

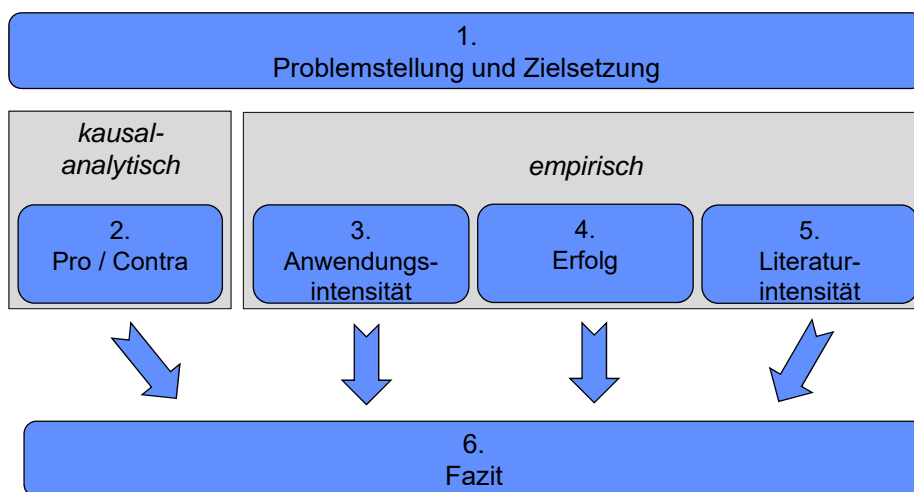
Online-CARF-Luzern 2020

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

(Luzern), 3. September 2020
Prof. Dr. Andreas Jonen (Duale Hochschule Mannheim)



Gliederung



Management-Moden

- BSC immer wieder mit **Modewelle** oder **Modeprodukt** verglichen
- Konkreter **Vorwurf**: Vermarktungsgedanke („Marketinglist“) im Vordergrund, wissenschaftliche Fundierung nebensächlich
- Mode in diesem Zusammenhang häufig mit **abwertendem** Unterton behaftet
 - vorübergehend, kurzfristige Natur → nutzt sich ab
 - muss aus ihrer Einordnung heraus kontinuierlich Selbstmord begehen
 - oberflächlich
- Manifestierung von Mode häufig über **glockenförmigen** Verlauf bzw. dem Lebenszyklusmodell (Anwendung, Publikationen)
- ABER: „Mode“ wird auch mit „modern“ assoziiert
 - → **Fortschrittlichkeit**
 - → **Wandel**



Pro- und Contra-Liste zur BSC

Positiv	Negativ
<ul style="list-style-type: none"> • Integration nichtfinanzieller Aspekte • Aufnahme Frühindikatoren • Kommunikationsunterstützung • Strategische Ausrichtung • Offenheit des Konzeptes • Einbezug Ursache-Wirkungs-Ketten • Moderner Charakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde theoretische Fundierung • Ursache-Wirkungsketten nicht differenziert genug • Zusammenhänge Perspektiven nicht unidirektional • Wichtige Perspektiven (z.B. Lieferanten) nicht beachtet • Prämissenkontrolle / Überwachung nicht abgedeckt

- Mode 2: Trennungsthese („rigor“ versus „relevance“) zumindest zu Teilen bestätigt
- Positiven Aspekten der Relevanz stehen reduzierende Faktoren bezüglich Rigor gegenüber
- Vereinbarkeitsthese nicht vollständig verworfen, aber Schwierigkeiten deutlich aufgezeigt

