

# Welchen Fortschritt bietet die Balanced Scorecard?

Eine theoretische Analyse

Oliver Göhre

München, den 18. November 1998

## **Gliederung**

1. Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen im Wandel.	2
2. Grundelemente der Balanced Scorecard.	4
3. Die adäquate Abbildung des Unternehmens durch die Balanced Scorecard.	6
4. Die Akzeptanz der BSC durch die Interessengruppen des Unternehmens.	9
5. Die Steuerung des Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen.	12
6. Der Rationalitätsbegriff der Balanced Scorecard.	15
7. Fazit: Welchen Fortschritt stellt die Balanced Scorecard dar?	19
Literaturverzeichnis	22

## 0 Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen im Wandel.

Unternehmen sehen sich fortwährend mit der Frage nach der eigenen Leistungsfähigkeit und -kompetenz konfrontiert. So beschrieben bereits die alten Ägypter Methoden einer fortschrittlichen Unternehmensführung.<sup>1</sup> Dabei hängen die spezifischen Methoden zur Erreichung der betrieblichen Leistungsfähigkeit scheinbar stark von aktuellen Managementmoden ab. In Zeiten des Lean Management wird die Frage der Leistungsfähigkeit häufig auf die Effizienz und insbesondere auf die Kosteneffizienz reduziert. Das Ergebnis sind eine verdünnte Personaldecke sowie die Auslagerung der Produktion in weniger personalkostenintensive Regionen. Dies hat aber nicht nur zu Kosteneinsparungen geführt. Viele Manager beklagen den Mangel an Ressourcen<sup>2</sup> um auf Chancen und Herausforderungen der Märkte reagieren zu können. Die unternehmerische Leistungsfähigkeit scheint demnach nicht nur die Frage eines – vor allem kurzfristigen – Kostenverständnisses zu sein, sondern eine umfassendere Betrachtungsweise zu verlangen<sup>3</sup>.

Als umfassendere und vor allem langfristige Betrachtungsweise gilt vor allem die strategische Planung bzw. das strategische Management. Dabei wird das vor allem auf die interne Effizienz gerichtete Augenmerk um die Umwelt- und Konkurrenzanalyse erweitert. Informationen über Chancen und Risiken der Umwelt werden in interne Pläne, Programme und Grundsätze umgewandelt<sup>4</sup>. Im Vergleich zur kostenorientierten Planung ist die strategische Planung zuerst konzeptioneller Natur; die inhaltlichen Aussagen betreffen vor allem globale und vergleichsweise wenig detaillierte Aussagen.<sup>5</sup>

Aber auch die strategische Planung zeigt nicht immer den gewünschten Erfolg. Eine Untersuchung<sup>6</sup> in England und den USA hat aufgezeigt, daß nur 10% aller strategieverändernden Maßnahmen erfolg-

---

<sup>1</sup> Vgl. zum ältesten Beispiel eines Managementleitfadens aus dem Alten Ägypten ungefähr 2700 v. Christus, Kieser (1993), S. 63 f..

<sup>2</sup> Vgl. Marr (1996).

<sup>3</sup> Interessanterweise scheint den meisten Managern in Unternehmen die Unzulänglichkeit bestehender Steuerungsinstrumentarien bewußt zu sein. Sie akzeptieren allerdings (zumeist) ein Ordnungssystem, das Sie als mächtiger als sich selbst annehmen. Dort, wo Anreize und Karriere mit der Erreichung zumeist kurzfristiger Ziele gekoppelt sind und die Bindung an das einzelne Unternehmen relativ gering ist, nützen kostenorientierte Zielsysteme vor allem den Entscheidungsträgern. Sie tun dies auf zweierlei Weise: Erstens kann der Entscheidungsträger relativ schnell Handlungskompetenz unter Beweis stellen, und zum zweiten kann durch die (Schein)objektivität kostenorientierter Zahlensysteme dem Sicherheitsbedürfnis der Entscheidungsträger entsprochen werden.

<sup>4</sup> Vgl. Staehle (1991), S. 568 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Kirsch (1990), S. 245. KIRSCH nennt neben dem langfristigen und dem konzeptionellen Charakter zudem den politischen Charakter der strategischen Planung.

<sup>6</sup> Renaissance Solutions Inc. (1997).

reich sind: "Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively communicated."<sup>7</sup> Als Barrieren einer erfolgreichen Strategieimplementierung werden vor allem die Umsetzungsbarriere der Strategie, die Führungsbarriere, die Aufmerksamkeitsbarriere und die Mitarbeiterbarriere genannt (vgl. Tabelle 1:). Von besondere Bedeutung scheint die problematische Umsetzung der Strategie in operatives Handeln zu sein.<sup>8</sup>

Die Umsetzungsbarriere der Strategie	Die Strategie, bzw. die Unternehmensstrategie, wird von denen, die sie ausführen sollen, nicht verstanden. Die Vision (Strategie) läßt sich für den einzelnen Handlungsträger nicht umsetzen.
Die Führungsbarriere	Die Führung des Unternehmens orientiert sich vor allem an kurzfristigen Ergebnisgrößen. Viele Managementsysteme sind derart ausgerichtet, daß sie vor allem leicht kontrolliert werden können; z.B. Budgets und kurzfristige Gewinngrößen.
Die Aufmerksamkeitsbarriere	Die operativen Prozesse im Unternehmen werden nicht an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Hierdurch wird viel Aufwand für Tätigkeiten verwandt, die nicht im Zusammenhang mit der Strategie stehen. Zudem stehen für die Durchsetzung der Strategie nur unzureichende Ressourcen zur Verfügung.
Die Mitarbeiterbarriere	Die Mitarbeiter werden nicht in die Strategiedurchsetzung einbezogen; d.h. ihre Zielsysteme, Entlohnung, Weiterbildung usw. werden nicht an die Strategie gekoppelt.

*Tabelle 1: Barrieren der erfolgreichen Strategieumsetzung<sup>9</sup>*

Um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu beeinflussen, bedarf es demnach eines Ansatzes, der von seiner Wirkung her langfristig ausgelegt ist und dem es dennoch gelingt, das tägliche Handeln des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen. Zudem darf dieser Ansatz nicht einseitig an den Kosten ausgerichtet sein, sondern hat vor allem jene Zielgrößen zu erfassen, von denen ein signifikanter Einfluss auf den langfristigen (strategischen) Erfolg vermutet werden darf.

Diesen Anspruch, eines umfassenden Steuerungsinstrumentariums, erheben NORTON und KAPLAN<sup>10</sup> mit der Idee der Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard versteht sich als strategisches Managementkonzept für ein Steuerungssystem, das der Erreichung langfristiger und strategischer Ziele dient:

<sup>7</sup> Fortune Magazin zitiert in Renaissance Solutions Inc. (1997), S. 1.

<sup>8</sup> HAYES und UPTON behaupten sogar, ein langfristiger strategischer Vorteil resultiere primär aus operativen Fähigkeiten eines Unternehmens und weniger aus der strategischen Positionierung des Unternehmens. Sie begründen dies vor allem mit der Abhängigkeit operativer Prozesse von Struktur, Systemen und Human-Ressourcen im Unternehmen und deren Koordination, die sich nur langsam verändern lassen. Vgl. Hayes & Upton (1998); anders Porter (1996), S. 61 "operational effectiveness is not strategy".

<sup>9</sup> Vgl. Renaissance Solutions Inc. (1997), S. 5-8.

<sup>10</sup> Erstmals veröffentlicht in Kaplan & Norton (1992).

”The balanced scorecard is a proven approach to strategic management that imbeds the long-term strategy into the management system through the mechanism of measurement. The balanced scorecard translates vision and strategy into a tool that effectively communicates strategic intent and motivates and tracks performance against established goals.”<sup>11</sup>

Der folgende Beitrag untersucht, inwieweit die Balanced Scorecard (BSC) geeignet ist, diesem Anspruch gerecht zu werden und tatsächlich die betriebliche Leistungsfähigkeit steigern kann. Dazu wird zunächst die Balanced Scorecard überblicksartig dargestellt und die ihr zugrunde liegenden impliziten Annahmen erarbeitet. Die Untersuchung dieser von der BSC vorausgesetzten Grundbedingungen bildet den Hauptteil dieser Arbeit in den Abschnitten 3 bis 6. Im letzten Abschnitt werden die Erkenntnisse zusammengefaßt.

