

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Das Managementsystem Balanced Scorecard

1.1 Die Balanced Scorecard

- 1.1.1 Balanced Scorecard – ein Überblick
- 1.1.2 Empirische Forschung zur Balanced Scorecard
- 1.1.3 Die wesentlichen Auslöser und Einführungsgründe für die Balanced Scorecard (inkl. empirische Betrachtung)
- 1.1.4 Probleme bei der Strategieumsetzung und Bedeutung der Strategierealisierung (inkl. empirische Betrachtung)
- 1.1.5 Empirische Angaben zum Nutzen der Balanced Scorecard

1.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

- 1.2.1 Strategie ist mehr als nur Rendite- und Wachstumsziele
- 1.2.2 Erfolgsfaktor Strategiedarstellung
- 1.2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard: Voraussetzung für ausgewogenes strategisches Denken
- 1.2.4 Strategische Ziele: Das Herzstück jeder Balanced Scorecard
- 1.2.5 »Strategy Maps«: Erst die Verknüpfung von Zielen erklärt die Strategie vollständig
- 1.2.6 Messgrößen: Sicherstellen der Verfolgbarkeit
- 1.2.7 Zielwerte: Anspruchsniveau und Steuerung bei Zielkonflikten
- 1.2.8 Strategische Aktionen: Promotoren der Strategieumsetzung!
- 1.2.9 Erst in ihrer Gesamtheit entfaltet sich die eigentliche Kraft

1.1 Die Balanced Scorecard

1.1.1 Balanced Scorecard – ein Überblick

Kaum ein betriebswirtschaftliches Konzept hat in den letzten Jahren so viel Aufmerksamkeit erhalten wie die Balanced Scorecard. Weltweit beschäftigen sich Unternehmen aller Größenklassen und Branchen mit der Implementierung und dem Einsatz dieses Konzeptes. Zum Thema wird noch immer zahlreich publiziert und in vielen verschiedenen Arbeitskreisen debattiert.

Grundsätzlich ist die Balanced Scorecard eine spezielle Art der Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien. Sie dient dazu, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen und das Wertschaffungspotenzial eines Unternehmens adäquat beurteilen zu können (vgl. Gaiser/Greiner 2002, S. 199). Entwickelt wurde das Konzept Anfang der 90er-Jahre durch ein Forschungsteam rund um den Harvard Professor Robert S. Kaplan. Kaplan und sein Team nannten das Konzept »Balanced Scorecard«, um zum Ausdruck zu bringen, dass es sich dabei um ein ausgewogenes (»Balanced«) System handelt, welches einen klaren Bezug zur Erfolgsmessung (»Scorecard«) besitzt (vgl. Kaplan/Norton 1996a, Vorwort).

Ausgangspunkt war die Kritik an der starken finanziellen Ausrichtung US-amerikanischer Managementsysteme, bspw. bei der Planung oder dem Berichtswesen. Um die gesamte Wertschaffung eines Unternehmens adäquat beurteilen zu können, sollte diese einseitige monetäre Orientierung relativiert und um ein »ausgewogenes« Set an finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen erweitert werden. Dem Konzept lag der Gedanke zugrunde, dass zur Leistungsbewertung (dem »Performance Measurement«) die unterschiedlich relevanten Geschäftsinhalte, wie z.B. Finanzen, Kunden oder Prozesse, in ihrer Gesamtheit berücksichtigt werden müssen.

Doch schon bald zeigte sich, dass die Balanced Scorecard mehr kann: Bei entsprechender Auswahl der Ziele und Messgrößen verdeutlicht sie die strategische Stoßrichtung der Organisation und macht diese zugleich einer Messung zugänglich. Dabei kann sich die Balanced Scorecard den durch die Motivationstheorie belegten Zusammenhang zunutze machen, dass Ziele Verhalten beeinflussen. Bei richtiger Auswahl und Operationalisierung der Ziele kann die Haltung der Organisationsmitglieder mit den strategischen Anforderungen in Einklang gebracht werden. Dadurch erhöht sich deren Realisierungswahrscheinlichkeit.

Durch die Erkenntnis, dass die Balanced Scorecard das Verhalten in Richtung Strategierealisierung beeinflussen kann, erfuhr das ursprüngliche Konzept eine wichtige Schwerpunktverlagerung: Statt einer strukturierten Liste von Messgrößen standen nunmehr die strategischen Ziele und ihre Darstellung im Mittelpunkt des Interesses.

