007, S. 272).

Das Moderne wird mittlerweile in seiner Wirkung deutlich eingeschränkt sein und ist auch Gegenstand der folgenden Untersuchungen. Die positiven Aspekte der BSC werden zusammenfassend in Tabelle 2 aufgeführt.

Kategorie	Vorteile
Integration nichtfinanzieller Aspekte	Überbetonung finanzieller Leistung abgemildert
	Kommunikationsverbesserungen
	Lokalisierung von Fehlentwicklungen einfacher
Frühindikatoren	Integration in Kennzahlensystem
Kommunikationsunterstützung	Verwendung als didaktisches Hilfsmittel zur Erklärung der Strategie
	Höhere Mitarbeitermotivation und Förderung von Lernprozessen
Strategische Ausrichtung	Verdeutlichung langfristiger Ziele
	Ausfüllen der Schnittstellen zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung
Offenheit des Konzeptes	Aufbrechen der monolithischen Sichtweise
	Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Konzepten
Einbezug Ursache-Wirkungs-Ketten	Explication von indirektem Wissen
Moderner Charakter	Signalisierung von Fortschrittlichkeit

Tabelle 2: Positive Aspekte der Balanced Scorecard



## 4 Empirische Analysen zur Relevanz der Balanced Scorecard

### 4.1 Zielsetzung

Kieser hat in seinem Artikel zu „Moden & Mythen des Organisierens“ im Jahr 1996 die Hypothese aufgestellt, dass die Verbreitung einer Reihe von Organisationskonzepten ein bestimmtes **Verlaufsmuster** aufweist. Zunächst werden diese durch Unternehmensberater, Buchautoren, Verlage und Professoren akzeleriert, sodass sie eine weite Verbreitung erfahren. Nach einem Peak nehmen anschließend die Verwendung und wissenschaftliche Diskussion stark ab, bis es zum Niedergang des jeweiligen Konzeptes kommt. Dies wird damit erklärt, dass die Konzepte nur Moden seien, die sich abnutzen (Kieser, 1996, S. 33) und damit nach einer bestimmten Zeit nicht mehr die erhoffte Wirkung entfalten können. In Bezug auf Managementkonzepte sollte im Hinblick auf die Verbreitung ein zyklischer, glockenförmiger Verlauf beobachtbar sein (Röbken, 2007, S. 271).

Dieser Verlauf bzw. dieses Muster soll im Folgenden sowohl im Hinblick auf die Anwendung im Unternehmen als auch auf die Rezeption in der Fachliteratur empirisch analysiert werden (Abrahamson, 1996, S. 254ff.). Die Fachliteratur wird dabei differenziert nach wissenschaftlichen Aufsätzen und Lehrbüchern unterteilt. Die Anwendung wird bezüglich des zeitlichen Verlaufs und der Erfolgswirkung analysiert. Damit kann der Frage nachgegangen werden, inwieweit es sich bei der BSC lediglich um eine **Managementmode** handelt oder ob diese ein **etabliertes, erfolgsförderndes** und im betriebswirtschaftlichen Instrumentenkatalog tief **verankertes** Instrument ist.

Der Verlauf einer Mode wird häufig an dem in der Betriebswirtschaft zum Standardrepertoire gehörenden **Lebenszykluskonzept** fest gemacht. Ziel wird also sein zu untersuchen, in wie weit der Verlauf der Nutzung, Verbreitung und Diskussion der BSC den typischen Phasen eines Lebenszyklusses von der Einführung bis zur Degression entspricht (Wenzel/Wömpfer, 2010, S. 516).

### 4.2 Anwendungsanalysen

#### 4.2.1 Grundgesamtheit

Im Folgenden werden Studien<sup>14</sup> zur Anwendungsintensität<sup>15</sup> der BSC im deutschsprachigen Raum bezüglich der historischen Dimension miteinander verglichen. Die Eingrenzung auf den deutschsprachigen Raum erfolgt, da die Instrumentenanwendung beispielsweise in den USA deutlich andere Verläufe nimmt.<sup>16</sup> (Perlitz, 1999, S. 10 und Gilles, 2002, S. 173).

Einunddreißig vor allem großzählige Befragungen wurden im deutschsprachigen Raum seit 1997 durchgeführt (siehe Anhang). Die darauf basierende, hier durchgeführte **Meta-Auswertung** stellt mit über 3500 Fällen die zahlenmäßig **umfangreichste** dar.<sup>17</sup> Die durchschnittliche Rücklaufquote betrug 30 %.

Bis zum Jahr 2002 wurde ein **Anstieg** der Erhebungen verzeichnet, der im Anschluss **stark abgefallen** ist. Seit 2004 wurden lediglich noch drei Untersuchungen durchgeführt und die letzte im Jahr 2014, wie Abbildung 2 zeigt.

---

<sup>14</sup> Einbezogen wurden Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, Arbeitspapiere und Studien von Unternehmensberatungen. Einige Studien von Beratungsunternehmen waren auskunftsgemäß nicht mehr verfügbar, sodass diese nicht einbezogen werden konnten.

<sup>15</sup> Damit sind hier keine Studien aufgenommen worden, die sich ausschließlich mit Unternehmen beschäftigen, die bereits die BSC eingeführt haben. Ziel ist die Verbreitung der BSC im zeitlichen Verlauf festzustellen.

<sup>16</sup> Für Investitionsrechenverfahren siehe Jonen und Harbrücker, 2019, S. 13.

<sup>17</sup> Die Meta- Studie von Bach, 2006 umfasste 2.190 Fälle.

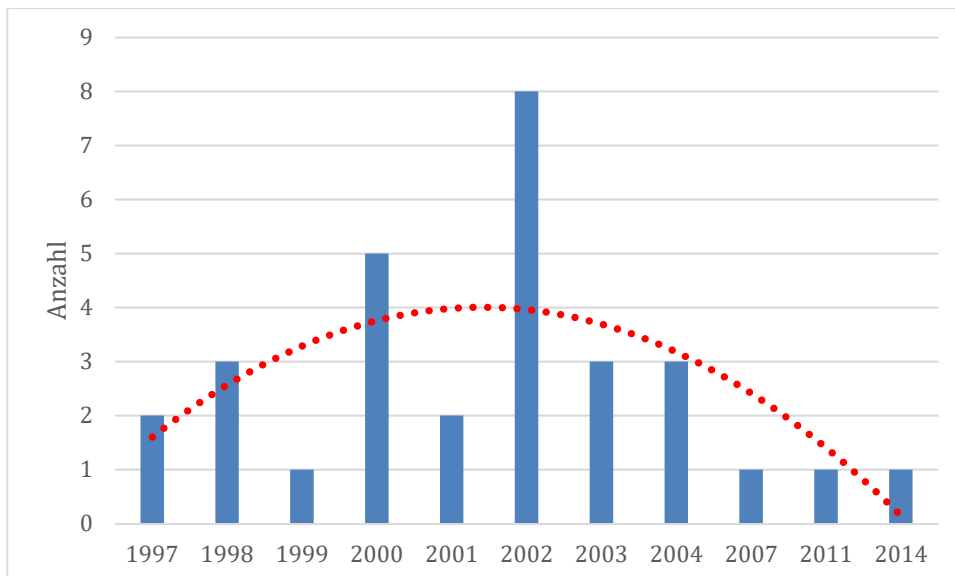


Abbildung 2: Anzahl deutschsprachiger empirischer Befragungen nach Jahren (polynomische Trendlinie)<sup>18</sup>

#### 4.2.2 Anwendungsintensität

Bezüglich der Anwendungsintensität liefern die Studien inkonsistente Ergebnisse. Der Verbreitungsgrad der BSC wird zwischen 5 %<sup>19</sup> (Mundt und Vonhof, 2007, S. 322) bzw. 7 % (Sandt, 2004, S. 120) und 50 % (Becker et al., 2005, S. 35) ermittelt.<sup>20</sup> Der **Mittelwert** liegt bei 26 % bzw. **gewichtet** bei **22 %**<sup>21</sup>

Über die Jahre hinweg<sup>22</sup> kann im Trend ein leichter Anstieg der Anwendungsintensität beobachtet werden, der jedoch nicht signifikant ist. Bei Herausnahme der Studien, die nur KMU betrachtet haben, kann ein **signifikanter Anstieg**<sup>23</sup> der Nutzung über die **Zeitachse** hinweg festgestellt werden (vgl. Abbildung 3).