## 1 Grundelemente der Balanced Scorecard.

Das Grundkonzept der Balanced Scorecard<sup>12</sup> besteht in der Entwicklung eines strategischen Kennzahlensystems, das mit Hilfe von vier Kennzahlenbereichen (Perspektiven) sämtliche maßgebliche Elemente der Unternehmensstrategie umfassen soll. Diese Perspektiven ergeben sich aus vier Fragestellungen:<sup>13</sup>

Wie sehen uns unsere Kunden?	Kundenperspektive
Worin müssen wir uns verbessern?	Prozessperspektive
Können wir auch zukünftig eine Wertschöpfung erbringen?	Lernen und Innovation (Potentialperspektive)
Wie attraktiv sind wir für unsere Shareholder?	Finanzperspektive

Aus jeder der vier Perspektiven sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren auszuwählen und durch geeignete Indikatoren darzustellen. Die BSC verzichtet jedoch letztlich auf die Generierung eines konkreten

---

<sup>11</sup> Renaissance Solutions Inc. (1997), S. 9.

<sup>12</sup> Im folgenden kann nur ein kurzer Überblick über die Balanced Scorecard geboten werden. Weitere Informationen finden sich in den folgenden Literaturquellen, auf die sich auch diese Darstellung bezieht: Kaplan & Norton (1992), Kaplan & Norton (1993), Kaplan & Norton (1996), Kaplan & Norton (1997). Weitere deutsche Literaturquellen zur BSC finden sich in Horváth & Kaufmann (1998), Maschmeyer (1998).

<sup>13</sup> Vgl. Kaplan & Norton (1992), S. 71.

Kennzahlenkatalogs. Sie überläßt den einzelnen Unternehmens die Aufgabe, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die letztlich für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich sind.<sup>14</sup>

Dabei soll die Auswahl der Kennzahlen derart erfolgen, daß nur relativ wenige Kennzahlen ausgewählt werden, daß aber andererseits eine Suboptimierung vermieden wird. Insgesamt soll die BSC eines Unternehmens ungefähr 15-20 Kennzahlen enthalten. In einem hierarchischen Prozeß werden aus den als besonders wichtig identifizieren Erfolgsfaktoren auf Sub- bis hin zur Einzelebene Kennzahlen entwickelt, die geeignet erscheinen, den Beitrag zum Unternehmenserfolg darzustellen.<sup>15</sup>

”Eine BSC muß mehr sein als eine Zusammenstellung von 15 bis 25 finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen, die in vier Perspektiven unterteilt sind. Die Scorecard sollte die Strategie der Geschäftseinheit zum Ausdruck bringen. Das geschieht, wenn Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen durch eine Reihe von Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft werden. Die Ergebniskennzahlen sind häufig Spätindikatoren. Sie signalisieren die Endziele der Strategie und, ob kurzfristige Anstrengungen die gewünschten Ergebnisse gebracht haben. Die Kennzahlen für Leistungstreiber sind Frühindikatoren, die allen Mitgliedern der Organisation signalisieren, was sie jeden Tag tun sollten, um in der Zukunft Wertschöpfung zu erzielen.”<sup>16</sup>

Dementsprechend stellt die BSC ein vernetztes Ursache-Wirkungsmodell (Business-Modell) des betreffenden Unternehmens dar, das geeignet erscheint, den langfristigen finanziellen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

---

<sup>14</sup> ”The balanced scorecard is not a template that can be applied to businesses in general or even industry wide. Different market situations, product strategies, and competitive environments require different scorecards. Business units devise customized scorecards to fit their mission, strategy, technology and culture.” Kaplan & Norton (1993), S. 135.

<sup>15</sup> Vgl. insbesondere zum Prozess der Erstellung einer BSC Kaplan & Norton (1993).

<sup>16</sup> Kaplan & Norton (1997), S. 159-160.

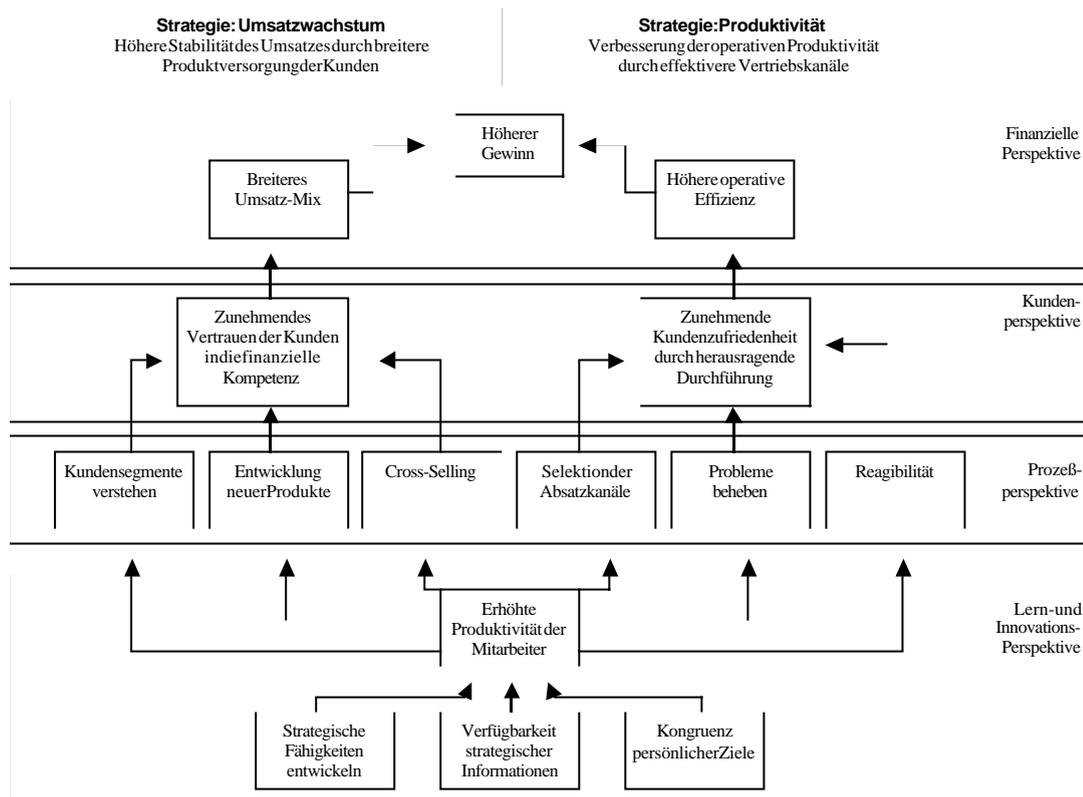


Abbildung 1: Das Business-Modell in der Balanced Scorecard am Beispiel der Metro Bank<sup>17</sup>

Wie viele andere Modelle, besitzt auch die Balanced Scorecard eine Reihe von Grundannahmen die nicht explizit erläutert werden. Aus der Sicht des Verfassers sind vor allem folgende Grundannahmen von Bedeutung:

1. Die Balanced Scorecard bildet das System Unternehmung und seine Zusammenhänge in adäquater Weise ab.
2. Die Balanced Scorecard wird von den Betroffenen akzeptiert und angewandt.
3. Das Unternehmen läßt sich tatsächlich mit Hilfe von Kennzahlen und Zielen führen.
4. Der von der Balanced Scorecard verwendete Rationalitätsbegriff stimmt mit dem unternehmerischen Rationalitätsbegriff überein.

Bevor die Balanced Scorecard ihrem hohen Anspruch als strategisches Management- und Steuerungssystem genügen kann, sind diese impliziten Grundannahmen zu hinterfragen. Diese Punkte sollen im folgenden diskutiert werden.

## 2 Die adäquate Abbildung des Unternehmens durch die Balanced Scorecard.

Die Qualität der Balanced Scorecard hängt von der Qualität des Business-Modells ab, welches zumindest implizit mit jeder BSC unterstellt wird. Das Business-Modell muß einerseits den objektiven

<sup>17</sup> In Anlehnung an Renaissance Solutions Inc. (1997), S. 14.

Gegebenheiten und Zusammenhängen entsprechen und andererseits alle dominanten kausalen Zusammenhänge zwischen Handlungs- und Ergebnisgrößen abbilden.

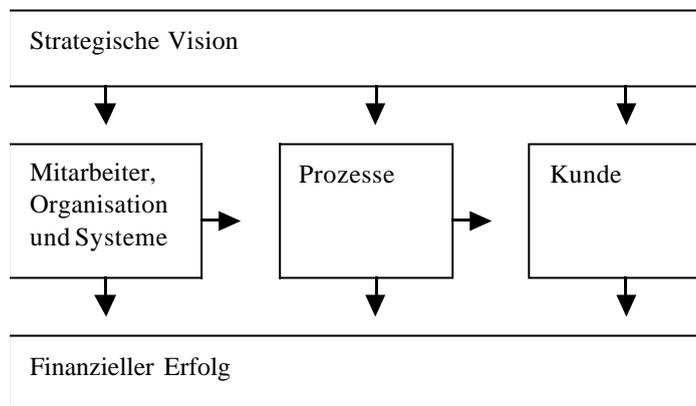


Abbildung 2: Die Zusammenhänge zwischen den Perspektiven der BSC

Wie bereits beschrieben, gliedert die Balanced Scorecard das Unternehmen in vier zu untersuchende Bereiche, die mit jeweils 4–7 Kennzahlen dargestellt werden. Damit ist eine Reduktion der im Unternehmen vorzufindenden Komplexität gegeben.<sup>18</sup> Ob eine entsprechende Darstellung eine zu starke Vereinfachung des Unternehmens darstellt, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Auf jeden Fall stellt eine Balanced Scorecard eine Reduktion der Steuerungsproblematik auf der strategischen Ebene dar.<sup>19</sup> Deshalb kann zunächst nur untersucht werden, ob kritische Erfolgsfaktoren, von denen angenommen werden kann, daß sie einen hohen Einfluß auf den Unternehmenserfolg besitzen, von der Balanced Scorecard systematisch ausgeblendet werden.