Strategische Ziele leiten sich aus der Vision und der Strategie ab – sie gelten damit als die entscheidenden und erfolgskritischen Ziele des Unternehmens. Um die Zielerreichung planen und verfolgen zu können, werden diesen Zielen entsprechende finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen sowie die Soll- und Ist-Werte dieser Messgrößen gegenübergestellt. Strategische Aktionen zu den einzelnen Zielen sollen die Zielerreichung sicher-

stellen. Jede strategische Aktion erhält Termin- und Budgetvorgaben sowie klar benannte Verantwortliche. Aufgrund der Stringenz des Konzepts bei der Überführung der Vision und der Strategie in strategische Aktionen untertitelten Kaplan und Norton die Balanced Scorecard folgerichtig mit dem Leitsatz »Translating Strategy into Action!«.

Den Balanced-Scorecard-Ansatz zeichnet aus, dass Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen jeweils einer konkreten Betrachtungsweise, der sogenannten Perspektive, zugeordnet werden. Die Zuordnung zu den Perspektiven soll einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele verhindern. Stattdessen werden durch das Denken in und das Verknüpfen von Perspektiven die wesentlichen Zusammenhänge hinsichtlich der Strategieumsetzung dokumentiert.

Auf der Grundlage empirischer Erfahrungen schlugen die Begründer der Balanced Scorecard zunächst vier wesentliche Perspektiven vor: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum. Diese Perspektiven können allerdings branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden. Wir bezeichnen z. B. die »Lernen und Wachstum«-Perspektive gerne auch als »Potenzial«-Perspektive, da sie die Potenziale für eine erfolgreiche Zukunft benennt. Die gleichgewichtige Berücksichtigung der Perspektiven bei der Ableitung der strategischen Ziele führt zu einem *ausgewogenen Zielsystem* – eben einer »Balanced Scorecard« (vgl. Abb. 1.1).

Wir zeigen im Verlauf dieses Buches, wie strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen für eine Balanced Scorecard auszuwählen sind, um eine erfolgreiche Strategieimplementierung umfassend unterstützen zu können. Dabei werden wir schrittweise eine beispielhafte Balanced Scorecard für die Prints GmbH aufbauen. Die Prints GmbH ist ein fiktives Unternehmen, welches sich mit der Entwicklung, der Herstellung und dem Vertrieb von Kopiergeräten beschäftigt. Die Abbildung 1.2 zeigt auszugsweise das Ergebnis dieses Prozesses.

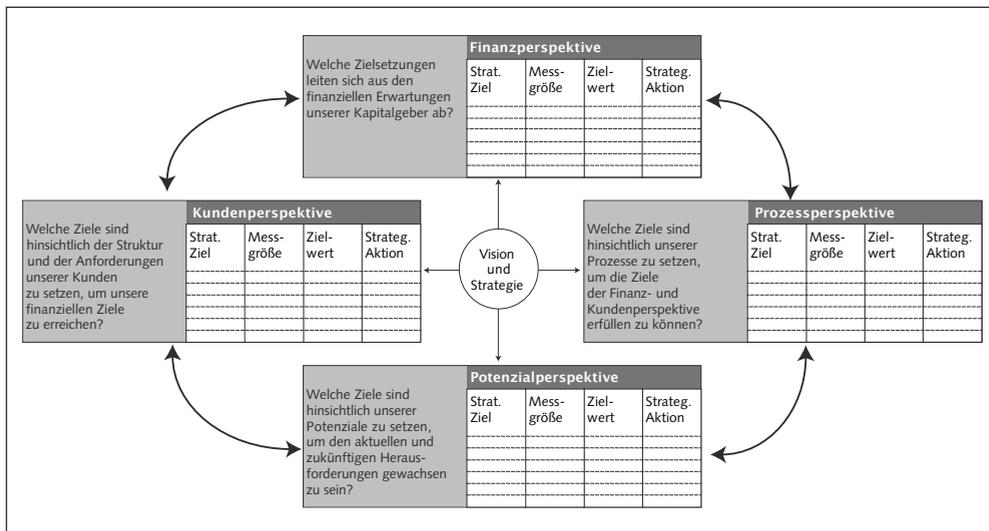


Abb. 1.1: Die Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, S. 9)