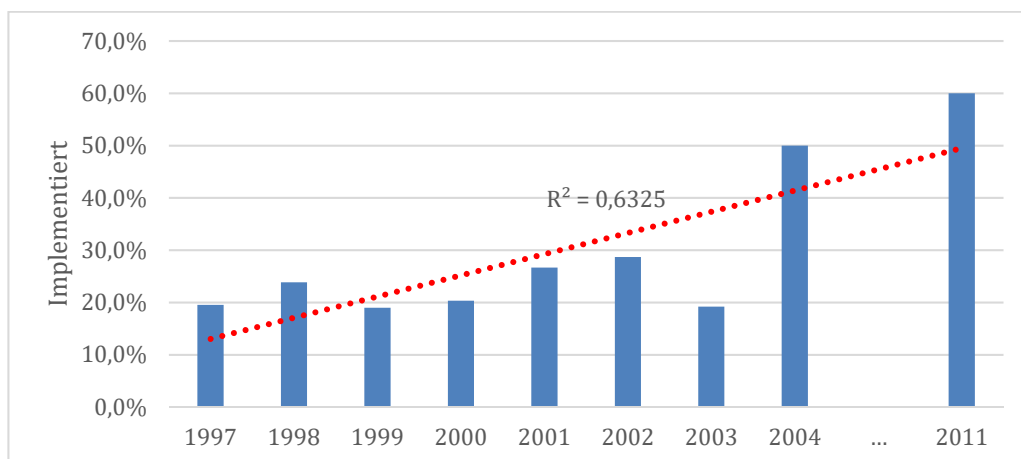


Abbildung 3: Anwendungsintensität - Studien ohne reine KMU-Betrachtung

<sup>18</sup> Funktion der Trendlinie:  $y = -0,12x^2 + 1,34x + 0,39$ ,  $R^2 = 0,334$ .

<sup>19</sup> Diese Studie ist für Bibliotheken durchgeführt worden.

<sup>20</sup> Für internationale Studien ergibt sich nach Schäffer und Matlachowsky, 2008 ein ähnliches Ergebnis mit Ergebnissen zwischen 20 % und 43 %. Speckbacher et al., 2003 zeigen noch höhere Werte von 57 % (UK) und Schätzungen für die USA von 60 % und 50 % (Speckbacher et al., 2003, S. 361f.). In einer Auflistung von internationalen Studien von Matlachowsky, 2009 liegen die Ergebnisse zwischen 3 % und 88 % (Matlachowsky, 2009, S. 47).

<sup>21</sup> Für diese Berechnung konnten lediglich 27 Studien verwendet werden, da bei drei Studien keine Angabe zur Anzahl der teilnehmenden Unternehmen vorlag.

<sup>22</sup> Insofern für ein Jahr mehrere Studien existieren wurde der gewichtete Mittelwert der Anwendungsintensität dieser Studien für dieses Jahr verwendet.

<sup>23</sup> Kendall-Tau-b und Spearman-Rho auf 0,05-Niveau.

## ■ Controlling

Der positive Zusammenhang zwischen Nutzung der BSC und Unternehmensgröße ist mehrfach in entsprechenden Studien nachgewiesen worden (Hofmann, 2011, S. 21, Gilles, 2002, S. 185, Speckbacher et al., 2003, S. 381 und Henseler et al., 2004, S. 30). In dieser Meta-Studie konnte im Durchschnitt ein 4 % **geringerer Anwendungsgrad** bei Studien festgestellt werden, die sich nur auf **KMU** beziehen, im Vergleich zu den Studien, die das gesamte Größenspektrum abdecken.

Im Hinblick auf **Branchen** (Industrie/Dienstleistungen sowie Non-Profit-Organisationen) konnten **keine** Einschränkung des Einsatzes (Zdrowomyslaw et al., 2003, S. 356 und Bodmer und Völker, 2000, S. 477) bzw. **signifikanten Unterschiede** (Bach, 2006, S. 304) festgestellt werden.<sup>24</sup>

### 4.2.3 Intensität des geplanten Einsatzes der Balanced Scorecard

Neben der bereits erfolgten Implementierung der BSC wurde in 17 der 30 Studien (57 %) abgefragt, inwieweit in Zukunft ein Einsatz der BSC geplant ist. Im Schnitt gaben **29,2 %**<sup>25</sup> der Unternehmen an, dass sie in Zukunft **planen die BSC einzuführen**.<sup>26</sup>

Über die Zeitachse hinweg ist seit dem Jahr 2000 ein **signifikanter Abfall** der Anzahl der Unternehmen zu verzeichnen, die einen Einsatz der BSC planen,<sup>27</sup> wie Abbildung 4 zeigt.

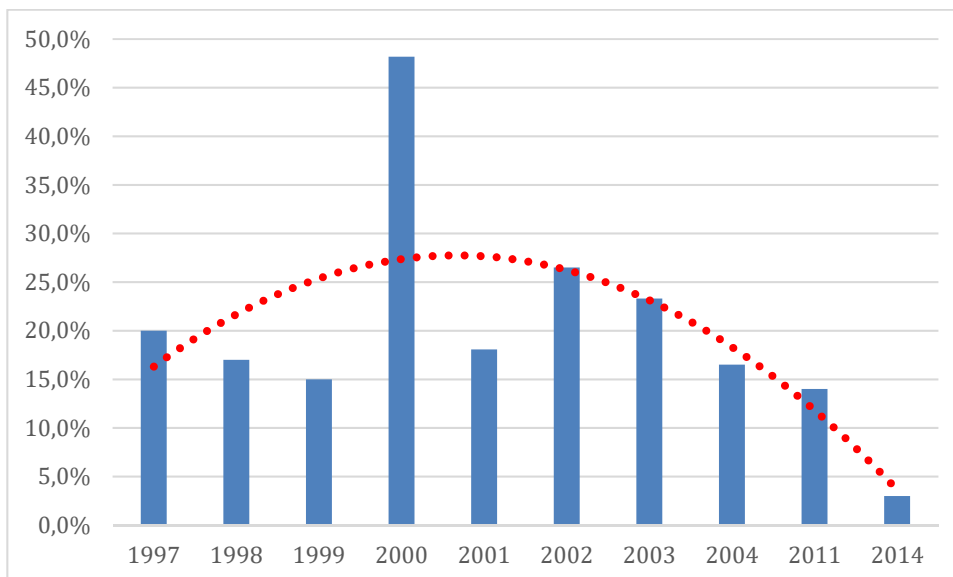


Abbildung 4: Geplanter Einsatz der BSC in Zukunft

### 4.2.4 Kritische Analyse der Auswertung

Die analysierten 31 Studien weisen deutliche Inkonsistenzen bezüglich verschiedener Faktoren auf (Schäffer und Matlachowsky, 2008, S. 208, Hofmann, 2011, S. 19 und Speckbacher et al., 2003, S. 361f.).