Vergleicht man die BSC mit den Erfolgsfaktoren anderer Managementkonzepte<sup>20</sup>, so fallen durchaus konzeptionelle Unterschiede auf. Es können sich vor allem aus technologischer und aus personalwirtschaftlicher Sicht Defizite offenbaren. So werden kulturelle Phänomene oder auch der Führungsstil nur am Rand angesprochen. Zwar werden die personalwirtschaftliche Aspekte in der vierten Perspektive (Innovation und Lernen) angesprochen, doch steht hier das Element der lernenden Organisation im Mittelpunkt und nicht die Interessen der Mitarbeiter.<sup>21</sup> Dies hat zur Folge, daß der Mitarbeiter

<sup>18</sup> HORVATH/ KAUFMANN sprechen in diesem Zusammenhang von einer "drastischen Komplexitätsreduktion". Horváth & Kaufmann (1998), S. 48.

<sup>19</sup> Es ist gerade eine Grundthese der Balanced Scorecard, daß die Unternehmensführung angesichts eines Überangebots an Kennzahlen und der kognitiven Dominanz kurzfristiger Erfolgsgrößen diesen eine zu große Priorität beimessen wird, wodurch keine langfristigen Perspektiven verfolgt werden.

<sup>20</sup> Eine Übersicht strategischer Managementkonzepte findet sich bei Eschenbach & Kunesch (1994). Daneben sind vor allem die unterschiedlichen Qualitätsmodelle zu beachten.

<sup>21</sup> Dagegen erhalten Shareholder (Finanzperspektive) und Kunden (Kundenperspektive) ihre jeweils eigenen Perspektiven.

in der Balanced Scorecard eine starke Instrumentalisierung als Wissensträger erfährt. Er wird jedoch nicht als eigenständiges, aktives Element einer sozialen Gemeinschaft mit einer aktiven Rolle im Willensbildungsprozeß gesehen.<sup>22</sup> Ein weiteres Element, das in der Balanced Scorecard nicht explizit angesprochen wird, ist das Lieferantenmanagement, das beispielsweise in der ISO 9000 oder dem European Quality Award eine wichtige Rolle spielt.<sup>23</sup>

Die Balanced Scorecard dient der Steuerung der strategischen Unternehmensziele. Dazu ist es notwendig, dass die Balanced Scorecard die wichtigsten Größen, die den Zielerreichungsgrad beeinflussen, abbildet. Es fällt jedoch auf, dass der Balanced Scorecard jeglicher Hinweis auf externe Determinanten fehlt, d.h. es werden keine Umweltmerkmale im Business-Modell erfaßt.<sup>24</sup> Das ist einerseits verständlich, da externe Größen nicht der Verantwortung der und Steuerbarkeit durch die Unternehmensmitglieder unterstehen und somit nicht als Steuerungsgrößen geeignet sind. Andererseits lassen empirische Untersuchungen einen deutlichen Einfluss externer Größen auf unternehmensinterne Erfolgsgrößen vermuten.<sup>25</sup> Vernachlässigt man diese externen Größen, besteht die Gefahr eines Modells, dessen Prognosevalidität nur relativ gering ist, und dessen Akzeptanz entsprechend niedrig ist.<sup>26</sup>

Als nächstes stellt sich die Frage, ob die in der jeweiligen BSC postulierten Zusammenhänge real existieren und zeitlich stabil sind.<sup>27</sup> Die Balanced Scorecard unterstellt deterministische Zusammenhänge, deren Qualität lediglich durch das Wissen der planenden Geschäftsführung bestimmt ist. Da-

---

<sup>22</sup> Diese Perspektive entspricht auch stärker der deutschen Kultur des Interessenausgleichs im Vergleich zu der angelsächsischen Perspektive, die stärker marktwirtschaftlich ausgeprägt ist.

<sup>23</sup> Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Balanced Scorecard prinzipiell offen gegenüber allen unternehmensspezifischen Erweiterungen ist. Vgl. ähnlich zum Lieferantenmanagement auch Horváth & Kaufmann (1998), S. 44.

<sup>24</sup> Vgl. ähnlich das weiterentwickelte Modell für Qualitätsmanagement von WUNDERER Wunderer (1995) oder Marr & Göhre (1997) zum Aufbau eines personalwirtschaftlichen Qualitätsmodells.

<sup>25</sup> Vgl. Göhre (1999).

<sup>26</sup> Ein Beispiel: Wird eine Abteilung daran gemessen, inwieweit es ihr gelingt, den Umsatz für eine besonders umweltfreundliche Variante eines Produkts zu steigern, und diese Steigerung hängt zu 80% von geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen ab, die es den Haushalten vorschreibt dieses Produkt zu benutzen, dann wird ein Manager kaum sein Handeln an dieser für ihn nur wenig beeinflussbaren Zielgröße ausrichten. Vgl. zur theoretischen Fundierung dieser Annahme die Erwartungs-Valenz Theorie, beispielhaft dargestellt Kupsch & Marr (1991), S. 741-743.

<sup>27</sup> Einerseits wird postuliert, dass die BSC unternehmensspezifisch auszurichten ist, andererseits muss jede unternehmensspezifische BSC eine zeitliche Stabilität besitzen, die deutlich über ihren Implementierungshorizont hinausgeht, so dass ihr Einsatz lohnend erscheint. Hier scheint ein Widerspruch zu liegen, der nur dann aufgelöst werden kann, wenn man davon ausgeht, dass nur ein Teil der BSC unternehmensspezifisch ist.

gegen gibt es aus der empirischen Forschung nur wenige Hinweise auf stabil existierende Zusammenhänge.<sup>28</sup>

Verglichen mit anderen Kennzahlensystemen stellt die Balanced Scorecard eine deutliche Weiterentwicklung dar, entspricht sie doch konzeptionell einem aus der Systembetrachtung heraus entwickelten System kritischer Kennzahlen, welches PERRIDON als Fortschritt aus der unbefriedigenden Untersuchung bestehender Kennzahlensystemen gefordert hat.<sup>29</sup> Dementsprechend ist die Komplexität und Vernetztheit der Balanced Scorecard im Vergleich zu traditionellen Kennzahlensystemen deutlich erhöht. Zudem wird die Einseitigkeit der monetären Diskussion abgeschwächt, indem gegenüber der finanziellen Sichtweise die gleichermaßen legitimierte Diskussion der Strategie gestellt wird. Andererseits reduziert die Balanced Scorecard deutlich die Komplexität des realen Handlungssystems. Neben der Reduktion der Anzahl an Elementen und Beziehungen wird eine weitere Komplexitätsreduktion dadurch erreicht, dass von einer einheitlichen Betrachtungsweise des Systems und seiner Phänomene ausgegangen wird. Im Vergleich dazu werden beispielsweise im systemorientierten Ansatz Probleme als Multikontextprobleme gesehen.<sup>30</sup> Die Existenz inkommensurabler und parallel existierender Problemdefinitionen ist nicht vorgesehen, statt dessen geht die BSC vom einer durch die Unternehmensleitung "objektivierbaren" Unternehmensrealität aus. Damit unterstellt die BSC ein handlungsdeterminiertes Weltbild, dessen Bedeutung aber in anderen Kulturen nicht die gleiche Anerkennung genießt.<sup>31</sup>

### 3 Die Akzeptanz der BSC durch die Interessengruppen des Unternehmens.

Letztlich ist es Ziel, mit Hilfe der Balanced Scorecard auf das System Unternehmen Einfluss zu nehmen. Damit erhebt die Balanced Scorecard den Anspruch, Führungssystem zu sein.<sup>32</sup> Im Gegensatz zu

---

<sup>28</sup> Eine Begründung hierfür kann einerseits in der empirischen Forschung und andererseits in einem mangelnden Zusammenhang zwischen unternehmerischem Erfolg und anderen unternehmerischen Größen vermutet werden.

<sup>29</sup> Vgl. Perridon (1969).