Auszug aus einer Balanced Scorecard	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte 2007	Strategische Aktionen
Finanzielle Perspektive: Was für Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?	CFROI deutlich steigern	CFROI	18%	In den folgenden Perspektiven definiert
	Konkurrenzfähige Kostenstruktur aufbauen	% Gesamtkosten vom Umsatz % Vertriebs- und Verwaltungskosten	80% 7%	In den folgenden Perspektiven definiert
	Internationales Wachstum vorantreiben	Gesamtumsatz	2 Mrd. EUR 900 Millionen EUR	Marktstudie »Mittel-Ost Europa« Task Force »Pacific«
	Einfachgeräte am Markt positionieren	Bewertungsindex Händler	12% 75 Indexpunkte	Marketingoffensive Einrichtung Händlerforum
Kundenperspektive: Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, zu erreichen?	Excellence in Copying im Hochpreissegment	Marktanteil im Hochpreissegment Imagewert Zielkunde	16% 88 Indexpunkte	Designstudie Überarbeitung Marketingmaterial
	Funktionssicherheit erhöhen	Anzahl Störfälle	-45%	Technikumstellung RCP Projektgruppe »No excuses«
	Kundenbetreuung aktiver gestalten	Wiederverkaufsquote Besuche/Zielkunde	75% 2 p.a.	Key Account Management aufbauen
Prozessperspektive: Welche Ziele sind notwendig, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?	Produkte standardisieren	Gleichteilkosten in Relation zu den gesamten Materialkosten	65%	Benchmarking mit Hyoto Baukastenanalyse
	Synergien nutzen	Personalkosten in % vom Umsatz Synergiebericht	8,5% kein Zielwert	Synergieleitfaden erarbeiten Synergiezirkel initiieren
	Fertigungstiefe an Kernkompetenzen anpassen	Kerntechnologiequote	80%	Definition der Kernkompetenzen Anpassung Fertigungslayout
	Interne Kundenorientierung erhöhen	Schnittstellenbefragungsinde	75 Indexpunkte	Synergiezirkel initiieren
Potenzialperspektive: Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?	Entwicklungskompetenz steigern	Assessmentwerte (durch F&E, Vertrieb, Produktion, Management)	80 Indexpunkte	Rekrutierungsoffensive Partnerschaft mit Uni Stuttgart
	Neue Medien nutzen	Bestellvorgänge über Internet	+125%	Neugestaltung Homepage Web Auftritt offensiv bewerben
	Mitarbeitermotivation erhöhen	Austritte von Key Employees Mitarbeiterbefragungswerte	3% 85% Indexwerte	Einführung Mitarbeiterbefragung Feedbacksysteme überarbeiten

Abb. 1.2: Auszüge einer Balanced Scorecard

Strategische Ziele sowie deren Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen stehen nicht losgelöst nebeneinander. Vielmehr sind sie im Rahmen sogenannter »Strategy Maps«