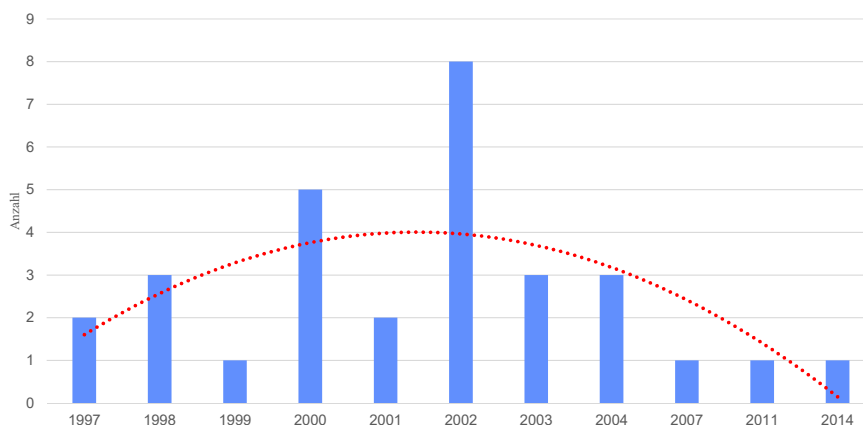


Beschreibung Grundgesamtheit

- Vergleich Studien (Berater, wiss. Institutionen) zur **Anwendungsintensität** BSC im deutschsprachigen Raum (historische Dimension)
- Eingrenzung auf **deutschsprachigen Raum**, da allgemein die Instrumentenanwendung beispielsweise in den USA deutlich andere Verläufe nimmt
- **Umfang:**
 - 31 vor allem großzählige Befragungen
 - 3.500 Fälle → zahlenmäßig umfangreichste Meta-Auswertung
- **Verlauf:**
 - bis 2002 Anstieg Erhebungen, Anzahl fällt im Anschluss stark ab
 - seit 2004 wurden lediglich noch drei Untersuchungen durchgeführt
 - letzte Studie im Jahr 2014



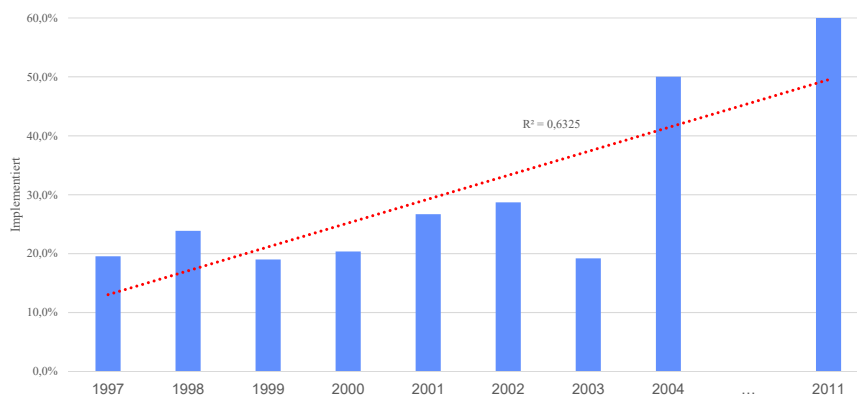
Anwendungsanalysen: Anzahl Befragungen



- bis 2002 Anstieg der Erhebungen; fällt im Anschluss stark ab
- seit 2004 wurden lediglich noch drei Untersuchungen durchgeführt
 - letzte Studie im Jahr 2014



Anwendungsanalysen: Anwendungsintensität



- Im Trend leichter, nicht signifikanter Anstieg
ABER: signifikant bei Herausnahme von reinen KMU-Studien
- Hohe Varianzen zwischen Studien (Min: 5%, Max: 50%)
- Durchschnitt: 26% (gewichtet: 22%)



Anwendungsanalysen: Kritische Analyse der Auswertungen

Analysierte Studien weisen deutliche Inkonsistenzen bezüglich verschiedener Faktoren auf:

- **Unterschiede** bei den einbezogenen Unternehmen (z. B. Größe)
- geringe **Rücklaufquote** oder keine Angabe der Rücklaufquote
- **methodische Schwächen** (z. B. Operationalisierung der BSC mit lediglich einem Indikator, keine zufällige Auswahl der teilnehmenden Unternehmen)
- (unterschiedliche **Untersuchungszeitpunkte**)

→ nur bedingt verlässliche Aussagen zum Implementierungs- und Planungsstand möglich



Erfolgswirkung der BSC (I/II)