<sup>30</sup> Hieraus ergeben sich wichtige Folgerungen für die Handhabung von Entscheidungsprozessen, in denen jeder Akteur neben seinen persönlichen Interessen auch jeweils eigene Definitionen des Entscheidungsproblems und der entsprechenden Handlungsalternativen besitzt. vgl. hierzu auch Kirsch (1988), S. 75 ff..

<sup>31</sup> Vgl. beispielsweise die Rolle der Vorbestimmung im Islam.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu die Definition von Kirsch Kirsch (1990), S. 41: "Man möchte gestaltend, lenkend und entwickelnd auf das evolvierende Gebilde "Unternehmen" Einfluss nehmen, und damit – ohne dass die ursprünglichen Intentionen der Einflußnahme letztendlich verwirklicht werden – dem evolutionären Verlauf wenigstens teilweise und zeitweise eine gewisse Richtung geben, die freilich selbst wiederum – unter dem Einfluss der Führung – Änderungen unterliegt."

einigen anderen stärker kommunikativen Führungssystemen gibt die BSC die Richtung des Handelns vor<sup>33</sup>. Die Handelnden besitzen nicht den Freiraum, die Richtung des Führungssystems selbständig zu bestimmen.<sup>34</sup> Damit besitzt die BSC immer einen intentionalen Aspekt, das heißt, die Unternehmung in eine bestimmte Richtung zu führen, womit die BSC auch den Aspekt der Ausübung von Herrschaft besitzt.

Durch die Vorgabe einer Richtung für das Handeln übt die Unternehmensleitung durch das Instrument Balanced Scorecard Macht aus. Diese Macht wird nicht nur gegenüber den Mitarbeitern ausgeübt, sondern genauso gegenüber dem Management, der Unternehmensleitung und externen Interessengruppen. Dies rührt insbesondere aus dem Umstand, dass die Balanced Scorecard nicht nur Macht durch eine konkrete Zielauswahl ausübt. Sie verleiht auch Macht, indem sie (1) konkrete Ziele vorgibt und (2) darauf verzichtet, den Weg diese Ziele zu erreichen, festzulegen. Dieses soll im folgenden an verschiedenen Interessengruppen erläutert werden.<sup>35</sup>

Für die Unternehmensleitung stellt sich die BSC als Instrument der Macht- und Interessensicherung dar. Die BSC wird durch die Unternehmensleitung in einem Top-Down Prozess erstellt, und die Zielvorgaben erfolgen durch die Unternehmensleitung<sup>36,37</sup>. Dementsprechend sind nur geringe Widerstände der Unternehmensleitung gegen eine Balanced Scorecard zu erwarten. Auch die Anteilseigner, vertreten durch Hauptversammlung und Aufsichtsrat, sollten keine prinzipiellen Einwände gegen die

---

<sup>33</sup> Die Balanced Scorecard bestimmt nicht die Strategie selbst, sie ist vielmehr Instrument der Strategiedurchsetzung, welche durch die Unternehmensleitung bestimmt wurde.

<sup>34</sup> Dennoch ist eine Balanced Scorecard nicht statisch. Über die Möglichkeit der empirischen Validierung besitzt die BSC jedoch die Möglichkeit der evolutionären Anpassung. Größere Änderungen können vor allem durch eine Änderung der Unternehmensstrategie herbeigeführt werden.

<sup>35</sup> Im folgenden wird davon ausgegangen, daß die Interessengruppen die BSC vor allem dann akzeptieren werden, wenn sich ihre Stellung verbessert und die Balanced Scorecard der Durchsetzung ihrer Interessen dient.

<sup>36</sup> Hierbei wird angenommen, daß die Unternehmensleitung relativ einheitliche Interessen verfolgt. Andererseits dient die BSC dem Ziel, unterschiedliche Perspektiven zu konsolidieren. Bestehen jedoch grundlegende Konflikte innerhalb der Unternehmensleitung, die sich bisher nur latent geäußert haben, so können diese durch die BSC manifest werden. Durch die BSC können demnach Konflikte verstärkt in Erscheinung treten.

<sup>37</sup> Die Unternehmensleitung kann das Interesse besitzen, strategische Ziele nicht zu explizieren. Durch eine ex ante Festlegung strategischer Ziele setzt sich die Unternehmensleitung wesentlich stärker der Gefahr aus, das eigene Handeln rechtfertigen zu müssen. Zudem verlieren die Unternehmensleitung und das Management die Möglichkeit der Beliebigkeit von Entscheidungen. Es erfolgt eine Rationalisierung des Führungshandeln, ein Wandel der Unternehmensleitung vom "Hexer" zum Analysten. Vgl. ausführlich SCHAFFER zu den Widerständen von Managern gegen Kennzahlensysteme Schaffer (1991).

BSC besitzen, stehen doch die finanziellen Interessen an oberster Stelle im Zielsystem. Zudem können die Anteilseigner eine verbesserte Informationsgrundlage durch die Balanced Scorecard erwarten.

Die Arbeitnehmer besitzen keine explizite Beteiligung an der Balanced Scorecard. Dabei sind in Deutschland die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, die es erfordern, den Betriebsrat in die Erstellung der Balanced Scorecard mit einzubeziehen.<sup>38</sup> Somit besitzen die Arbeitnehmer zumindest indirekt die Möglichkeit, am Prozess der BSC teilzunehmen.

Für die Mitarbeiter stellt sich auch die Frage, inwieweit die BSC ihren Interessen dient. Die Balanced Scorecard dient einseitig finanziellen Interessen. Im Vergleich zu angloamerikanischen Unternehmen besteht in Deutschland jedoch eine stärkere Dualität von Unternehmenszielen, wobei Mitarbeiterinteressen den Interessen des Kapitals (zumindest formell) gleichwertig gegenübergestellt werden.<sup>39</sup> Auf den ersten Blick scheint sich demnach ein erhebliches Widerstandspotential durch die Mitarbeiter und deren Vertretung gegen die BSC anzudeuten. Allerdings lässt sich die BSC, je nach Ausgangslage, auch aus Mitarbeitersicht instrumentalisieren. Die BSC besitzt das Potential, weit über die direkt von BSC berücksichtigten Mitarbeiterinteressen wie Leistungsbeurteilung oder auch Personalentwicklung zu wirken. Durch die Unbestimmtheit des Umsetzungsprozesses zur Erreichung der Kennzahlen schafft die BSC tendentiell Freiräume, in denen der Mitarbeiter selbständig handeln kann.<sup>40,41</sup>

---

<sup>38</sup> Aus rechtlicher Sicht handelt es sich bei der BSC um ein mitbestimmungspflichtiges Instrument, z. B. weil es als Überwachungseinrichtung geeignet erscheint, das Mitarbeiterverhalten zu überwachen.

<sup>39</sup> Vgl. zur Dualität sozialer und ökonomischer Effizienz Marr & Stitzel (1979), S. 57.

<sup>40</sup> Die Balanced Scorecard tut dies jedoch nicht aus Interesse am Mitarbeiter, vielmehr wird der Mitarbeiter instrumentalisiert, um langfristig Gewinn für das Unternehmen zu erwirtschaften. Deshalb kann angenommen werden, dass durch die erhöhte Kontrolle und die höhere Verantwortung der Mitarbeiter einem höheren Stress-Grad ausgesetzt wird. Wie hoch diese zusätzlich Belastung ausfällt, lässt sich nicht ohne weiteres beurteilen, vor allem wenn man berücksichtigt, dass auch fehlende Zielsysteme (insbesondere in Zusammenhang mit Willkür und Ungerechtigkeit) einen hohen Belastungsfaktor darstellen können. Empirische Untersuchungen über die Wirkung von Kennzahlensystemen auf den Mitarbeiter und dessen Arbeitszufriedenheit sind dem Verfasser nicht bekannt. Andererseits gilt als gesichert, dass eine höhere Entscheidungsautonomie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. Demnach existieren m. E. keine Hinweise darauf, daß die BSC automatisch zu einer Ausbeutung des Mitarbeiters führt. Besonders optimistisch äußert sich Schaffer: "Setting high performance imperatives does not conflict with empowering people" Schaffer (1991), S. 146 und "...you will be creating greater job satisfaction and mutual respect, better relationships among levels and a multiplied return on the organization's human and material resources (ebda., S. 149). Vgl. zur positiven Wirkung der BSC auf die Arbeitszufriedenheit auch Harber (1998), S. 8: "The performance results have enabled us to align funding to improve results particularly in the area of staff/team satisfaction."

<sup>41</sup> Dies gilt selbstverständlich nur unter der Voraussetzung, dass Vorgesetzte die neuen Handlungsspielräume nicht gleichzeitig durch andere Maßnahmen einengen.