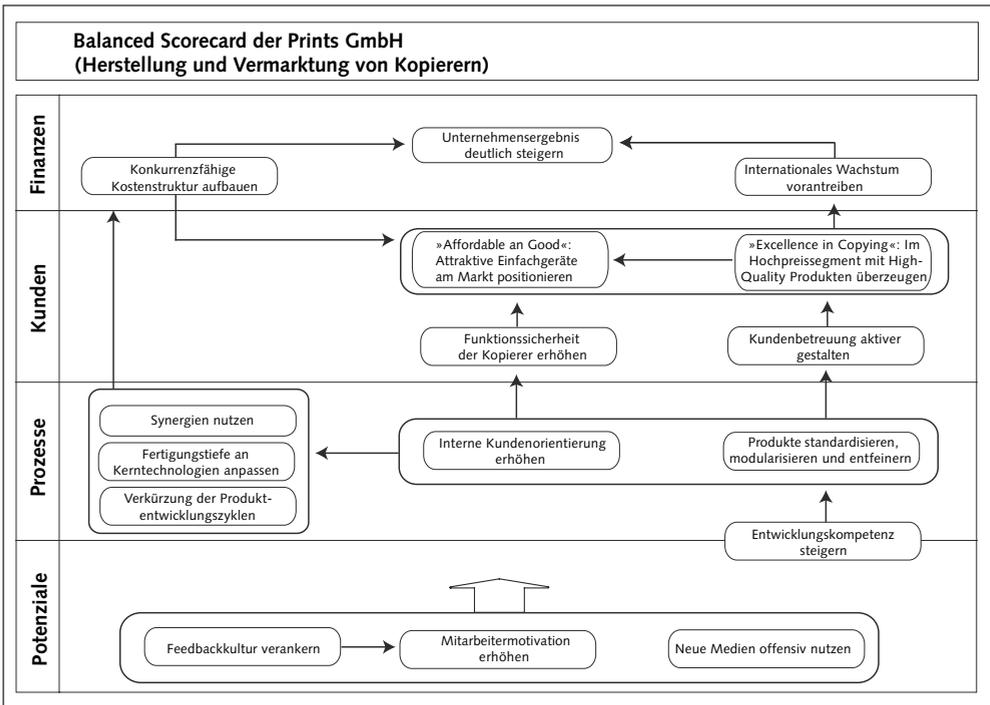


Abb. 1.3: Darstellung einer »Strategy Map«

durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen eng miteinander verknüpft. Als Strategy Map bezeichnen Kaplan und Norton die Abbildung von Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Einzelbestandteilen der Strategie einer Organisation (vgl. Kaplan/Norton 2000, 2004a, siehe auch Kap. 5.3 und 4.2.4). Sie bringen grafisch die Logik der Strategie zum Ausdruck indem sie zeigen, wie die Umsetzung eines strategischen Ziels die Erreichung von anderen Zielen des ausgewogenen Zielsystems fördert. Die Identifikation und Darstellung der strategisch relevanten Beziehungen ist eine wesentliche Leistung des Balanced-Scorecard-Ansatzes. Erst die Verknüpfung der Ziele beschreibt die Strategie vollständig. Abbildung 1.3 zeigt die Strategy Map für das erwähnte Prints-Beispiel.

Im Rahmen ihrer Veröffentlichung »Strategy Maps« beschreiben Kaplan und Norton als »Balanced Scorecard« lediglich die Messgrößen und Zielwerte (vgl. Kaplan/Norton 2004a). Diese trennen sie konzeptionell von den (verbal formulierten) strategischen Zielen sowie der zugehörigen Strategy Map und den strategischen Aktionen (vgl. Abb. 1.4). Aus unserer Sicht wird durch diese Darstellung ein stärkerer Fokus auf die, den Kennzahlen vorgelagerten strategischen Ziele bzw. die Strategy Map sowie die zur Strategierealisierung notwendigen strategischen Aktionen gelegt. Beim Aufbau des vorliegenden Buches haben wir uns jedoch an die bisherige Sichtweise angelehnt, in der als »Balanced Scorecard« ein integratives System aus strategischen Zielen, Strategy Map bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Messgrößen und Zielwerten sowie strategischen Aktionen verstanden wird.

Um die mittlerweile oft diskutierte »strategiefokussierte Organisation« zu verwirklichen, kann die Balanced Scorecard zum Grundpfeiler des modernen strategischen Managementsystems ausgebaut werden, denn die Balanced Scorecard ermöglicht dem Unternehmen und seinen Organisationseinheiten eine ganzheitliche Ausrichtung.

Balanced Scorecard i. w. S.					
Strategy Map		Balanced Scorecard i. e. S.		Action Plan	
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround		Strategic Goals		Measurement	Target
Financials		<ul style="list-style-type: none"> Profitability Grow revenues Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> Market value Seat revenue Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR 	
Customer/Market		<ul style="list-style-type: none"> Attract and retain more customers Flight is on time Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> # repeat customers # customers FAA on-time arrival rating Customer rating 	<ul style="list-style-type: none"> 70% Increase 12% ann. #1 #1 	<ul style="list-style-type: none"> Implement CRM system Quality management Customer loyalty program
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On-ground time 	<ul style="list-style-type: none"> 30 minutes 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle-line optimization
Potentials		<ul style="list-style-type: none"> Develop the necessary skills Develop the support system Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic job readiness Info system availability Strategic awareness % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> Yr. 1-70% Yr. 5-90% Yr. 5-10% 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew training Crew sched. syst. roll-out Communications program Employee stock ownership Plan
Budget total					\$XXX

Abb. 1.4: Balanced Scorecard mit Messgrößen und Zielwerten (in Anlehnung an Kaplan/Norton 2004)

Gedanklich lassen sich dabei vier Stufen trennen. Die erste Stufe, »Übersetzen der Vision«, soll dem Management helfen, die richtige Strategie zu identifizieren und diese in ein umsetzungsorientiertes Modell – eben in eine Balanced Scorecard – zu überführen. Auf der zweiten Stufe, »Strategie kommunizieren und weiter konkretisieren«, wird die Strategie an die hierarchisch nachfolgenden Ebenen kommuniziert und dort weiter ausgestaltet. Dabei können bereichsspezifische und individuelle Ziele mit der Strategie abgestimmt werden, um so das Verständnis und die Identifikation aller Beteiligten hinsichtlich der langfristigen Zielsetzungen sicherzustellen. Im Rahmen der dritten Stufe, »Strategie in der Planung verankern«, ermöglicht die Balanced Scorecard eine an der Strategie des Unternehmens orientierte Verteilung der Ressourcen. Die vierte und letzte Stufe, »Lernen und Anpassen«, dient der Analyse und dem Hinterfragen der erreichten Ergebnisse. Damit wird strategisches Lernen weit über rein finanzielle Zielsetzungen und Messgrößen hinaus ermöglicht (vgl. Abb. 1.5).