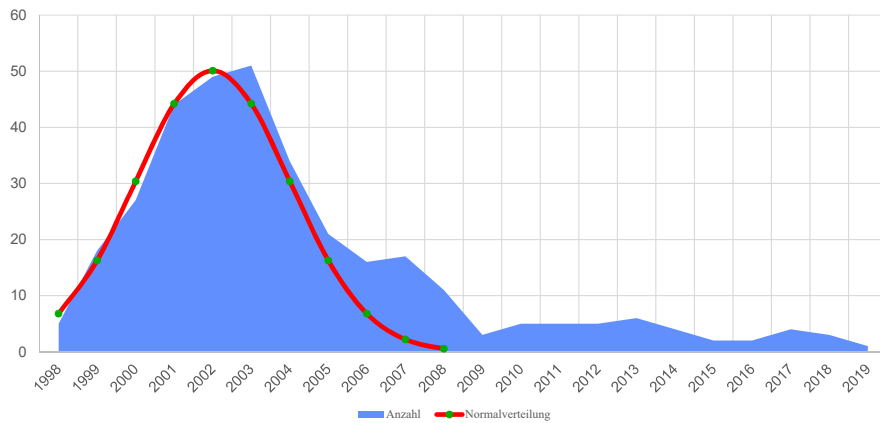
#	Autor	Jahr	n	Wirkung
1	Ittner (1997)	1997	Vergleich der relevantesten Leistungskennzahlen vor und nach der BSC-Einführung bei Filialen einer US-Bank	+ Nichtfinanzielle Kennzahlen
				- Kurzfristige finanzielle Kennzahlen
2	Hoque / James (2000)	1997	118 australische Industrieunternehmen, Antwortrate: 35 %, 66 Teilnehmer	+ Unternehmensergebnis
3	Horváth & Partners (2002)	2002	252 BSC-Teilnehmer (alle Branchen und Größenklassen), Antwortrate: 38,5 %	+ Jahresüberschuss
				+ Unternehmenswachstum
4	Davis / Albright, (2004)	1999-2001	9 Filialen einer US-Bank	+ Spezieller Sammel-Kennzahlenindikator, der 9 Einzelkennzahlen enthält

Erfolgswirkung der BSC (II/II)

#	Autor	Jahr	n	Wirkung
5	Hensler et al. (2004)	2003	712 börsennotierten Unternehmen (Deutschland), Rücklaufquote: 17,5 %, 120 Teilnehmer	+ Subjektive Erfolgseinschätzung
				0 Umsatzrendite
6	Ittner et al. (2003)	2003	USA, 600 Finanzdienstleister, Rücklaufquote: 23,3 %, 140 Teilnehmer	0 Aktienrendite
				0 Umsatzwachstum
				- Return on Assets
7	Noack (2004)	2004	Deutschsprachiger Raum, mehr als 100 große und mittelgroße Unternehmen	+ Subjektive Erfolgseinschätzung
				+ Qualität, Kostensenkung, Kundenzufriedenheit

→ Mehrzahl Studien belegen eine positive Wirkungen, Aber: keine eindeutige Aussage auf Grund Vielzahl von Faktoren und Einschränkungen

Literaturanalyse: Anzahl Zeitschriftenpublikationen



- 333 Artikel aus WISO-Datenbank (1998 – 2019)
- Sehr hohes Bestimmtheitsmaß für Annäherung an Glockenkurve
- ABER: Seit 2009 auf stabilem Niveau



© Prof. Dr. Andreas Jönen

Verankerung in betriebswirtschaftlicher Standardliteratur

Instrument	Enthalten	Durchschnittlicher relativer Anteil
Balanced Scorecard [BSC]	75%	0,3%
Prozesskostenrechnung [PKR]	75%	0,4%
Zielkostenrechnung [ZKR]	50%	0,1%

- Analyse Top 20 Standardwerke BWL (wiwi-online)
- BSC, PKR und ZKR als vermeintliche Innovationen der BWL der vergangenen Jahrzehnte ausgewählt
- Untersuchungsbereiche:
 - Thematisiert im Werk
 - Seitenanzahl im Verhältnis zu Gesamtseitenzahl
- BSC in $\frac{3}{4}$ der Bücher enthalten
- PKR etwas mehr Raum eingeräumt (1,25mal mehr als BSC)
- ZKR deutlich weniger relevant ($\frac{1}{3}$ des Umfangs der BSC)