Je nach Ausgangslage kann der Einsatz der BSC ein Verlust oder einen Gewinn aus Sicht der Mitarbeiter und ihrer Interessen darstellen. Geht man von einem Unternehmen aus, in dem unklare Zielvorgaben herrschen und vor allem finanzielle Ziele (insbesondere Kostenziele) das Führungssystem charakterisieren, dann kann die BSC aus Mitarbeitersicht einen Gewinn darstellen. Hier werden durch die BSC Autonomie-Interessen der Mitarbeiter legalisiert, und der Einsatz der BSC kann zu erhöhten Handlungsfreiräumen auf nachgelagerten Ebenen führen.<sup>42</sup> Entspricht das Unternehmen jedoch eher dem Ideal einer "aktiven sozialen Handlungseinheit"<sup>43</sup>, so kann die BSC durch die Verdrängung von Konsensbildungsprozessen kontraproduktiv wirken.

Neben diesen speziellen Mitarbeiterinteressen kann die Akzeptanz der BSC noch aus einer weiteren Überlegung erwartet werden. Als Reaktion auf die zunehmenden Marktanforderungen haben viele Unternehmen mit Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen reagiert. Geht man zudem – beispielsweise infolge intensiver gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen<sup>44</sup> – von einer erodierenden gemeinschaftlichen Wertebasis in den Unternehmen aus, dann kann aus der verstärkten Verunsicherung des Einzelnen auf den Wunsch nach Ordnung gefolgert werden. Diesem Wunsch nach Ordnung wird durch eine verstärkte Programmierung und Formalisierung Rechnung getragen. Dieser gleichzeitigen Verwirklichung zentralen und dezentralen Handelns verspricht die Balanced Scorecard gerecht zu werden.

#### **4 Die Steuerung des Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen.**

Nach KIRSCH versteht man Führung allgemein als überlagernde Handlungsstruktur, die einen sozialen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt<sup>45</sup>. In diesem Zusammenhang stellt sich die BSC als "Controlling Overlayer" dar, die das Handeln im Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie lenken soll. Dies entspricht der allgemeinen Hypothese der Managementliteratur,

---

<sup>42</sup> Die Argumentationslinie, wonach Handlungsfreiräume durch Zielvorgaben erzielt werden können, ist nicht neu. Vgl. beispielsweise LAUZEL und CIBERT, die das Tableau de Bord folgendermaßen charakterisieren "une organisation d'information permanente destinée à faciliter l'exercice des responsabilités dans l'entreprise" Lauzel & Cibert (1959) oder ähnlich HEINEN, wonach Kennzahlensysteme besonders zur Führung dezentraler Organisationen geeignet seien Heinen (1966), S. 218.

<sup>43</sup> Abgeleitet aus dem Ideal der aktiven Gesellschaft von Etzioni. "Aktive Handlungseinheiten sind durch eine hohe Fähigkeit zur Kontrolle bzw. Steuerung und gleichzeitig durch eine hohe Konsensbildungsfähigkeit gekennzeichnet." Kirsch (1990), S. 273.

<sup>44</sup> "Die bürgerliche Revolution führt die Massen nicht in den Zustand einer freudvollen Existenz und allgemeinen Gleichheit, sondern in die harte Realität der individualistischen Gesellschaft." Horkheimer in seinem Essay "Egoismen und Freiheitsbewegungen. Zur Anthropologie des bürgerlichen Zeitalters. Zitiert in Piper (1998).

<sup>45</sup> Kirsch (1990), S. 38.

wonach "klar formulierte und operational vorgegebene Ziele die individuelle und Gruppenleistung positiv beeinflussen."<sup>46</sup> Dagegen scheinen Untersuchungen der Praxis zu bestätigen, daß Entscheidungsträger teilweise unklare Zielstrukturen präferieren, weil dadurch das Konfliktpotential von Entscheidungsprozessen verringert werden kann.<sup>47</sup> Dieses Vorgehen verlagert unter Umständen die Probleme auf die nachgelagerte Handlungsebene. Deshalb geht es letztlich um eine Optimierung von Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung und die Frage, wie die Balanced Scorecard diesen Gesamtprozeß beeinflusst.

Über den genauen Mechanismus dieser Steuerung lassen sich Norton/Kaplan allerdings nicht aus. Vielleicht auch deshalb, weil die kybernetische Logik soziale Handlungslogik nur unvollständig beschreiben kann. Dennoch stellt sich gerade bei dem umfassenden Anspruch der Balanced Scorecard die Frage, warum es gerade diesem Instrument gelingen soll, eine umfassende Steuerung in Unternehmen herbeizuführen. Oder gibt sich derjenige, der an die BSC glaubt, einer "Illusion der Machbarkeit" hin?<sup>48</sup> Dabei haben doch gerade die eher hermeneutischen Ansätze der 80er Jahre auf die Bedeutung von Unternehmenskultur und ähnlichen Phänomenen hingewiesen, wonach soziale Systeme einer individuellen, nicht kontrollierbaren Programmlogik folgen.

In der Literatur besteht eine - nur selten thematisierte - Verwandtschaft von Steuerung und Management. Dabei stellt sich vor allem die Frage nach der Steuerungsfähigkeit und der Steuerbarkeit des betroffenen Handlungssystems.<sup>49</sup> Die Frage ob eine intentionale und kommunikative Handlungsbeeinflussung Erfolg hat, hängt dann auch von dem zugrundeliegenden wissenschaftstheoretischen Paradigma ab. Die funktionalistische Moderne geht von einer zielorientierten Steuerung aus. Das Steuerungsobjekt ist dann steuerungsfähig, wenn es ein Wissen über erfolgreiches Steuerungshandeln auf ein Steuerungsobjekt besitzt. In der systemischen Sichtweise findet die Steuerung vor allem durch die Parallelisierung von Erwartungsstrukturen statt, die durch Kommunikation erreicht werden kann. Nach KÖNIG/DOSE können die in Unternehmen vorzufindenden entsprachlichten Steuerungs-

---

<sup>46</sup> Staehle (1991), S. 409.

<sup>47</sup> vgl. Kirsch (1988), S. 194 ff. zu den Erkenntnissen der Konfliktforschung bei interpersonellen Entscheidungen.

<sup>48</sup> Hierbei handelt es sich um den Glauben umfassender Kontrollierbarkeit und Lenkungsmöglichkeiten im Unternehmen. In Anlehnung an KIRSCH vertritt der Verfasser die Position des gemäßigten Voluntarismus. Hierbei handelt es sich um die Auffassung, dass die Führung von Unternehmen als grundsätzlich möglich anerkannt wird, andererseits die Steuerung und Kontrolle dieses Prozesses letztlich als unmöglich angesehen werden. Vgl. zur Position des gemäßigten Voluntarismus Kirsch (1990), S. 271.

<sup>49</sup> Die Frage nach der Steuerungsfähigkeit betrifft die Fähigkeit der Führungssysteme zur Steuerung von Organisationen. Die Steuerbarkeit hingegen beantwortet die Frage, ob sich Organisationen steuern lassen. Vgl. auch Heintz (1996), S. 424-426 zum Steuerungs begriff.

medien nicht die kommunikativen und motivationalen Aspekte eines Steuerungsmediums übernehmen, wie sie der Sprache zugrunde liegen.<sup>50</sup>

Auch die BSC gehört zu diesen versachlichten Steuerungsmedien, die die Organisation unter Umgehung sprachlicher Konsensbildungsprozesse zu steuern versuchen. Die Balanced Scorecard verwendet das Konzept der quantifizierten Messung als Kommunikationsmedium,<sup>51</sup> um Strategie und Vision im Unternehmen umzusetzen. Dabei versucht die BSC vor allem die Koordination zwischen funktional ausdifferenzierten Handlungseinheiten zu gewährleisten. Das bedeutet: Die BSC verzichtet auf die konkrete Steuerung der einzelnen Handlungen eines Subsystems. Planung, Steuerung und Koordination innerhalb der Subsysteme ist Aufgabe der Subsysteme selbst.<sup>52</sup>

Eine weitere Fragestellung unter dem Oberbegriff des Steuerungssystems ist die Frage nach dem Verhältnis der Balanced Scorecard zu anderen Steuerungssystemen. Die Autoren selbst weisen darauf hin, daß BSC als ergänzendes System zu verstehen ist und nicht bestehende Systeme, wie das Controlling ersetzen soll.<sup>53</sup> Dennoch wurde die BSC unter dem Postulat entworfen, daß es möglich sein soll, auf der Ebene der strategischen Steuerung, ein einheitliches Steuerungssystem für das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Dieser Gedanke kann bei dem Entwurf eines Managementsystems kritisch gesehen werden. Wert- und Managementvorstellungen können innerhalb eines Unternehmens, beispielsweise in Abhängigkeit von Region oder Ausbildung sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Frage, inwieweit solche Systeme vielfältiger, möglicherweise miteinander konkurrierender Managementsysteme<sup>54</sup> bedürfen, kann hier nicht abschließend geklärt werden. Es ist aber offensichtlich, daß monolithische Systeme eine größere Anfälligkeit für blinde Flecken besitzen als ein Netzwerk interagierender Managementsysteme. Verstärkt werden kann diese Tendenz durch die der BSC inhärente Eigen-

---

<sup>50</sup> Vgl. hierzu König & Dose (1989), S. 100 ff..