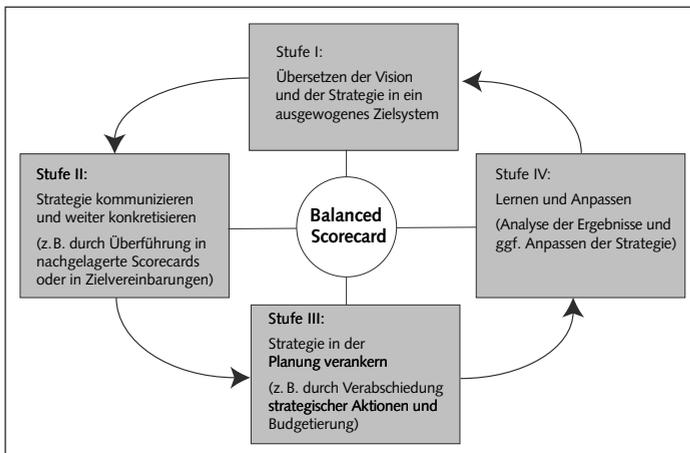


Abb. 1.5: Balanced Scorecard – Ein strategisches Managementsystem (in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, S. 9)

Praxisbeispiel

Balanced Scorecard einer Versicherung

Die vorangegangenen Ausführungen zu den Kernelementen einer Balanced Scorecard lassen sich exemplarisch an der Balanced Scorecard für den Außendienst einer Versicherungsgesellschaft – hier Insurance Europe genannt – darstellen.

Die Versicherungswirtschaft ist europaweit konfrontiert mit großen Konzentrationstendenzen und einer Veränderung des Kundenverhaltens. Die Versicherungsunternehmen reagieren auf diesen Wandel mit dem Ausbau neuer Vertriebswege. Des Weiteren werden die Prozesse der Schadenbearbeitung, der Abwicklung und des Kundenservices optimiert und neu ausgerichtet. Die Unternehmen begreifen Service zunehmend als Produktbestandteil und als Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die Versicherungsunternehmen kreieren mit erhöhter Geschwindigkeit vielfältige neue Produkte. Im Allfinanzbereich

geschieht dies durch »Productbundling«, daneben entstehen auch risikoreiche Produkte und ebenso Produkte für das Internet.

Die Insurance Europe hat diese Trends erkannt und sieht es für überlebensnotwendig an, ihre traditionellen Strategien und Strukturen zu verändern. In diesem Zusammenhang setzt das Top-Management ein Balanced-Scorecard-Projekt auf, mit dem Auftrag, insbesondere den Außendienst neu auszurichten. Dem Außendienst kommt eine besonders große strategische Bedeutung zu, weil sich an der Schnittstelle zum Kunden entscheidet, wie die neuen Produkte und Dienstleistungen angenommen werden. Der Außendienst verursacht derzeit sehr hohe Vertriebskosten bei einem nur mäßigen Servicegrad. Die Vorgabe für den Außendienst ist klar: deutliche Erhöhung des Servicegrades und Entwicklung hin zum Allfinanzberater. Damit sollen serviceorientiertere Kunden gewonnen werden, die bereit sind, für mehr Service einen höheren Preis zu akzeptieren.

Als strategische Herausforderungen werden für die Insurance Europe folgende Themen gesehen (vgl. Abb. 1.6).



Abb. 1.6: Herausforderungen der Insurance Europe

Im Rahmen der Projektarbeiten werden für die Insurance Europe strategische Stoßrichtungen formuliert, die der Außendienst anschließend konkretisiert (vgl. Abb. 1.7).

Die Servicequalität bei Beratung und Betreuung besitzt Verbesserungspotenzial. Momentan wird der überwiegende Teil der Kunden von nur wenigen Ausschließlichkeitsvermittlern betreut. Eine echte Kundenbeziehung ist daher kaum möglich (Großbestandsinhaber). Bei neuen Mitarbeitern entsteht wegen geringer Geschäftsmöglichkeiten eine hohe Fluktuation (Fluktuationsrate ist größer als 40 % pro Jahr). Auch die Voraussetzungen für die Durchführung einer Mehrvertragskundenstrategie müssen noch optimiert werden. Heute agieren die Außendienstmitarbeiter je nach Ausbildung und persönlichen Schwerpunktsetzungen sehr »spartenverliebt« am Markt.