- Unterschiede bei den einbezogenen Unternehmen (z. B. Größe),
- geringe Rücklaufquote oder keine Angabe der Rücklaufquote,

<sup>24</sup> Bischof, 2003 stellte in seiner Analyse Unterschiede beim Implementierungsgrad der BSC fest. Sehr niedrige Werte hatte der Bereich ‚Bau‘ und sehr hohe Werte bei ‚Banken & Finanzdienstleister‘. Es wird auf die sehr niedrigen Rückläufer bei einigen Branchen hingewiesen (z.B. sechs Unternehmen im Bereich ‚Bau‘) (Bischof, 2003, S. 133).

<sup>25</sup> Gewichteter Mittelwert über alle Studien mit einer Angabe zur Planung. Exkludiert werden mussten Studien ohne Angabe von n.

<sup>26</sup> Minimum: 3 % und Maximum 59 %.

<sup>27</sup> Korrelationskoeffizient zwischen 2000 und 2014: -0,8 auf einem 0,01-Niveau signifikant.

- methodische Schwächen (z. B. Operationalisierung der BSC mit lediglich einem Indikator, keine zufällige Auswahl der teilnehmenden Unternehmen),
- unterschiedliche Untersuchungszeitpunkte (Matlachowsky, 2009, S. 48).

Deswegen können nur bedingt verlässliche Aussagen zum Implementierungs- und dem Planungsstand vorgenommen werden, insbesondere weil die Einschätzung der Repräsentativität der Studien schwerfällt (Matlachowsky, 2009, S. 49).

### 4.3 Erfolgsanalysen

Trotz der umfassenden **Kritik an erfolgsfaktorenbasierter empirischer Forschung** wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die empirischen Erkenntnisse zur Wirkung des Einsatzes der BSC auf Erfolgsgrößen gegeben. Aufgrund der geringen Anzahl von Studien für Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich in diesem Bereich wird eine **Erweiterung der einbezogenen Studien** auf den internationalen Bereich vorgenommen.

Die Mehrzahl der Studien bezieht sich hinsichtlich der Erfolgswirkung der BSC auf **subjektive Nutzeinschätzungen** (Karau und Bach, 2005, S. 19). Dies kann auch daran festgemacht werden, dass nur 1/3 der Unternehmen Erfolg der BSC-Einführung und Nutzung messen und hier eigentlich immer die Selbsteinschätzung zur Anwendung kommt (Gilles, 2002, S. 211). Bach, 2006 ermittelt über eine Vielzahl von Studien hinweg (N = 410), dass 82 % der BSC-Anwender deren Nutzen als mittel bzw. hoch einschätzen.<sup>28</sup>

Im Folgenden werden die Studien detaillierter betrachtet, die konkrete Auswirkungen auf Finanz- oder andere relevante Erfolgskennzahlen abfragen oder diese berechnen. Die gesammelten Ergebnisse werden in Tabelle 3 gezeigt.

---

<sup>28</sup> Dieser Nutzen wird beispielsweise festgemacht an einer besseren Informationslage oder einer besseren Kommunikation der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (Gilles, 2002, S. 209).

#	Autoren	Jahr	n	Erfolgsfaktoren/Wirkung	
1	Ittner, Christopher, D. et al., 1997	1997	Vergleich der relevantesten Leistungskennzahlen vor und nach der BSC-Einführung bei Filialen einer US-Bank <sup>29</sup> (Ittner et al., 1997, S. 17)	+	Nichtfinanzielle Kennzahlen
				-	Kurzfristige finanzielle Kennzahlen (Ittner et al., 1997, S. 55)
2	Hoque & James, 2000	1997	118 australische Industrieunternehmen, Antwortrate: 35 %, 66 Teilnehmer	+	Unternehmensergebnis <sup>30</sup> (Hoque und James, 2000, S. 8-9)
3	Horváth & Partners, 2002	2002	252 BSC-Teilnehmer (alle Branchen und Größenklassen), Antwortrate: 38,5 %	+	Jahresüberschuss
				+	Unternehmenswachstum (Horváth & Partners, 2002, S. 30)
4	Davis & Albright, 2004	1999-2001	9 Filialen US-Bank	+	Spezieller Sammel-Kennzahlenindikator, der 9 Einzelkennzahlen enthält (Davis und Albright, 2004, S. 147f.)
5	Henseler et al., 2004	2003	712 börsennotierten Unternehmen, Rücklaufquote: 17,5 %, 120 Teilnehmer	+	Subjektive Erfolgseinschätzung
				0	Umsatzrendite (Henseler et al., 2004 S. 32)
6	Ittner et al., 2003	2003	USA, 600 Finanzdienstleister, Rücklaufquote: 23,3 %, 140 Teilnehmer	0	Aktienrendite
				0	Umsatzwachstum
				-	Return on Assets (Ittner et al., 2003, S. 736)
7	Noack, 2004 <sup>31</sup>	2004	Deutschsprachiger Raum, mehr als 100 große und mittelgroße Unternehmen	+	Subjektive Erfolgseinschätzung (Wachstum, Jahresüberschuss) <sup>32</sup>
				+	Qualität, Kostensenkung, Kundenzufriedenheit (o.V. 2004, S. 303)

Tabelle 3: Ergebnisse der Studien zur Erfolgswirkung der Balanced Scorecard

Die **Mehrzahl** der sieben Studien (fünf positiv/eine neutral/eine negativ) zeigt **positive Wirkungen** auf die unterschiedlichen Erfolgsgrößen. Es ist aufgrund der ‚widersprüchlichen Erkenntnisse‘ und methodischer Defizite (z. B. nur Banken, subjektive versus objektive Erfolgsfestlegung) einschränkend zu konstatieren, dass auf Basis der vorliegenden Studien **keine eindeutige Aussage** bezüglich der Erfolgswirkung der BSC vorgenommen werden kann (Hofmann, 2011, S. 31).

#### 4.4 Literaturanalyse

Die empirische Untersuchung von wissenschaftlichen Publikationen und Standardlehrbüchern erfolgt unter der allgemeinen Annahme, dass sich die Popularität eines Konzeptes in der Zahl der Publikationen widerspiegelt<sup>33</sup> (Kieser, 2000, S. 123, Jone, 2008, S. 6ff.).

##### 4.4.1 Intensität der wissenschaftlichen Beschäftigung

<sup>29</sup> Zu den Besonderheiten der BSC bei Banken siehe Schmidt, 2003, S. 111-115.

<sup>30</sup> Das Unternehmensergebnis wurde gemessen auf Basis von „return on investment, margin on sales, capacity utilization, customer satisfaction and product quality“ (Hoque und James, 2000, S. 9).

<sup>31</sup> Studie durchgeführt von Horváth & Partners.