<sup>51</sup> PERRIDON spricht von Kennzahlensystemen als "leicht zu handhabenden symbolischen Zeichensystem", Perridon (1969), S. 5.

<sup>52</sup> Dies entspricht auch der konzeptionellen Idee eines weiterentwickelten Controlling, bei dem das Controlling aus institutioneller Sicht auf mehrere Ebenen verteilt wird. Vgl. zu diesem Gedanken Veitinger (1997), S. 56 ff. und Weber (1998), deren Controlling Konzeption weitgehend konform mit der Balanced Scorecard sind.

<sup>53</sup> Zu diesem Zweck unterscheiden Kaplan und Norton diagnostische und strategische Kennzahlen. Während diagnostische Kennzahlen überprüfen, "ob das Unternehmen unter Kontrolle ist, und das Eintreten ungewöhnlicher Ereignisse signalisieren" definieren strategische Kennzahlen eine Strategie, "die auf exzellente Wettbewerbsfähigkeit abzielt." Kaplan & Norton (1997), S. 156-158.

<sup>54</sup> "Versucht man diesen Gedanken (Die Übertragung der Postmoderne auf die architektonische Stildiskussion, A. d. V.) auf die Gestaltung Gesamtarchitekturen von Managementsystemen zu übertragen, so wird man eine Gesamtarchitektur nicht auf eine möglichst hohe Integration und Harmonisierung hin auslegen, sondern bewußt konterkarrierende und komplementäre Systeme entwickeln, die ihren Beitrag für eine "evolutionsfähige Gesamtarchitektur" leisten." Kirsch (1990), S. 397.

schaft der primär eindimensionalen Top-Down Kommunikation. Es bietet sich demnach an, durch eine entsprechend institutionalisierte Kommunikation der Basis zur Unternehmensspitze und des Unternehmens mit seiner gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt derart blinde Flecken zu vermeiden.

## 5 Der Rationalitätsbegriff der Balanced Scorecard.

Ausgangspunkt der Balanced Scorecard ist der Wunsch nach einer erfolgreicherer Umsetzung von Strategien in operatives Handeln mit dem Ziel, langfristig das finanzielle Ergebnis des Unternehmens zu verbessern. Dies erfolgt über vier konzeptionelle Hebel, welche die ungenutzten Fähigkeiten des Unternehmens in praktisches Handeln umsetzen sollen.<sup>55</sup>

?? Fokussierung (Alignment): Die Kennzahlen der BSC führen zu einer Fokussierung auf das Wesentliche.

?? Potentierung (Leverage): Durch Nutzung des vorhandenen Wissens, welches durch besonders gut Leistungsträger der BSC entdeckt wird, können Best-Practices auf das Unternehmen übertragen werden.

?? Verknüpfung (Connectivity): Durch eine BSC werden die einzelne Teile eines Unternehmens miteinander verbunden. Informationsteilung, Kommunikation und Teamarbeit können verbessert werden.

?? Rückkopplung (Learning): Durch die Transparenz der BSC können Annahmen und Modellparameter schneller überprüft und verworfen werden.

Diese Mechanismen dienen primär dem Ziel, das finanzielle Ergebnis zu verbessern. Mit diesem, letztlich aus dem Gewinn abgeleiteten, ökonomischen Ziel stellt sich das Zielsystem der Balanced Scorecard eher einseitig dar. Dagegen weist die theoretische Literatur sehr ausführlich auf die Dualität sozialer und ökonomischer Effizienz hin.<sup>56</sup> Zudem enthalten viele Unternehmensleitbilder, als obersten Zielsystem des Unternehmens, Hinweise auf eine Sinnorientierung des Unternehmens, die sich häufig als Verantwortung des Unternehmung gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft konkretisieren.<sup>57</sup> Die BSC sieht sich aber vor allem den finanziellen Anteilseignern gegenüber verant-

---

<sup>55</sup> Renaissance Solutions Inc. (1997), S. 3-4.

<sup>56</sup> Vgl. Dualität ökonomischer und sozialer Effizienz auch S. 11. Teilweise wird diese Dualität ergänzt um die Frage einer ökologischen Effizienz. Vgl. Marr (1984), S. 85-86 zum Konzept gesellschaftlicher Effektivität.

<sup>57</sup> Allerdings kann man sich hier KIRSCH anschließen, der mit Hinweis auf "die faktische Entwicklung des okzidental Rationalismus" auf die geringe Relevanz dieser Elemente in der Praxis hinweist. Kirsch (1990), S. 248 f.

wortlich. Sie erweitert die traditionelle strategische Planung<sup>58</sup>, welche sich auf die Betrachtung technisch-ökonomischer Variablen beschränkt,<sup>59</sup> um die qualitative Betrachtung von Kunden, Unternehmensprozessen und Unternehmensressourcen. Sie tut dies jedoch, ohne dass gleichzeitig ein multidimensionales Zielsystem geschaffen wird. Das heißt, soziale Interessen werden für das Unternehmensergebnis instrumentalisiert. Damit ist jedoch nicht zu erwarten, dass soziale Handlungsoptionen des Unternehmens, wie beispielsweise ein "Bündnis für Arbeit", als zielführend für die Strategie erkannt und umgesetzt werden. Das Handeln im Unternehmen bleibt einseitig am finanziellen Erfolgsziel fixiert.

Damit entspricht die BSC grundsätzlich dem Zielmodell des strategischen Denkens der ersten Generation. "Die Ziele der Organisation werden als mehr oder weniger vorgegeben unterstellt";<sup>60</sup> wobei die Vorgabe durch die Unternehmensführung erfolgt. Die politischen Elemente eines strategischen Planungsprozesses finden keine Berücksichtigung.<sup>61,62</sup> Grundsätzlich werden zwar flankierende Maßnahmen zur Konfliktabhandlung nicht abgelehnt, die BSC enthält aber auch keine Hinweise auf deren Bedeutung bzw. deren möglichen Einsatz.

Diese Denkweise liegt dem strategischen Denken der zweiten Generation zugrunde, welches versucht, auf der Basis der Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen die Überlebensfähigkeit des Systems zu sichern. Einen Schritt weiter geht die, bisher nur als Idealvorstellung formulierte, Idee einer fortschrittsfähigen Organisation. Diese ermöglicht "einen Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen der von der Organisation und ihrem Handeln Betroffenen...".<sup>63</sup> Auch wenn diese Konzeption zunächst recht abstrakt und utopisch anmutet, erkennt man bei näherer Untersuchung konkrete Elemente unternehmerischer Rationalität, die nicht durch die BSC abgedeckt werden, und die dennoch von praktischer Relevanz sein könnten.

---

<sup>58</sup> Hiermit soll vor allem die in den Unternehmen anzutreffende strategische Planung angesprochen werden.

<sup>59</sup> Kirsch (1990), S. 252.

<sup>60</sup> Kirsch (1990), S. 321. Vgl. Kirsch (1990), S. 321-329 zu den Generationen strategischen Denkens.

<sup>61</sup> "Politische Planung kann nicht davon ausgehen, daß die Ziele der Betriebswirtschaft (gemeint ist das Unternehmen, A.d.V.) und deren Priorität bereits verbindlich vorgegeben sind, und es nur darauf ankommt, ein System zu entwerfen, das vorgegebene Ziele bzw. Kriterien erfüllt. Politische Planung ist immer auch Zielplanung, und der Prozeß des Entwurfs eines neuen Systems ist davon nicht zu trennen." Kirsch (1990), S. 264.

<sup>62</sup> Zudem handelt es sich hierbei um die Auffassungen einer prinzipiellen Rationalität, d.h. der prinzipiellen Einheitlichkeit der Bedingungen und Konsequenzen rationalen Handelns. Eine andere Auffassung der Rationalität vertritt Spinner mit der "okkasionellen Rationalität", wonach sich Rationalität je nach ‚Logik der Lage‘ von Fall zu Fall konstituiert. Spinner (1985), S. 35.

<sup>63</sup> Kirsch (1990), S. 322.