Ausgehend von einer Vielzahl strategischer Analysen und Überlegungen zur strategischen Positionierung präsentiert sich folgende Balanced Scorecard für den Außendienst. Die Strategy Map veranschaulicht die Strategie im Zusammenhang (vgl. Abb. 1.8).

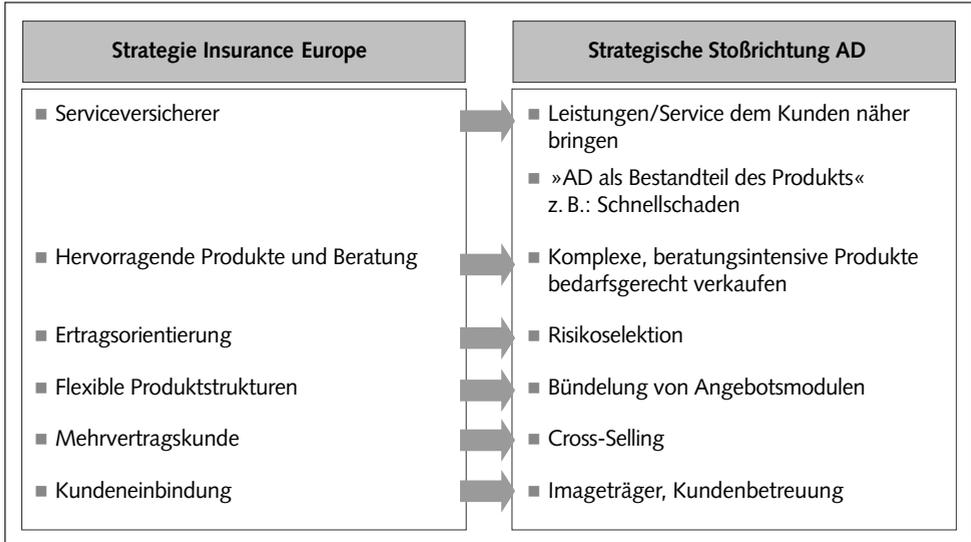


Abb. 1.7: Strategische Stoßrichtungen der Insurance Europe und daraus abgeleitet des Außendienstes

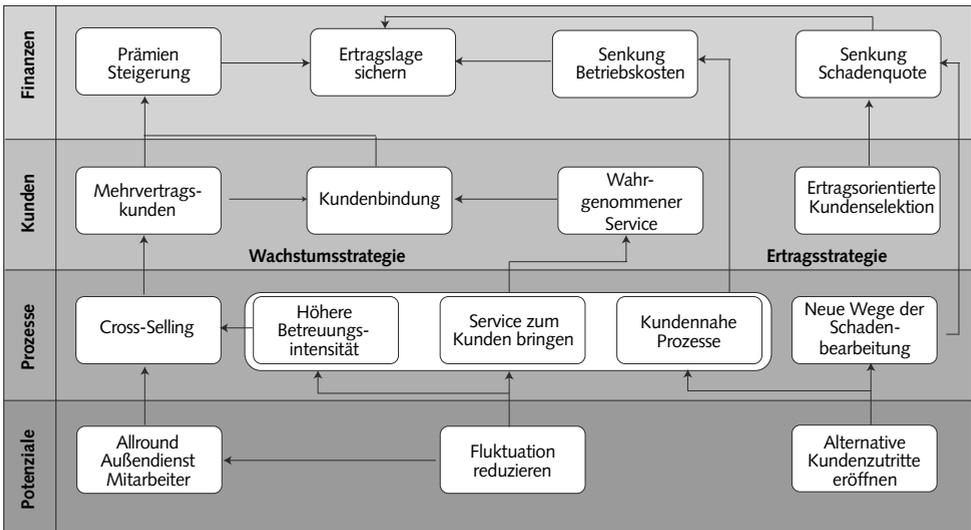


Abb. 1.8: Ursache-/Wirkungs-Beziehungen der Balanced Scorecard von Insurance Europe, Außendienst

Wie man an der Darstellung erkennt, verfolgt der Außendienst im Wesentlichen zwei strategische Stoßrichtungen:

Zum einen strebt man ein qualitatives Wachstum mit Hilfe von Mehrvertragskunden und Cross-Selling an. Dazu soll die Qualität des Außendienstes verbessert und das Ser-

viceangebot erweitert werden. Insurance Europe will die Kunden längerfristig an das Unternehmen binden und über Prämiensteigerungen einen positiven Beitrag zum ROI (Return on Investment) schaffen.