<sup>32</sup> „Fast vier von fünf Unternehmen [sind] der Meinung, dass sie ihre Konkurrenz sowohl beim Umsatzwachstum als auch beim Jahresüberschuss übertreffen.“ (Noack, 2004, S. 28)

<sup>33</sup> Röbbken, 2007 untersuchte für unterschiedliche vermeintliche Modebegriffe (z. B. Organizational Development, Empowerment) die Publikationshäufigkeiten und -verläufe in Fachzeitschriften zur öffentlichen Verwaltung und konnte den prognostizierten glockenförmigen Verlauf nachweisen (Röbbken, 2007: S. 271).

Die Analyse der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der BSC im Zeitablauf wird für den **deutschsprachigen Raum** durchgeführt. Damit existiert eine Vergleichbarkeit zu den Praxiserhebungen, die aus angeführten Gründen auch auf diesen Bereich eingeschränkt wurden.

Wenzel / Wömpener, 2010 hatten eine solche Analyse bereits bis zum Jahr 2008 durchgeführt<sup>34</sup> und dabei ein sehr **hohes Bestimmtheitsmaß**<sup>35</sup> für die Annäherung an die **Lebenszykluskurve** identifiziert. Diese hatten Sie mit einem Polynom 3. Grades<sup>36</sup> nachgebildet und mit Hilfe des multiplen Korrelationskoeffizienten die Bestimmtheit berechnet.

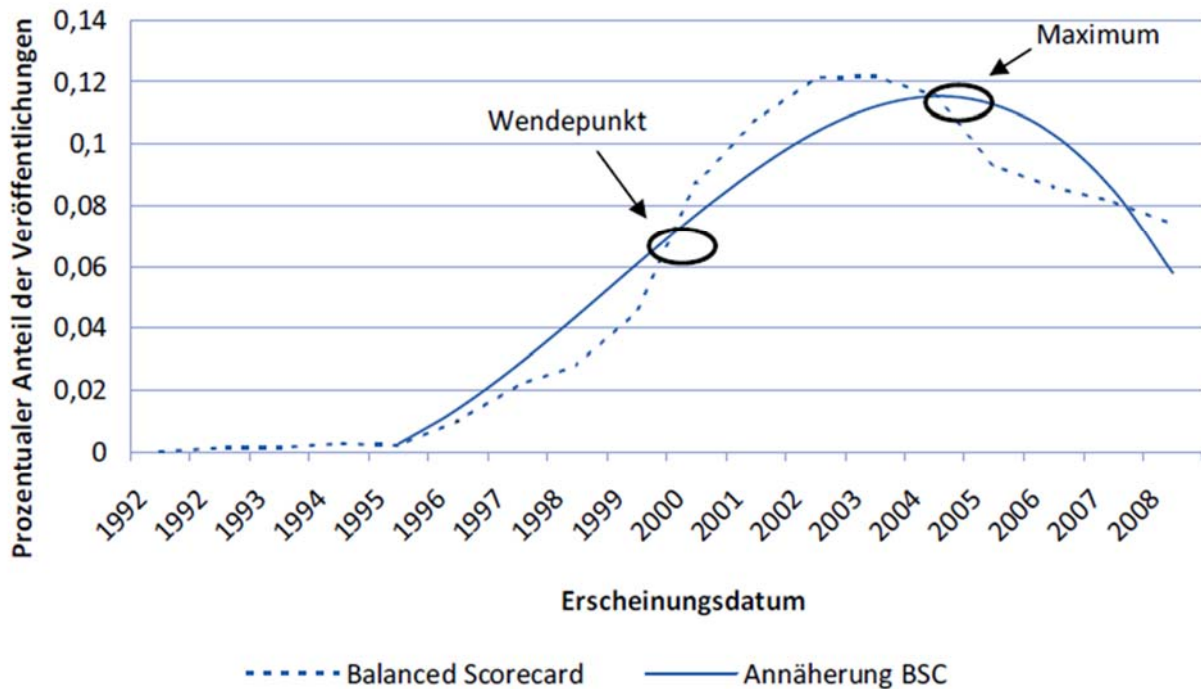


Abbildung 5: Veröffentlichungen zur Balanced Scorecard (BSC) mit Näherungsfunktion, Wendepunkt und Maximum (Wömpener, 2010, S. 518)

In der hier vorgenommenen Untersuchung wird die Analyse ausgedehnt bis zum Jahr 2019, um festzustellen, wie weit die Degression voranschreitet. Basis der Auswertung war die WISO-Datenbank. Relevant waren alle Zeitschriftenartikel, die im Titel ‚Balanced Scorecard‘ enthalten. Insgesamt sind 333 Zeitschriftenartikel von 1998 bis 2019 erschienen, die dieses Kriterium erfüllen.<sup>37</sup> Den zeitlichen Verlauf zeigt Abbildung 6.

<sup>34</sup> Analysiert wurden 3.081 Artikel.

<sup>35</sup>  $R^2$  (bereinigt) = 0,91

<sup>36</sup>  $a + bx + cx^2 + dx^3$

<sup>37</sup> Zur Vorgehensweise siehe Kieser, 1996, der den zeitlichen Verlauf der Veröffentlichungshäufigkeit für Themen, wie Qualitätszirkel, Lean Production und Total Quality Management erhoben hat (Kieser, 1996. S. 22f.).