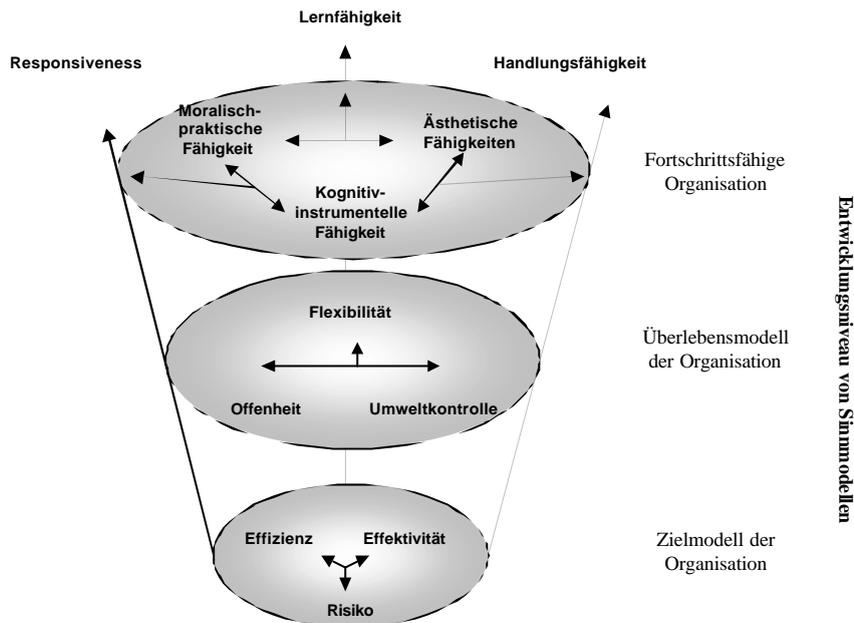


Abbildung 3: Die Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation im Rahmen eines Paradigmas evolutionsfähiger Systeme<sup>64</sup>

Im Rahmen der Idee einer fortschrittsfähigen Organisation bedient sich KIRSCH des kommunikativen Rationalitätsverständnisses von HABERMAS<sup>65</sup> mit den Elementen kognitiv-instrumenteller (Zweck-) Rationalität, moralisch-praktischer Rationalität und ästhetisch-expressiver Rationalität (vgl. Tabelle 2). Grundlage der Argumentation ist die These, daß kapitalistische Gesellschaftssysteme eine Eigendynamik entwickelt haben, die zu einer Sinn- und Orientierungskrise durch die einseitige Verwendung zweckrationalen Handelns – insbesondere im Hinblick auf monetäre Werte – geführt haben. Gleichzeitig entfremden sich diese Systeme vom Menschen selbst, so daß sie nicht mehr in der Lage sind, einem erweiterten Rationalitätsverständnis zu entsprechen, das über eine reine Logikzentrierung hinausgeht.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> In Anlehnung an Kirsch (1990), S. 496.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu HABERMAS und die Theorie kommunikativen Handelns: Habermas (1995a) und Habermas (1995b).

<sup>66</sup> Entsprechend konstatiert Kirsch, daß "das "Projekt der Moderne" stagniere und nur "vollendet" werden könne, wenn die kognitiv-instrumentelle Vereinseitigung überwunden wird." Kirsch (1990), S. 466.

Instrumentelle Fähigkeit	Weiterentwickeln des Zweckhandelns auf der Basis kognitiv-instrumentellen Wissens
Moralische Fähigkeit	Fortentwicklung des moralischen Bewußtsein operativen Handelns
Ästhetische Fähigkeit	Nicht-manipulative Kultivierung von Bedürfnissen

*Tabelle 2: Fähigkeitendes Unternehmens<sup>67</sup>*

Die Balanced Scorecard bewegt sich sprachlich auf der Ebene des Zielmodells und der kognitiv-instrumentellen Ebene. Begriffe wie Effizienz, Effektivität und Risiko dominieren. Dagegen werden Themen des Überlebensmodells oder der fortschrittsfähigen Organisation im Zielmodell der Balanced Scorecard nicht thematisiert. In den Business-Modellen der BSC können zwar Begriffe wie Flexibilität und Offenheit auftauchen. Wenn sie vorhanden sind, werden sie jedoch für die finanziellen Endziele instrumentalisiert. Obwohl die Balanced Scorecard sich als Teil eines evolutionären double-loop Lern-Prozesses versteht, ist ihre Entwicklungsfähigkeit im Hinblick auf eine moralische oder ästhetische Rationalität sehr kritisch zu beurteilen. Schließlich bieten sich die deduktiv-logische Vorgehensweise der BSC sowie das eingeschränkte Kommunikationsverständnis der BSC kaum an, um ein erweitertes Rationalitätsverständnis im Unternehmen zu entwickeln. Bei ihrem bisherigen Entwicklungsstand bleiben die Fähigkeiten der Balanced Scorecard auf das Zielmodell und als diesbezüglich unterstützendes Instrument beschränkt.

Besitzt ein Unternehmen ein über das Zielmodell entwickeltes Rationalitätsverständnis<sup>68</sup> oder möchte dieses entwickeln, dann ist die Balanced Scorecard durch geeignete Instrumente zu unterstützen. Diesen kommt dann die Aufgabe zu, organisatorische Fähigkeiten wie Responsiveness und

---

<sup>67</sup> Dieses Modell könnte zudem um die kulturelle Fähigkeit ergänzt werden. Diese stellt die Fähigkeit zur Koordination von Handlungen mit Hilfe eines relativ stabilen sozialen Orientierungsrahmens dar. Vgl. Bühner: "Die kulturellen Werte geben Verhaltenssicherheit und schaffen Handlungsorientierung auch gerade bei zunehmender Entscheidungsunsicherheit." Bühner (1994), S. 7. Im Vergleich zur kognitiv-instrumentellen Rationalität gewinnen - eher unbewußte - Werte und das betriebliche Normengefüge an Bedeutung.

<sup>68</sup> Bei dem Fortschrittsmodell handelt es sich um ein aus der Theorie entwickeltes und bisher nicht praktisch umgesetztes Modell der Zukunft. Die Bedenken gegen kontraproduktive Wirkungen eines reinen Zielmodells sind nicht unbegründet. Ob die Verwirklichung des Überlebensmodells oder des Fortschrittsmodells tatsächlich zu einer erhöhten Befriedigung der Bedürfnisse der Betroffenen und somit einem höheren Rationalitätsverständnis des Unternehmens führen, muß in Frage gestellt werden. Ob es sich nämlich bei dem Entwicklungsprozeß um einen linear traversierenden Lernprozeß handelt, wie Kirsch ihn skizziert hat ist zweifelhaft. Aus Sicht des Verfassers sind durchaus organisatorische Zustände denkbar, in denen Merkmale des Überlebens- oder Fortschrittsmerkmals sehr intensiv ausgeprägt sind, jene des Zielmodells jedoch unterentwickelt. Gleichmaßen könnte eine gewisse Konkurrenz zwischen den Größen postuliert werden. Als Ergebnis könnte ein unternehmensspezifisch zu definierendes Gleichgewicht zwischen verschiedenen Rationalitätsebenen eines Unternehmens gefordert werden.

Lernfähigkeit zu "fördern". Die Balanced Scorecard stellt dann das Instrument dar, mit dem sich ein Teilaspekt unternehmerischer Rationalität, nämlich die instrumentelle Rationalität des Unternehmens, abbilden und steuern läßt.<sup>69</sup>

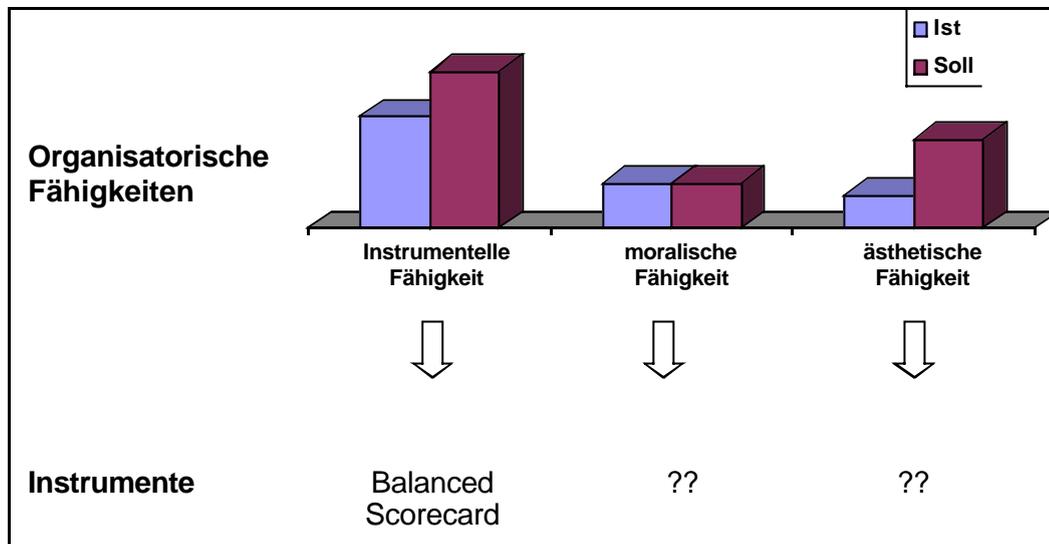


Abbildung 4: Die Stellung der Balanced Scorecard in einem Management Cockpit

## 6 Fazit: Welchen Fortschritt stellt die Balanced Scorecard dar?

Auch wenn es sich angesichts des Umfangs des Themas und der relativ kurzen Erfahrung mit dem Instrument nur um ein Zwischenfazit handeln kann, läßt sich dennoch das folgende Zwischenfazit ziehen:

Erstens: Die Bewertung der Balanced Scorecard ist in starkem Maß von dem zugrundeliegenden Managementparadigma bzw. Menschenbild abhängig. Die herrschaftstheoretischen Annahmen, wie sie z.B. aus Sicht eines bürokratischen Ansatzes gewonnen werden, wonach der Einsatz der Balanced Scorecard automatisch zu einer Ausbeutung des Mitarbeiters führt, lassen sich aus anderer Sicht nicht nachvollziehen.