Zum anderen besteht das Ziel einer Ertragssteigerung auf Basis bestehender Kundenbeziehungen. Dies will man durch alternative Kundenzutritte wie beispielsweise via Internet, durch verbesserte Wege der Schadenbearbeitung und durch kundennahe Prozesse erreichen. Eine ertragsorientierte Kundenselektion soll daneben einen Beitrag zur Senkung der Schadenquote leisten (vgl. Abb. 1.9).

Zu jedem Ziel werden entsprechende Messgrößen ermittelt, Zielwerte festgelegt und strategische Aktionen verabschiedet.

	Strategische Ziele	Messgröße	Zielwert	Strategische Aktionen (Auszug)
Finanzen	Ertragslage sichern	ROE	15%	
	Prämien steigern	Prämienwachstum	12% p.a.	
	Betriebskosten senken	Kostenquote	15%	
	Schadenquote reduzieren	Schadenquote	60%	
Kunden	Kundenbindung verankern	Stornoquote	2,5%	Neues Rabattsystem (Mehrjahresrabatt)
	Mehrvertragskunden gewinnen	Ø Anzahl Risiken/ Kunde	2	Neues Rabattsystem (Mehrvertragsrabatt)
	Servicewahrnehmung intensivieren	Index aus Kundenbefragung	1,2	Marketing Assistance
	Ertragsorientierte Kundenselektion	Deckungsbeitrag/ Kunde	6.000	DV-unterstütztes Scoring-Modell
Prozesse	Cross-Selling leben	Prämienzuwachs bei bestehenden Kunden	+ 20%	Vertriebswettbewerb
	Höhere Betreuungsintensität	Besuche/Kunde	2 FKG 1 PKG	Vertriebswettbewerb
	Service zum Kunden bringen	Index Mystery Shopping	1,8	Ausbildung Telefonpersonal und Außendienst
	Kundennahe Prozesse gestalten	Erledigungen in einem Schritt/Gesamtanzahl	60%	Neue Außendienst Software, Callcenter-Einführung
	Neue Wege in der Schadenbearbeitung wagen	Ø Dauer der Schadenbearbeitung	24 Stunden	Callcenter, aktive Schadenbearbeitung, neue Medien
Potenziale	Allround-Mitarbeiter einsetzen	in Hauptsparten ausgebildete MA/ Gesamt MA	70%	Ausbildung der Mitarbeiter in den Hauptsparten (Ausbildungsführerschein)
	Fluktuation reduzieren	Anzahl Kündigungen/ Mitarbeiter	3%	Gezieltes Personalentwicklungsprogramm, Schaffung selbständiger Unternehmenseinheiten im AD
	Alternative Kundenzutritte eröffnen	Nutzung alternativer Zutritte durch Kunden	30%	Aufbau neuer Medien (z.B. Internet), Callcenter, Marketingprogramm für neue Kundenvertriebswege

Abb. 1.9: Balanced Scorecard für den Außendienst von Insurance Europe

1.1.2 Empirische Forschung zur Balanced Scorecard

1.1.2.1 Überblick über die empirische Forschung

Die Forschung zum Thema Balanced Scorecard bewegt sich auch 15 Jahre nach der Erstveröffentlichung des Konzeptes auf weiterhin hohem Niveau. Inzwischen liegt eine Vielzahl von Veröffentlichungen vor, in welchen der Stand der Implementierung der Balanced Scorecard dargestellt wird. Folgende Tabelle führt einige der wesentlichen Studien zum Thema auf.