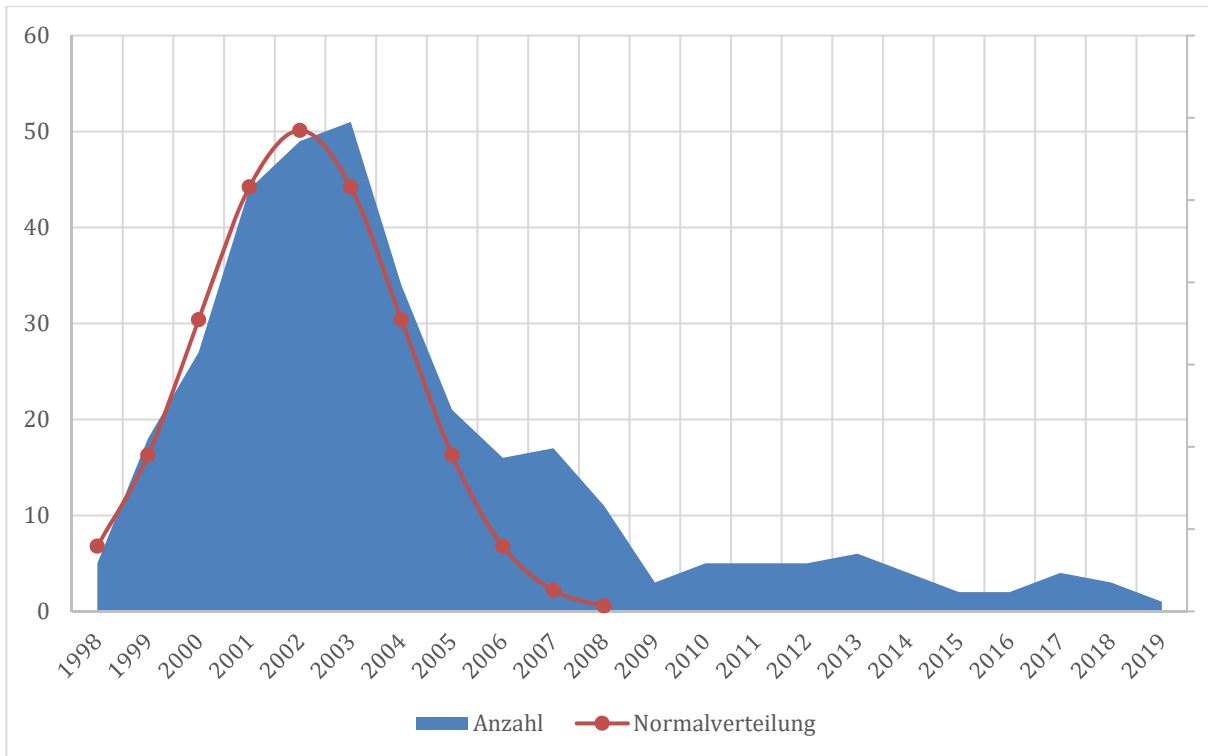


Abbildung 6: Anzahl Zeitschriftenpublikationen "Balanced Scorecard" pro Jahr

Seit den ersten Rezeptionen der BSC im deutschsprachigen Bereich im Jahr 1998 kann der auch bei Wenzel, 2010 festgestellte **steile Anstieg** der Publikationen beobachtet werden. Der Höhepunkt ist im Jahr 2003 mit 51 Publikationen zu verzeichnen. Seit 2009 sind die Publikationen mit einer bis sechs Veröffentlichungen pro Jahr auf einem **stabilen Niveau**. Der bereits von Kieser bei seiner Untersuchung zu Organisationskonzepten ermittelte **Glockenkurven-Verlauf** (Kieser, 1996, S. 22) kann auch hier näherungsweise aufgezeigt werden.

#### 4.4.2 Verankerung in der betriebswirtschaftlichen Standardliteratur

Ein weiterer Indikator für die Relevanz eines betriebswirtschaftlichen Instruments ist dessen Verankerung in der betriebswirtschaftlichen Standardliteratur.<sup>38</sup> Hierzu wurde das von „wiwi-online.de“ erhobene Ranking der Top 20 Standardwerke der BWL verwendet. Die Liste basiert auf einer **Umfrage** unter allen **Wirtschaftsprofessoren** im deutschsprachigen Raum.

Aus der Liste der 20 Werke sind acht Bücher herausgefallen, da diese Teil einer mehrbändigen Reihe sind, nur einen spezifischen Funktionsbereich adressieren oder zu alt sind, um die BSC zu beinhalten. In den Standard-Lehrwerken wurde anschließend für die vermeintlichen Innovationen der BWL der vergangenen Jahre (BSC, Prozesskostenrechnung und Zielkostenrechnung) (siehe Kapitel 1) erhoben, ob diese in den Werken thematisiert wurden und wie viel Raum sie in dem Buch im Verhältnis zur Gesamtseitenzahl einnehmen. Das Ergebnis zeigt Tabelle 4.

Instrument	Enthalten	durchschnittlicher relativer Anteil
Balanced Scorecard	75 %	0,3 %
Prozesskostenrechnung	75 %	0,4 %
Zielkostenrechnung	50 %	0,1 %

Tabelle 4: Instrumentenrelevanz in Standard-BWL-Literatur

Grundsätzlich ist die BSC in **drei Viertel** der Bücher vertreten. Es ist zu erkennen, dass mit dem Vertreter der Prozesskostenrechnung auch ein Instrument existiert, das etwas mehr Raum in den Standard-Lehrbüchern erhält.

<sup>38</sup> In einem Interview stellen Horváth/Greiner die Hypothese auf, dass die „Balanced Scorecard Bestandteil des betriebswirtschaftlichen Standardwissen geworden ist.“ (Biel, 2017, S. 4)

Dies wird gemessen am durchschnittlichen relativen Anteil, also der Anzahl der Seiten zu dem jeweiligen Instrument dividiert durch die Gesamtseitenzahl des Werkes. Hier wird der **Prozesskostenrechnung** rund **1,25-mal** so viel Platz eingeräumt im Vergleich zur BSC. Mit der Zielkostenrechnung scheint es jedoch auch einen unbedeutenden Vertreter in der Gruppe der ‚modernen‘ BWL-Instrumente zu geben.

## 5 Fazit

Zusammengefasst ergibt sich für die sechs Prüffelder das in Tabelle 5 dargestellte Ergebnis.

Testkriterium		Ergebnis	Mode
Sachlogische Ableitung	Vorteile	Integration nichtfinanzieller Aspekte und Frühindikatoren	0
		Kommunikationsunterstützung	-
		Ausfüllen Schnittstelle zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung	-
		Offenheit Konzept	-
	Nachteile	Mangelnde theoretische Fundierung	+
		Probleme bei Aufstellung Ursache-Wirkungs-Ketten	+
		Perspektiven negieren teilweise bedeutende Sachverhalte	+
Erwartungslücke bezüglich Einsatzbreite		0	
Praxis	Verbreitung	Signifikanter Anstieg der Anwendungsintensität	+
		Signifikanter Abfall von Unternehmen, die zukünftigen Einsatz der BSC planen	0
		Letzte Studie aus dem Jahr 2014, Aktualisierung des Status quo notwendig	0
	Erfolgseinfluss	Subjektive Nutzeneinschätzung hoch	-
		Erfolgswirkung bei 70 % der Studien positiv, jedoch deutliche Einschränkungen aufgrund methodischer Mängel der Untersuchungen	-
Intensität der wissenschaftlichen Auseinandersetzung	Glockenförmiger Verlauf zwischen 1998 und 2008	+	
	Seit 2009 stabiles Publikationslevel auf niedrigem Niveau	0	
Verbreitung der Standardwerke	BSC in drei Viertel der Standard-Lehrbücher vertreten	-	
	Prozesskostenrechnung intensiver behandelt	+	
+: Indikator für Modeerscheinung		0: neutral	-: Indikator gegen Modeerscheinung

Tabelle 5: Ergebnis Prüfung Testkriterien

Die BSC weist eine Reihe von Erkennungszeichen auf, die typisch für eine **Managementmode** sind. Sie enthält entsprechende Merkmale, wie die Verwendung von „buzz words“ (Röbken, 2007, S. 270), die Rhetorik der Verkürzung auf wesentliche Schlüsselfaktoren und damit Vereinfachungen (Röbken, 2007, S. 271), das Versprechen, enorme Verbesserungspotenziale zu realisieren, die Mehrdeutigkeit und die proklamierte wissenschaftliche Unterlegung. Diese Merkmale wirken auf der einen Seite als Marketingvehikel, um die Verbreitung voranzutreiben, sorgen auf der anderen Seite jedoch für eine besonders hohe Fallhöhe, sowohl beim praktischen Einsatz als auch der wissenschaftlichen Begleitung.

Sicherlich kann die BSC für sich beanspruchen, dass sie **positive Aspekte** von Moden bewirken konnte, wie die Motivation, etwas Neues auszuprobieren, und zumindest das Überleben von bestimmten Ideen und Techniken (Kieser, 1996, S. 34 und Kieser, 2000, S. 123f.). Unzweifelhaft haben die vorangegangenen Analysen gezeigt, dass die „anfängliche BSC-Euphorie [...] verflogen“ (Biel, 2017): S. 7) ist. Bei den möglichen **negativen Emotionen**, die der BSC teilweise entgegengebracht werden, ist es fraglich, ob Performance-Measurement-Systeme, die ohnehin intensiv vom Grundkonzept abweichen und maßgeschneidert für das jeweilige Unternehmen sind (Schränk, 2003, S. 28), immer noch mit BSC bezeichnet werden sollten.