© Prof. Dr. Andreas Jönen

Zusammenfassung / Zukünftige Forschung

Hypothese der Modeerscheinung:

- BSC enthält eine Reihe von **Erkennungszeichen**, die typisch für **Managementmoden** sind
- **BSC-Euphorie** deutlich „abgekühlt“,
- **ABER**: Anzeichen für ein stabiles Interesse auf einem niedrigen Niveau

Ausblick:

- Seit sechs Jahren keine Studie zur Verbreitung BSC in Unternehmen → Erhebung Status quo notwendig
- Relevant Messung Erfolgswirkung, möglichst nicht auf Basis subjektiver Kriterien
- ‚Lessons Learned‘ aus bisherigen Studien (Größenklassen usw.)
- Im Bereich der Analyse der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sollte ein Qualitätsmerkmal wie der ‚Citation Index‘ einbezogen werden → Veränderung der Qualität der Zeitschriften im Zeitablauf



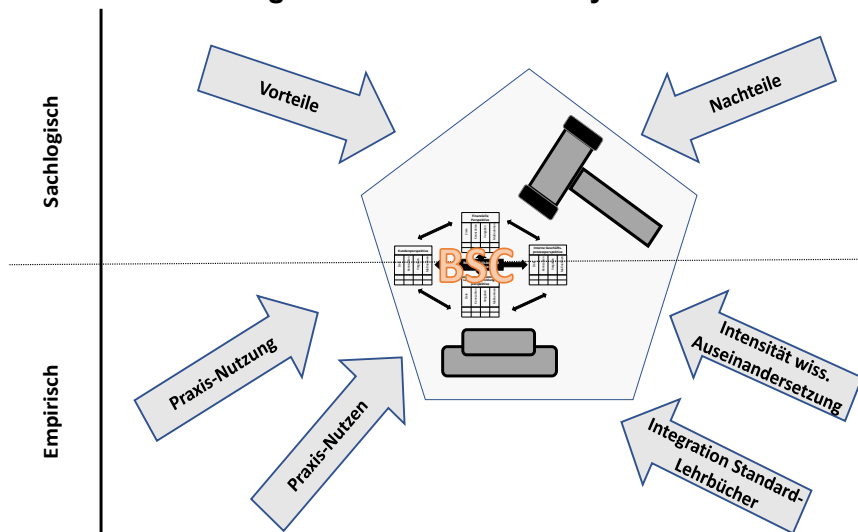
- Becker, A. (2001). Strategisches Controlling und Strukturierung. In G. Ortmann & J. Sydow (Hg.), Strategie und Strukturierung: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen (S. 91–126). Gabler Verlag.
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Fleischhauer, D. (1998). Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung: Studie zu Performance Measurement. *management berater* (2), 10–12.
- Henseler, J., Jönen, 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 & Partners. (2002). Wie gut ist der Ansatz der Balanced Scorecard wirklich? Berlin et al.
- Ittner, Christopher, D., Larcker, D. F. & Meyer, Marshall, W. (1997). Performance Compensation, and the Balanced Scorecard. The Wharton School.
<https://pdfs.semanticscholar.org/5eea/aaa9cd37e5cd0bfe1dd4d7410ed142320dd5.pdf>
- 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)
- Kaufmann, L. (1997). ZP-Stichwort: Balanced Scorecard. *Zeitschrift für Planung*, 8(4), 421–428.
- Kieser, A. (2000). Die Balanced Scorecard als Managementmode. *krp – kostenrechnungspraxis*, 44(Sonderheft Nr. 2), 123–124.
- 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>
- Morganski, B. (2003). *Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker* (2., überarb. Aufl.). Vahlen.

