

ERNST-MORITZ-ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHE
FAKULTÄT



Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur
Balanced Scorecard

Jan Körnert / Cornelia Wolf

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE
DISKUSSIONSPAPIERE

Nr. 2
2006

Die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät ist eine Lehr- und Forschungseinrichtung der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Weitere Informationen über die Fakultät finden Sie unter: <http://www.rsf.uni-greifswald.de>. Vgl. zur Liste sämtlicher Diskussionspapiere: <http://www.rsf.uni-greifswald.de/bwl/paper.html>.

Korrespondenzanschriften:

Prof. Dr. habil. *Jan Körnert*
Lehrstuhl für ABWL, Internationales
Finanzmanagement / Kapitalmärkte
Rechts- und Staatswissenschaftliche
Fakultät
Universität Greifswald
Friedrich-Loeffler-Straße 70
D-17487 Greifswald
Tel.: 03834 / 86-2485 (Durchwahl)
Tel.: 03834 / 86-2490 (Sekretariat)
Fax: 03834 / 86-2489
E-Post: koernert@uni-greifswald.de

Dr. Cornelia Wolf
Geschäftsführerin
Studentenwerk Greifswald
Anstalt des öffentlichen Rechts
Am Schießwall 1-4
D-17487 Greifswald
Tel.: 03834 / 86-1700
Fax: 03834 / 86-1702
E-Post: wolf@studentenwerk-greifswald.de

ISSN 1437-6989

Dieses Werk ist durch Urheberrecht geschützt. Die damit begründeten Rechte, insbesondere die der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, des Nachdrucks, der Übersetzung, des Vortrags, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur in Auszügen erfolgender Verwendung, vorbehalten. Eine vollständige oder teilweise Vervielfältigung dieses Werkes ist in jedem Fall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen der jeweils geltenden Fassung des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 zulässig. Grundsätzlich ist die Vervielfältigung vergütungspflichtig. Verstöße unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Zusammenfassung

Die theoretisch-konzeptionelle Würdigung der Balanced Scorecard steht trotz ihres Siegeszuges in der Praxis noch immer in den Anfängen. Der vorliegende Beitrag stellt das Shareholder Value-Konzept, das Stakeholder-Konzept und die Systemtheorie als theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen für eine Ausgestaltung der Balanced Scorecard vor. Dabei wird deutlich, daß die Balanced Scorecard als instrumentelles Pendant zu jedem der drei Ansätze fungieren kann. Hieraus leiten sich nicht zuletzt ihre große Flexibilität und eindrucksvolle Resonanz ab.

JEL-Klassifikation: M 10, M 41

Stichworte: Balanced Scorecard, wertorientierte Unternehmensführung, Anspruchsgruppen, Systemtheorie

Summary

Despite its overwhelming success in practice, a theoretical and conceptual valuation of the balanced scorecard is still in the very beginning. The paper presents the shareholder value concept, the stakeholder concept and the systems theory as theoretical and conceptual foundations for designing a balanced scorecard. As a consequence, the balanced scorecard can be used as an instrument to manage a company in accordance with these approaches. The great flexibility and impressive success of the balanced scorecard are further results of its ability to serve different approaches.

JEL-classification: M 10, M 41

Keywords: balanced scorecard, shareholder value, stakeholder, systems theory

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Shareholder Value-Konzept	2
	2.1 Konzeptionelle Grundlagen	2
	2.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard	4
	2.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis	5
3	Stakeholder-Konzept	7
	3.1 Konzeptionelle Grundlagen	7
	3.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard	8
	3.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis	9
4	Systemtheorie	11
	4.1 Theoretische Grundlagen	11
	4.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard	13
	4.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis	14
5	Fazit	15
	Literaturverzeichnis	16

1 Einleitung

Mit der von *Kaplan/Norton* (1997) entwickelten *Balanced Scorecard* ist seit einigen Jahren ein Instrument in die betriebliche Praxis eingezogen, das sich dort nicht nur großer Beliebtheit erfreut, sondern verstärkt auch ganzheitliche Aspekte bei der Unternehmensführung aufgreift (*Pinkwart/Kolb/Heinemann* 2005, S. 88-91, *Körnert* 2004). Vor dem Hintergrund des Enthusiasmus der Praxis und der Flut an Veröffentlichungen zu diesem Thema muß sich das Konzept gegen den Vorwurf wehren, es sei eine reine Modeerscheinung und kein in vielen Teilen innovatives Konzept (*Kieser* 2000, *Thießen* 2002). Unbestritten ist, daß eine tiefergehende wissenschaftlich-reflektierende Diskussion zur *Balanced Scorecard* durch den Praxiserfolg und die damit einhergehenden Berichte erschwert wird (*Horváth* 1999, *Speckbacher/Bischof* 2000, S. 796). Leider erhält man von den Begründern des Konzepts in der wissenschaftlichen Diskussion nur wenig Unterstützung. Obwohl *Kaplan/Norton* einen beachtlichen Siegeszug der *Balanced Scorecard* einleiteten, der nicht zuletzt der großen Flexibilität des Instrumentes geschuldet ist, kann das doch nicht darüber hinwegtäuschen, daß eine tiefergehende konzeptionelle oder theoretische Verankerungen weitgehend unterblieb. Zum Beispiel sind die von *Kaplan/Norton* gewählten vier *Balanced Scorecard*-Perspektiven zwar ausgesprochen eingängig, fallen aber ohne weitere Herleitung gleichsam vom Himmel. Noch immer muß man der von *Weber/Schäffer* (2000a, S. 2; vgl. analog *Ahn* 2005) formulierten Aussage zustimmen: „Das Konzept wird in der Praxis vielfach implementiert. In der Literatur dominiert die Propagierung und Verbreitung des Konzepts, eine tiefergehende Diskussion und eine darauf aufbauende konzeptionelle Würdigung des Konzepts stehen noch in den Anfängen.“