## ■ Controlling

Da seit sechs Jahren keine Analyse zur **Verbreitung** der BSC bei **Unternehmen** in Deutschland durchgeführt wurde, ist es notwendig, entsprechende Angaben zu erheben, um tatsächlich eine aktuelle Trendaussage vornehmen zu können und den **Status quo** zu **evaluieren**. Sinnvoll dabei wäre auch eine Analyse der (langfristigen) Erfolgswirkung des Einsatzes der BSC. Die Erfolgsindikatoren sollten dabei, wenn möglich, nicht auf einer subjektiven Einschätzung beruhen. Bei der Durchführung der empirischen Studie sind folgende Faktoren in besonderem Maße als ‚Lessons Learned‘ aus den bisherigen Studien zu beachten:

- keine Einschränkung bei Größenklassen
- keine Einschränkungen bei Branchen
- klare Definition der Grundgesamtheit, die beispielsweise nicht durch das Heranziehen einer Kundendatei eines Beratungsunternehmens beeinflusst sein sollte<sup>39</sup>
- klare Definition der BSC im Hinblick auf die Einordnung bezüglich des Performance-Measurement-Systems und der Bereichs-BSC sowie der Anwendung (Kennzahlensystem versus strategisches Konzept zur Aufstellung, Implementierung und Umsetzungskontrolle)

Eine tiefere Auswertung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sollte das Ranking der Zeitschriften mit einbeziehen. Darüber könnte neben der Menge auch analysiert werden, ob sich die Qualität der Zeitschriften im Zeitablauf verändert hat.

## Anhang

#	Autor	Jahr <sup>40</sup>	Stichprobe	n/Rücklaufquote	Implementiert	geplant
1	Gleich, 2001	1997/1998	Deutsche Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern	84/3,4 %	8,3 %	20 %
2	Tiecke & Landgraf, 1998	1997	TOP-500-Unternehmen	130/26 %	27 %	
3	Fleischhauer, 1998	1998	Linien- und Controllingmanagement	-	17,4 %	
4	Perlitz, 1999	1998	Unternehmen aller Größenklassen, branchenübergreifend	93/11 %	17 %	
5	Brunner & Roth, 1999	Herbst 1998	Führende Unternehmen deutschsprachiger Raum	70/k.A.	33 %	17 %
6	Speckbacher & Bischof, 2000	Herbst/ Winter 1999	DAX100-Unternehmen	93/93 %	19 %	15 %
7	Bischof, 2003	2000	DAX100-Unternehmen	89/89 %	27 %	14 %
8	PricewaterhouseCoopers, 2001	2000	200 Umsatzstärkste Unternehmen in Deutschland	129/64,5 %	46 %	
9	Gehrke & Horváth, 2002	2000	Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern (125) und am „Neuen Markt“ notierte (50)	49/24,5 %	24 %	

<sup>39</sup> Bischof, 2003 hat in seiner Studie die Forderung nach einer beinahe 100%igen Rücklaufquote aufgestellt und näherungsweise erfüllt. Hintergrund war die Zielsetzung die Ergebnisse nicht dadurch zu beeinflussen, dass sich vermehrt Unternehmen an der Befragung beteiligen, die sich überdurchschnittlich mit der Fragestellung beschäftigen (Bischof, 2003, S. 127). Auf diese gerade im heutigen Zeitalter (Unternehmen mit hoher Anzahl an Befragungen konfrontiert) schwer umzusetzende Forderung wurde hier verzichtet.

<sup>40</sup> Die Studien sind chronologisch nach dem Jahr der Durchführung der Befragung angeordnet. Wenn die zitierte Veröffentlichung diese Information nicht enthielt, wurde angenommen, dass die Befragung ein Jahr vor der Veröffentlichung stattgefunden hat.

			sowie pre-IPO-Unternehmen (25), branchenübergreifend			
10	Sandt, 2004	2000	Geschichtete Stichprobe nach Branchen und Größenklassen. Größenklasse >500 Mitarbeiter überrepräsentiert	254/10,6 %	7 %	54 %
11	Brabänder & Hilcher, 2001	Herbst 2000	Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, alle Größenordnungen, alle Branchen	159/6 %	16 %	58 %
12	Töpfer et al., 2002	2001	überwiegend große Unternehmen in Deutschland	194/61 %	11 %	17,2%
13	Tomschi et al., 2002	November 2001 – Januar 2002	163 größte Kreditinstitute (Deutschland, Österreich, Schweiz)	41/25,2%	38,1 %	33,3 %
14	Günther & Grüning, 2002	2002	942 Unternehmen aus Hoppens-tedt-Datenbank, branchenübergreifend	181/19,2%	48 %	28 %
15	Eicker et al., 2005	Juni – Dezember 2002	Ausgewählte Branchen des Dienstleistungssektors	108/9 %	33 %	63 %
16	Speckbacher et al., 2003	2000/2001	201 wichtigste börsennotierte Unternehmen (Deutschland [DAX100], Österreich [ATX, Midcap] und Schweiz [50 größte börsennotierte Gesellschaften])	174/87 %	25%	7 %
17	Henschel, 2003	2002	mittelständische Unternehmen 0,5 – 50 MEUR Umsatz bis zu 250 Mitarbeiter fünf Hauptbranchen (Bauwirtschaft, Investitionsgüterindustrie, IT, Prüfung/Beratung/Schulung und Handel/Transport)	266/16 %	13 %	17 %
18	Dr. Wieselhuber & Partner, 2002	2002	169 mittelständische Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe	78/46,2 %	17 %	12,8 %
19	Vollmer & Zalkar, 2002	2002	1.125 Unternehmen aus Mitgliedsregister des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI)	103/9,1 %	28 %	
20	Zdrowomyslaw et al., 2003	2002	100 umsatzstärkste Unternehmen in Deutschland und TOP 100 des Mittelstandes	61/31 %	39 %	23 %
21	Köhler & Köhler, 2002	2002	218 deutsche Unternehmen (100 umsatzstärkste und Kunden einer Beratungsgesellschaft)	59/27 %	34 %	
22	Arthur D. Little, 2002	2002	20 Chemie und 10 Pharmaunternehmen	30/k.A.	>50 %	
23	Henseler et al., 2004	2003	Alle börsennotierten Unternehmen (Deutschland)	116/18 %	19,2 %	23,3 %
24	Schachner et al., 2006	2003	Mittelständische Unternehmen bis 500 Mitarbeiter, branchenübergreifend	205/14 %	35 %	
25	Becker et al., 2005	2004	50 umsatzstärkste Unternehmen (Deutschland)	50/k.A.	50 %	
26	Henschel & Bischoff, 2006	Anfang 2004	Mittelständische Unternehmen aus 5 Branchen (Bauwirtschaft,	303/17 %	14,0 %	16,5 %