- 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.
- Pascale, Richard Tanner (1991): *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Röbken, H. (2007). Zur Verbreitung von Managementkonzepten in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung & Management - Zeitschrift für moderne Verwaltung*, 13(5), 268–273.
- 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.
- 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>

- 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.
- 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.
- Werner, H. (2008). *Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling* (3. Aufl.). Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9549-0>

Vorgehensmodell der Analysen



Probleme bei Fundierung, Ursache-Wirkungs-Ketten, Perspektiven und strategischen Komponenten

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

Positive Aspekte bei nichtfinanziellen Kennzahlen, Frühindikatoren, Kommunikationsunterstützung und strategischer Ausrichtung

Kategorie	Positive Aspekte
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

Positive Aspekte bei Offenheit, Einbezug Ursache-Wirkungs-Ketten und modernem Charakter

Kategorie	Problembereiche
Offenheit des Konzeptes	Aufbrechen der monolithischen Sichtweise
	Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Konzepten
Einbezug Ursache-Wirkungs-Ketten	Explikation von indirektem Wissen
Moderner Charakter	Signalisieren von Fortschrittlichkeit

Zielsetzung

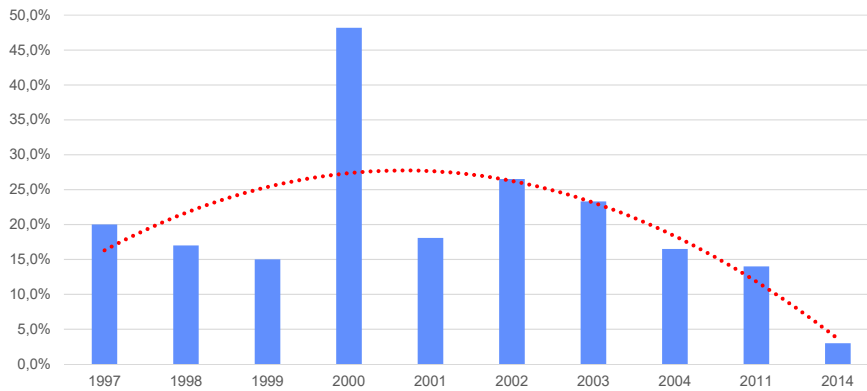
- Analyse, in wie weit
 - Anwendung
 - geplante Anwendung
 - Forschungsaktivitäten und
 - Verwendung in Standardwerken zur BWL

dem Verlaufsmuster einer Modeerscheinung folgen

→ **glockenförmiger Verlauf**

- **UND** Analyse, in wie weit eine **Erfolgswirkung** nachgewiesen werden kann

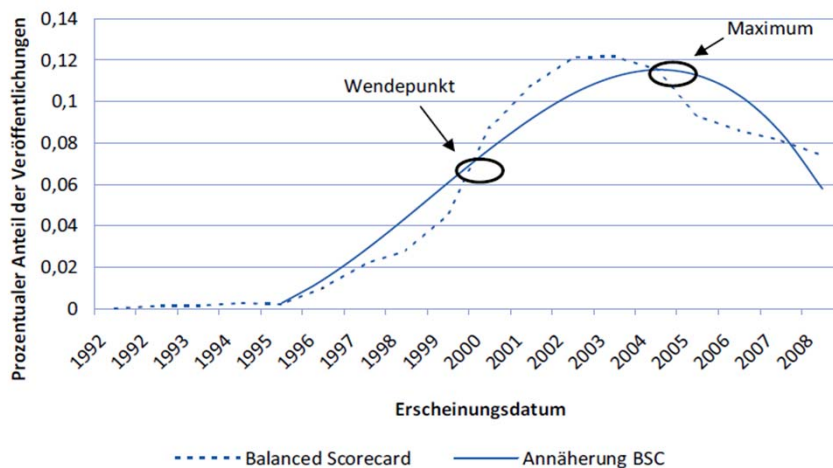
Anwendungsanalysen: Geplanter Einsatz der BSC



- ➔ Durchschnittlich gaben jährlich 29% der Unternehmen an, die BSC in Zukunft nutzen zu wollen
- ➔ Seit 2000 signifikanter Abfall der Unternehmen die ihren Einsatz planen

© Prof. Dr. Andreas Jönsen

Literaturanalyse: Intensität wissenschaftliche Beschäftigung



© Prof. Dr. Andreas Jönsen

Analysierte BSC-Studien (I/IV)