Autor (Jahr)	Grundgesamtheit	Inhaltlicher Schwerpunkt
Horváth & Partners (2005)	Balanced-Scorecard-Anwender in Deutschland, Österreich, Schweiz, 120 Teilnehmer	Umfassende Analyse der Ausgestaltung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis
Henseler, J., Jonen, A., Lingnau, V. (2004)	Alle in Deutschland notierten Aktiengesellschaften 116 Teilnehmer	Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard
Horváth & Partners (2003)	Balanced-Scorecard-Anwender in Deutschland, Österreich, Schweiz, 110 Teilnehmer	Umfassende Analyse der Ausgestaltung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis
Speckbacher, G., Bischof, J. (2003)	DAX 100: 89 Teilnehmer ATX: 42 Teilnehmer 50 größte schweizer Unternehmen: 42 Teilnehmer	Untersuchung des Verbreitungsgrads und der praktischen Ausgestaltung von Balanced Scorecards
Bain & Comp. (laufend)	internationale Großunternehmen, n=708 (im Jahr 2003)	Anwendungsgrad und Zufriedenheit der Anwender mit verschiedenen Managementkonzepten
BankBetriebs Wirtschaft (2002)	163 deutsche Kreditinstitute	Balanced-Scorecard-Verwendungs- und Planungsaktivitäten
Gilles, M. (2002)	70 Balanced-Scorecard-Anwenderunternehmen	Erfolgsfaktoren, Praktikabilität und Effizienz der Balanced Scorecard in der Praxis
Lawson, R., Stratton, W. (2002)	Unternehmen aus den USA, 150 Teilnehmer	Nutzen der Anwendung und Gründe für die Einführung
Price Waterhouse Coopers / Wibera (2002)	88 Verkehrs- und 142 Versorgungsunternehmen	Stand der Balanced-Scorecard-Anwendung in der Versorgungswirtschaft
Wieselhuber & Partner (2002)	78 mittelständische Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland	Allgemeine Untersuchung des Anwendungsstands im Mittelstand
Deloitte & Touche (2001)	Internationale Befragung von 1000 Groß- und mittelständischen Unternehmen	Nutzungsrate und Implementierungsrate der Balanced Scorecard

Autor (Jahr)	Grundgesamtheit	Inhaltlicher Schwerpunkt
Horváth & Partners (2001)	Balanced-Scorecard-Anwender in Deutschland, Österreich, Schweiz, 103 Teilnehmer	Umfassende Analyse der Ausgestaltung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis
IDS Scheer (2001)	2632 zufällig ausgewählte Unternehmen, 159 Teilnehmer, davon 22 Balanced-Scorecard-Anwender	Untersuchung des Verbreitungsgrads und der praktischen Ausgestaltung von Balanced Scorecards
Price Waterhouse Coopers (2001)	Top 200 Unternehmen in Deutschland nach Umsatz 1998, 59 Teilnehmer	Allgemeine Untersuchung des Anwendungsstands
Bischof, J. (2001)	DAX 100: 89 Teilnehmer	Untersuchung des Verbreitungsgrads und der praktischen Ausgestaltung von Balanced Scorecards
FH Trier (2001)	129 umsatzstärkste Unternehmen in Deutschland	Allgemeine Untersuchung des Anwendungsstands
Günther, T., Grüning, M. (2000)	942 Unternehmen, 181 Teilnehmer, 38 Balanced-Scorecard-Anwender	Performance-Measurement-Systeme im praktischen Einsatz (Verbreitungsgrad der Balanced Scorecard)
Speckbacher, G., Bischof, J. (2000)	DAX 100: 93 Teilnehmer	Untersuchung des Verbreitungsgrads und der praktischen Ausgestaltung von Balanced Scorecards
FH Trier, IDS Scheer AG (2000)	159 Unternehmen in D/A/CH	Balanced-Scorecard-Verwendungs- und Planungsaktivitäten
Towers Perrin (1996)	60 Balanced-Scorecard-Anwender	Anwendungsstand der Balanced Scorecard

Kritisch anzumerken ist, dass verschiedene dieser Forschungsarbeiten eine Reihe von Schwächen aufweisen. Zum einen ist der Teilnehmerkreis in der Regel sehr eingeschränkt. Die meisten Studien basieren auf Angaben von weniger als 100 Unternehmen bzw. beziehen sich ausschließlich auf bestimmte Branchen. Zudem werden die Studien häufig aus einer sehr akademischen Perspektive durchgeführt. Dies führt im Extremfall dazu, dass die gestellten Fragen wirklichkeitsfremd sind und dem Praktiker kaum Antworten auf schwierige Fragen liefern.

1.1.2.2 Die Balanced-Scorecard-Studie 2005 von Horváth & Partners

Um die oben aufgeführte Lücke zu schließen, erforscht Horváth & Partners regelmäßig den Stand der Balanced Scorecard in jenen Unternehmen, die mit dem Konzept arbeiten. Dabei beschäftigt die Frage, inwieweit sich die Implementierung der Balanced Scorecard positiv auf den Erfolg von Unternehmen auswirkt und welche Gestaltungsparameter des Ansatzes sich in der Praxis als erfolgskritisch erweisen.