<sup>69</sup> Der Gedanke eines umfassenden Kennzahlensystems, das Unternehmen in ihrer Vollständigkeit abbildet, ohne an Übersichtlichkeit zu verlieren wird unter verschiedenen Begriffen wie Management Cockpit (Fischer) oder Information Theater diskutiert. Inhaltlich ist die Diskussion jedoch schon sehr viel älter und hat ihren Ursprung Anfang der 60er Jahre mit den Konzepten DuPont System of Financial Control (DuPont), Managerial Control Concept (Tucker), Pyramid Structure of Ratios British Institute of Management) und Tableau de Bord (Lauzel/Cibert). vgl. hierzu Staehle (1969), S. 69-82.

Zweitens: Die Eignung der Balanced Scorecard hängt stark von der Komplexitätsstruktur des Unternehmens, sowie dem in dem Unternehmen verwirklichten Grad an Selbstbestimmung und Autonomie ab. Im Idealfall eines autopoietischen Systems selbständig handelnder Akteure auf der Basis eines inhärenten, gemeinsamen Wertefüges sind durch die Balanced Scorecard kontraproduktive Wirkungen zu erwarten. Andererseits erscheint die Balanced Scorecard durchaus geeignet, um ein mangelndes Aktivitätsniveau zu kompensieren bzw. eine mangelnde Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen positiv zu beeinflussen.<sup>70</sup>

Drittens: Versteht man die Balanced Scorecard als heuristisches Konzept, dann zeigt sich, insbesondere im Hinblick auf deutsche Unternehmen, die Notwendigkeit, einige Bereiche zu ergänzen bzw. zu erweitern. Hierbei ist insbesondere die einseitige Top-Down Implementierung zu hinterfragen und die Akzeptanz der Mitarbeiter und ihrer Vertreter zu sichern.

Viertens: Möchte ein Unternehmen die BSC als Steuerungsinstrument einsetzen, sollte es sich der Notwendigkeit eines zeitlich relativ stabilen Business-Modells bewusst werden. Wird der Erfolg des Unternehmens abseits einer voluntaristischen Handlungsrationalität vermutet, wird der Einfluss der BSC eher gering ausfallen.

Fünftens: Im Rahmen eines erweiterten Rationalitätsverständnisses stellt die BSC allenfalls einen Baustein dar, der um weitere Instrumente ergänzt werden muss, um die einseitige Fokussierung auf eine instrumentelle Rationalität zu überwinden.

Sowohl aus theoretischer wie aus praktischer Sicht besitzt die Balanced Scorecard eine hohe Attraktivität. Aus praktischer Sicht ist es die scheinbare Einfachheit einer polydimensionalen Steuerung des Unternehmens durch nur wenige Kennziffern. Aus theoretischer Sicht sind neben der systemischen Sichtweise vor allem die Individualisierbarkeit, sowie die Möglichkeit der empirischen Validierung und das daraus folgende Lernpotential interessant. Die vorliegende Untersuchung hat allerdings auch gezeigt, dass die Balanced Scorecard durchaus "blinde Flecken" besitzt und keinesfalls unreflektiert auf die individuelle Unternehmenssituation übertragen werden kann.

"Man muß sich stets vor Augen führen, daß Kennzahlen ein diffiziles, oft sogar gefährliches Instrument der Unternehmensführung sind, denn sie verleiten bei fehlender

---

<sup>70</sup> "But just getting managers to think systematically about the assumptions underlying their strategy is an improvement over the current practice of making decisions based on short-term operational results." Kaplan & Norton (1996), S. 85

Sachkenntnis, d.h. fehlender Kenntnis über Möglichkeiten und vor allem Grenzen von Kennzahlen, zu folgenschweren Fehlinterpretationen und somit Fehlentscheidungen.”<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Perridon (1969), S. 7.

## Literaturverzeichnis

- Bühner, R. (1994). Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 7., verbesserte und ergänzte Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Eschenbach, R., & Kunesch, H. (1994). Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Göhre, O. (1999). *Qualität der Personalarbeit*. Unveröffentlichte Promotion, Universität der Bundeswehr, Neubiberg.
- Habermas, J. (1995b). Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.
- Habermas, J. (1995a). Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Harber, B. (1998). Working for Success: The Balanced Scorecard Solution at Peel Memorial Hospital. In: Perform, Heft Fall 1998, S. 69.
- Hayes, R. H., & Upton, D. M. (1998). Operations-Based Strategy. In: California Management Review, 40 Jg., Heft 4, S. 8-25.
- Heinen, E. (1966). Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.
- Heinl, M. (1996). Ultramoderne Organisationstheorien: Management im Kontext des sozial- und naturwissenschaftlichen Paradigmenwechsels. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Horváth, P., & Kaufmann, L. (1998). Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Unternehmensstrategien. In: Harvard manager, 20 Jg., Heft 5, S. 39-48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. In: Harvard Business Review, 69 Jg., Heft 1, S. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. In: Harvard Business Review, 70 Jg., Heft 5, S. 134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, 73 Jg., Heft 1, S. 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Beatrix Kuhn-Würfel und Claudia Vogelhuber. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. (1993). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser (Hrsg.). Organisationstheorien. Stuttgart Berlin Köln: Kohlhammer, S. 63-94.
- Kirsch, W. (1988). Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Kirsch, W. (1990). Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.

- König, K., & Dose, N. (1989). Klassifizierungsansätze staatlicher Handlungsformen. Eine steuerungstheoretische Abhandlung. 1989: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Kupsch, P. U., & Marr, R. (1991). Personalwirtschaft. In E. Heinen (Hrsg.). Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 729-896.
- Lauzel, P., & Cibert, A. (1959). Des ratios au tableau de bord. Paris.
- Marr, R. (1984). Betrieb und Umwelt. In M. Bitz, K. Dellmann, M. Domsch, & H. Egener (Hrsg.). Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Band 1. München: Vahlen, S. 47-114.
- Marr, R. (1996). Lean Management - Über die Gefährlichkeit von Illusionen. In T. Sattelberger (Hrsg.). Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler,
- Marr, R., & Göhre, O. (1997). Die Entwicklung eines Qualitätskonzepts für das Personalmanagement. Ein erster empirischer Ansatz. In R. Klimecki & A. Remer (Hrsg.). Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied u.a.: Luchterhand, S. 367-395.
- Marr, R., & Stitzel, M. (1979). Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz. München: Verlag Moderne Industrie.
- Maschmeyer, V. (1998). Management by Balanced Scorecard - alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, Heft 9, 74-80.
- Perridon, L. (1969). Vorwort. In W. Staehle (Hrsg.). Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Wiesbaden: Gabler, S. 5-7.
- Piper, E. (1998, Samstag/Sonntag 23./24. Mai, Nummer 117). Bettelmönch im Dienst der Buchhalter. Süddeutsche Zeitung, S. I.
- Porter (1996). What is strategy. In: Harvard Business Review, 73 Jg., Heft 6, S. 61-78.
- Renaissance Solutions Inc. (1997). Rapid Strategy Implementation: The need for speed. In: Renaissance View, Heft 3, S. 1-24.
- Schaffer, R. H. (1991). Demand Better Results - and Get Them. In: Harvard Business Review, 68 Jg., Heft 2, S. 142-149.
- Spinner, H. F. (1985). Die Logik der Doppelvernunft. Frankfurt/Main.
- Staehle, W. H. (1969). Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Staehle, W. H. (1991). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6., überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Veitinger, M. (1997). Controlling von Reorganisationsprozessen in der Logistik. Eine empirische Untersuchung. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Weber, J. (1998). Controlling 2000 - Wohin geht der Weg der Controller. In: Controller Magazin, 23 Jg., Heft 1, S. 1-6.

Wunderer, R. (1995). Qualitätsförderung und Personalmanagement am Beispiel des europäischen Modells. In: Personalwirtschaft, Heft 6, S. 15-18.