			Investitionsgüter, IT, Prüfung/Beratung/Schulung sowie Handel/Transport)			
27	Rautenstrauch & Müller, 2006	März bis Juli 2003	IHK-Bezirke Ostwestfalen und Lippe, mehr als 20 und weniger als 500 Mitarbeiter Produzierende Unternehmen (insb. Maschinenbau, Möbelbranche, Metallbranche)	188/12%	19 %	
28	Berens et al., 2005	2004	Mittelständische Unternehmen (2,5 – 75 MEUR Umsatz), regionale Konzentration auf westfälischen Raum und Rheinland, Branchen überrepräsentiert (Berens et al., 2005, S. 187)	213/15 %	25 %	
29	Mundt & Vonhof, 2007	2007	Bibliotheken (öffentliche und wissenschaftliche)	200/81 %	5 %	
30	Horváth & Partners, 2011	2011	260 Unternehmen aller Größen und Branchen in Deutschland, Österreich und Schweiz Relevant war nur der Einkaufsbereich		60 %	14 %
31	Vohl, 2014	2014	2.128 mittelständische Unternehmen im Postleitzahlenbereich 8xxxx	138/6,48 %	16 %	3 %

## Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Arnold, U. & Warzog, F. (2007). Beschaffungscontrolling. In U. Arnold & G. Kasulke (Hg.), *Praxishandbuch innovative Beschaffung: Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf* (S. 309–336). WILEY-VCH.
- Arthur D. Little. (2002). Chemie- und Pharmaindustrie nutzt Balanced Scorecards. <https://www.controllerspielwiese.de/inhalte/themenspeicher/bsc002.php>
- Bach, N. (2006). Analyse der empirischen Balanced Scorecard Forschung im deutschsprachigen Raum. *Controlling und Management*, 50(5), 298–304. <https://doi.org/10.1365/s12176-006-0558-3>
- Becker, A. (2001). Strategisches Controlling und Strukturierung. In G. Ortmann & J. Sydow (Hg.), *Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen* (S. 91–126). Gabler Verlag.
- Becker, W., Schwertner, K. & Seubert, C.-M. (2005). Strategieumsetzung mit BSC-basierten Anreizsystemen: Ergebnisse einer empirischen Studie. *Controlling*, 17(1), 33–40. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2005-1-33>
- Berens, W., Püthe, T. & Siemes, A. (2005). Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand — Ergebnisse einer Untersuchung. *Controlling und Management*, 49(3), 186–191. <https://doi.org/10.1007/BF03255010>
- Biel, A. (2017). 25 Jahre Balanced Scorecard - Rück- und Ausblick: Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Oliver Greiner. *Controller Magazin* (1), 4–8.
- Bischof, J. (2003). Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption: Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes. *Wirtschaftswissenschaft Schriftenreihe für Controlling und Unternehmensführung* Edition Österreichisches Controller-Institut. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81418-0>

- Bodmer, C. & Völker, R. (2000). Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 12(10), 477–484.
- Bornheim, M. & Stüllenber, F. (2002). Effizienz- und Effektivitätssteuerung von Kooperationen mit Hilfe der Balanced Scorecard. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 12(4/5), 283–289.
- Brabänder, E. & Hilcher, I. (2001). Balanced Scorecard - Stand der Umsetzung. *Controller Magazin*, 26(3), 252–260.
- Brewer, Peter, C. & Speh, Thomas, W. (2001). Adapting the Balanced Scorecard to Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*, 5(March, April), 48–56.
- Brunner, J. & Roth, P. (1999). Performance-Management und Balanced Scorecard in der Praxis. *IO-Management*, 68(7-8), 50–55.
- Darkow, I.-L. (2003). *Logistik-Controlling in der Versorgung: Konzeption eines modularen Systems*. Logistik-Management. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81528-6>
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Dr. Wieselhuber & Partner. (2002). *Mangel an innovativen Führungssystemen im deutschen Mittelstand: Balanced Scorecard Anwendungserfahrungen*. München. [http://www.hyperspace.de/downloads/BSC\\_wieselhuber](http://www.hyperspace.de/downloads/BSC_wieselhuber)
- Dreus, H. (2001). *Instrumente des Kooperationscontrollings: Anpassung bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen*. DUV Wirtschaftswissenschaft, Edition Österreichisches Controller-Institut. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90824-7>
- Eccles, R. G., Nohria, N. & Berkley, J. D. (2003). *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Beard Books.
- Eicker, S., Kress, S. & Lelke, F. (2005). Kennzahlengestützte Geschäftssteuerung im Dienstleistungssektor — Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Controlling und Management*, 49(6), 408–414. <https://doi.org/10.1007/BF03249632>
- Finckh, C. A. (2019). Hoshin Kanri oder Balanced Scorecard. *Controller Magazin*, 44(6), 22–23.
- Fleischhauer, D. (1998). Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung: Studie zu Performance Measurement. *management berater* (2), 10–12.
- Gehrke, I. & Horváth, P. (2002). Implementation of Performance measurement: A comparative study of french and german organizations. In M. J. Epstein & J. F. Mazoni (Hg.), *Studies in managerial and financial accounting: Bd. 12. Performance measurement and management control: A compendium of research* (S. 159–180).
- Gilles, M. (2002). *Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen*. Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft: Bd. 2908. Lang.
- Gilles, M. (26. Mai 2003). Die Balanced Scorecard: Totgesagte leben länger. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (121), S. 23.
- Gleich, R. (2001). *Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*. Controlling. Vahlen.
- Günther, T. & Grüning, M. (2002). Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 14(1), 5–14.
- Henschel, T. (2003). Risikomanagement im Mittelstand: Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM)*, 47(5), 331–337.
- Henschel, T. & Bischoff, D. (2006). Unternehmensplanung: State of the art: Ergebnisse einer empirischen Studie in Deutschland. *Controller Magazin*, 31(1), 78–81.

- Henseler, J., Jonen, A. & Lingnau, V. (2004). Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard - Eine empirische Untersuchung (Beiträge zur Controlling-Forschung Nr. 7). Kaiserslautern. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-14401>
- Hofmann, T. (2011). Balanced Scorecard: Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis. Julius-Maximilian-Universität Würzburg, Würzburg.
- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. (cover story). *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Horváth, P., Arnaout, A., Gleich, R., Seidenschwarz, W. & Stoi, R. (1999). Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis: Bericht über die Stuttgarter Studie. In A. Egger, O. Grün & R. Mo-ser (Hg.), *Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.*: Bd. 60. Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre (S. 289–327). Schäffer-Poeschel.
- Horváth & Partners. (2002). *Wie gut ist der Ansatz der Balanced Scorecard wirklich?* Berlin et al.
- Horváth & Partners. (2011). *Performance management im Einkauf 2011: den Wertbeitrag des Einkaufs aktivieren und optimieren.* Stuttgart.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238. <http://www.redi-bw.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dbsu%26AN%3d2720283%26site%3dehost-live>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715–741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- Ittner, Christopher, D., Larcker, D. F. & Meyer, Marshall, W. (November/1997). Performance Compensation, and the Balanced Scorecard. The Wharton School. <https://pdfs.semanticscholar.org/5eea/aaa9cd37e5cd0bfe1dd4d7410ed142320dd5.pdf>
- Jonen, A. (2008). *Kognitionsorientiertes Risikocontrolling.* Band. 7. Eu, Lohmarl.
- Jonen, A. & Harbrücker, U. (2019). *Investitionsrechenverfahren in der Praxis: Aktueller Stand und historische Entwicklung.* Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre: 03/19.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 79(January-February), 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen.* Handelsblatt-Reihe. Schäffer-Poeschel.
- Karau, I. & Bach, N. (2005). Balanced Scorecard - historische Entwicklung und Verbreitungsgrad in Deutschland. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst*, 16(1), 11–21.
- Kaufmann, L. (1997). ZP-Stichwort: Balanced Scorecard. *Zeitschrift für Planung*, 8(4), 421–428.
- Kieser, A. (1996). Moden und Mythen des Organisierens. *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 56(1), 21–39.
- Kieser, A. (2000). Die Balanced Scorecard als Managementmode. *krp – kostenrechnungspraxis*, 44(Sonderheft Nr. 2), 123–124.
- Knobbe, T. & Ridder, C. (2004). X-BSC - Ein Instrument zur strategischen Lieferantenintegration. *ZfAW - Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft*, 17(6), 19–23.
- Kohler, M. & Köhler, U. (2002). *Die Balanced Scorecard erobert die Logistik: Ergebnisse einer empirischen Erhebung der Technischen Universität Darmstadt und der Miebach Logistik GmbH.*
- Kudernatsch, D. (2001). *Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard (Gabler Edition Wissenschaft).* Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83469-0>