#	Autor	Jahr	n/Rücklauf	Implementiert	geplant
1	Gleich (2001)	1997/1998	84/3,4%	8,3%	20%
2	Tieke / Landgraf (1998)	1997	130/26%	27%	-
3	Fleischhauer (1998)	1998	-	17,4%	-
4	Perlitz, 1999	2000	89/89%	27%	14%
5	Brunner / Roth (1999)	1998	70/k.A.	33%	17%
6	Speckbacher / Bischof (2000)	1999	93/93%	27%	14%
7	Bischof (2003)	2000	89/89%	27%	14%

Analysierte BSC-Studien (II/IV)

#	Autor	Jahr	n/Rücklauf	Implementiert	geplant
8	Pricewater- house- Coopers (2001)	2000	129/64,5%	46%	-
9	Gehrke / Horváth (2002)	2000	49/24,5%	24%	-
10	Sandt (2004)	2000	254/10,6%	7%	54%
11	Brabänder/Hil- cher (2001)	2000	159/6%	16%	58%
12	Töpfer et al. (2002)	2001/2002	194/61%	11%	17,2%
13	Tomschi et al. (2002)	2001/2002	41/25,2%	38,1%	33,3%

Analysierte BSC-Studien (III/IV)

#	Autor	Jahr	n/Rücklauf	Implementiert	geplant
14	Günther & Grüning, 2002	2002	181/19,2%	48%	28%
15	Eicker et al. (2005)	2002	108/9%	33%	63%
16	Speckbacher et al. (2003)	2000/2001	174/87%	25%	7%
17	Henschel (2003)	2002	266/16%	13%	17%
18	Dr. Wieselhuber & Partner, 2002	2002	78/46,2%	17%	12,8%
19	Vollmer / Zalokar (2002)	2002	103/9,1%	28%	-
20	Zdrowomyslaw et al., 2003	2002	61/31%	39%	23%

Analysierte BSC-Studien (IV/V)

#	Autor	Jahr	n/Rücklauf	Implementiert	geplant
21	Kohler / Köhler (2002)	2002	59/27%	34%	-
22	Arthur D. Little, 2002	2002	30/k.A.	>50%	-
23	Hensler et al. (2004)	2003	116/18%	19,2%	23,3%
24	Schachner et al. (2006)	2003	205/14%	35%	-
25	Becker tal. (2005)	2004	50/k.A.	50%	-
26	Henschel / Bischoff (2006)	2004	303/17%	14%	16,5%
27	Rautenstrauch & Müller, 2006	2003	188/12%	19%	-

Analysierte BSC-Studien (V/V)

#	Autor	Jahr	n/Rücklauf	Implementiert	geplant
28	Berens et al. (2005)	2004	213/15%	25%	-
29	Mundt / Vonhof (2007)	2007	200/81%	5%	-
30	Horváth & Part-ners, 2011	2011	-	60%	14%
31	Vohl (2014)	2014	138/6,5%	16%	3%

Sachlogische Ableitung

Testkriterium	Ergebnis	Mode
Vorteile	Integration nichtfinanzieller Aspekte und Frühindikatoren	0
	Kommunikationsunterstützung	-
	Ausfüllen Schnittstelle zwischen Strategieentwicklung und –umsetzung	-
	Offenheit Konzept	-
Nachteile	Mangelnde theoretische Fundierung	+
	Probleme bei Aufstellung Ursachen-Wirkungs-Ketten	+
	Perspektiven negieren teilweise bedeutende Sachverhalte	+
	Erwartungslücke bezüglich Einsatzbreite	0

+: Indikator für Modeerscheinung

0: neutral

-: Indikator gegen Modeerscheinung

Praxis

Testkriterium	Ergebnis	Mode
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 Nutzeinschätzung hoch	-
	Erfolgswirkung bei 70 % der Studien positiv, jedoch deutliche Einschränkungen aufgrund methodischer Mängel der Untersuchungen	-

Wissenschaftliche Auseinandersetzung / Verbreitung Standardwerke

Testkriterium	Ergebnis	Mode
Intensität wissenschaftliche Auseinandersetzung	Glockenförmiger Verlauf zwischen 1998 und 2008	+
	Seit 2009 stabiles Publikationslevel auf niedrigem Niveau	0
Verbreitung Standardwerke	BSC in drei Viertel der Standard-Lehrbücher vertreten	-
	Prozesskostenrechnung intensiver behandelt	(+)