- Kunz, J. (2009). Der Einfluss der Balanced Scorecard auf Lernprozesse in Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20(1), 105–128. <https://doi.org/10.1007/s00187-009-0072-9>
- Lipe, M. G. & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531–540. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00059-9)
- Matlachowsky, P. (2009). Implementierungsstand der Balanced Scorecard: Fallstudienbasierte Analyse in deutschen Unternehmen. Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Mayer, Reinhold (2002): Elemente einer Performance Architektur für das Supply Chain Management. In: Ronald Gleich, Klaus Möller, Werner Seidenschwarz und Roman Stoi (Hg.): *Controllingfortschritte*. Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag. München: Verlag Franz Vahlen, S. 245–262.
- Morganski, B. (2003). *Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker* (2., überarb. Aufl.). Vahlen.
- Müller, A. (2002). *Controlling-Konzepte: Kompetenz zur Bewältigung komplexer Problemstellungen*. Kohlhammer.
- Mundt, S. & Vonhof, C. (2007). Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. *BIBLIOTHEK Forschung und Praxis*, 31(3), 318–325. <https://doi.org/10.1515/BFUP.2007.318>
- Noack, H.-C. (15. März 2004). Balanced Scorecard macht erfolgreicher: Der Einsatz bringt Wettbewerbsvorteile / Neue Studie. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (63), S. 28.
- Nørreklit, H. (2000). The balance in the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- o.V. (2004). *Bewertungs-Report: Studie: Unternehmen mit Balanced Scorecard erfolgreicher*. *Finanz-Betrieb*, 6(4), 303.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1994). Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"? In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 63 (6), 356–363.
- Perlitz, M. (1999). Unternehmen durch Performance Measurement erfolgreich machen. *Gabler's Magazin: die Zeitschrift für innovative Führungskräfte*, 13(2), 6–10.
- PricewaterhouseCoopers. (2001). *Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind die Anwender?* Frankfurt am Main.
- Rautenstrauch, T. & Müller, C. (2006). Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen: Wunsch oder Wirklichkeit. *Controller Magazin*, 31(3), 226–229.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2005). The Bain 2005 management tool survey. *Strategy & Leadership*, 33(4), 4–12. <https://doi.org/10.1108/10878570510607997>
- Röbken, H. (2007). Zur Verbreitung von Managementkonzepten in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung & Management - Zeitschrift für moderne Verwaltung*, 13(5), 268–273.
- Ross, Jeanne, W., Beath, Cynthia, M. & Quaadgras, A. (2014). Die Grenzen von Big Data. *Harvard Business Manager* (Februar), 71–80.
- Sandt, J. (2004). Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen. *Schriften des Center for Controlling & Management (CCM): Bd. 14*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91473-6>
- Schachner, M., Speckbacher, G. & Wentges, P. (2006). Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur. *Journal of Business Economics*, 76(6), 589–614. <https://doi.org/10.1007/s11573-006-0029-5>
- Schäffer, U. & Matlachowsky, P. (2008). Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird: Eine fallstudienbasierte Analyse der Entwicklung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19, 207–232.

## ■ Controlling

- Schawel, C. & Billing, F. (2014). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers, von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (5., überarb. Aufl.). Gabler Verlag.
- Schmid, Stefan (2003): *Blueprints form the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre*. Hg. v. Europäische Wirtschaftshochschule Berlin (ESCP-EAP). Berlin (ESCP-EAP Working Paper, 2).
- Schmidt, J. (2003). *Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard: Eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors*. 2003. Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Münster: Bd. 35. Knapp.
- Schrank, R. (24. März 2003). *Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten*. Frankfurter Allgemeine Zeitung (70), S. 28.
- Schwarzmaier, U. (2013). *Entwicklungstendenzen des Controllings unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen durch die Nachhaltigkeitsdiskussion*. Controller Magazin (Juli/August), 29–36.
- Seiter, M. (7. Mai 2018). *BWL-Forschung geht am Manager vorbei*. Frankfurter Allgemeine Zeitung (105), S. 18.
- Speckbacher, G. & Bischof, J. (2000). *Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem: Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen*. DBW - Die Betriebswirtschaft, 60(4), 795–810.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*. Management Accounting Research, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Stöger, R. (2007). *Balanced Scorecard - Eine Bilanz*. Organisations Entwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 26(4), 25–33.
- Stölzle, W., Heusler, K. F. & Karrer, M. (2001). *Die Integration der Balanced Scorecard in das Supply Chain Management-Konzept (BSCM)*. Logistik Management, 3(2/3), 73–85.
- Tieke, R. & Landgraf, F. (1998). *Neue Instrumente für neue Sicht: Deutsche Unternehmen sehen hohen Verbesserungsbedarf bei den derzeitigen Steuerungsgrößen*. is report, 3(4), 10–11.
- Tomschi, P., Bauer, R., Klink, P. & Szinovatz (2002). *Die Balanced Scorecard im Scheinwerferlicht: Ergebnisse einer empirischen Studie im deutschsprachigen Raum*. Risknews (5), 23–27.
- Töpfer, A., Lindstädt, G. & Förster, K. (2002). *Balanced Score Card: Hoher Nutzen trotz langer Einführungszeit*. Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 14(2), 79–84.
- Vohl, H.-J. (2014). *Balanced Scorecard im Mittelstand: Studie zum Einsatz der BSC in mittelständischen Unternehmen*. Bernried. <http://www.project-management-partners.de/assets/BSC-Studie-Vohl-2014.pdf>
- Vollmer, P. & Zalokar, H. (2002). *Kennzahlensysteme in der Chemie- und Pharmaindustrie*. Frankfurt.
- Wallenburg, C. M. & Weber, J. (2006). *Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard – Empirische Erkenntnisse zu ihrer Existenz*. Controlling und Management, 50(4), 245–256. <https://doi.org/10.1365/s12176-006-0548-5>
- Weber, J. & Schäffer, U. (1998). *Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium*. Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 9(4), 341–365.
- Wenzel, C. & Wömpener, A. (2010): *Lebenszyklen von Managementinstrumenten: Mode in der BWL? In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 39 (10), S. 516–520. DOI: 10.15358/0340-1650-2010-10-516.
- Werner, H. (2008). *Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling* (3. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9549-0>
- Witcher, Barry, J. & Chau, Vinh, Sum (2007). *Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit*. Management Decision, 45(3), 518–538.
- Zdrowomyslaw, N., Eckern, V. von & Meißner, A. (2003). *Akzeptanz und Verbreitung der Balanced Scorecard*. Betrieb und Wirtschaft, 57(9), 356–359.