An diesem Punkt knüpft der vorliegende Beitrag an, indem er sich theoretisch-konzeptionellen Fragen im Zusammenhang mit der *Balanced Scorecard* zuwendet ohne dabei jedoch auf eine Praxisrelevanz zu verzichten. Konkret werden hier das *Shareholder Value*-Konzept mit seiner Wertorientierung, das *Stakeholder*-Konzept mit seiner Anspruchsgruppenorientierung und die Systemtheorie herangezogen. Ziel des Beitrags ist es, die theoretisch-konzeptionellen Bezüge der *Balanced Scorecard* zu diesen drei Ansätzen zu untersuchen. Dabei sollen auch die Impulse deutlich werden, die das *Shareholder Value*-Konzept, das *Stakeholder*-Konzept und die Systemtheorie für die Ausgestaltung der *Balanced Scorecard* in Theorie und Praxis aussenden. Um das Ziel zu erreichen, werden im Anschluß an diese Einleitung für das *Shareholder Value*-Konzept, das *Stakeholder*-Konzept und die Systemtheorie jeweils die wesentlichen Grundlagen skizziert, bevor die theoretisch-konzeptionellen Bezüge zur *Balanced Sco-*

recard erarbeitet werden. Die Grundlagen zur Balanced Scorecard werden vorausgesetzt. In jedem Teil wird zudem ein Praxisbeispiel vorgestellt, das sich explizit des jeweiligen Ansatzes bei der Ausgestaltung der Balanced Scorecard bedient. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Shareholder Value-Konzept

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Mit dem Shareholder Value-Konzept verbindet man eine wertorientierte Unternehmensführung. Mit ihm will man ganze Unternehmen oder einzelne Unternehmensteile bewerten, die Vorteilhaftigkeit unternehmerischer Maßnahmen beurteilen oder den Periodenerfolg im Kontrast zum buchhalterischen Gewinn ermitteln (*Spremann 1996, S. 462*). Der Auftrieb, den das Shareholder Value-Konzept in den letzten Jahrzehnten erfahren hat, ist auf unterschiedliche Strömungen und Entwicklungen zurückzuführen. Maßgeblichen Ansporn erfuhren das Konzept durch Probleme bei Unternehmensakquisitionen, durch Schwierigkeiten bei der Kontrolle von Eigentümerinteressen, durch Schwachpunkte traditioneller Kennzahlen und Kennzahlensysteme und durch Entwicklungen im Rahmen des strategischen Managements und strategischer Anreizsysteme (*Körnert 2003, S. 65-71*).

Kürsten (2000, S. 362 f.) erarbeitete vier konstitutive Grundelemente des Shareholder Value-Konzepts. Danach steht (1) das Wohl der Anteilseigner im Mittelpunkt aller unternehmerischen Entscheidungen und ist zu maximieren. Diesem Grundelement kommt der Rang einer normativen Generalprämisse zu. (2) Das „Wohl der Anteilseigner“ offenbart sich beim Shareholder Value-Konzept ausschließlich im Marktwert ihrer monetären Ansprüche an das Unternehmen, nämlich dem sogenannten Marktwert des Eigenkapitals. (3) Der Marktwert des Eigenkapitals resultiert seinerseits aus dem Marktwert des Unternehmens verringert um den Marktwert des Fremdkapitals. (4) Durch Verknüpfung der Grundelemente (1) bis (3) und aufgrund der Bilanzidentität folgt aus dem Ziel „Maximiere das Wohl der Anteilseigner“ unmittelbar das Ziel „Maximiere den Marktwert des Unternehmens“.

Eine Fokussierung auf das Wohl der Anteilseigner rechtfertigt man häufig damit, alle Ansprüche der Nichtanteilseigner als vertraglich eindeutig fixiert zu betrachten, so daß nur die Anteilseigner mit dem risikobehafteten Residualerlös unternehmerischen Handelns konfrontiert werden (*Alchian/Demsetz 1972, Speckbacher 1997*). Des weiteren geht man bekanntlich

davon aus, die das Wohl bereichernden nichtmonetären Ansprüche der Anteilseigner – wie beispielsweise Macht, Mitsprache und Mitentscheidung – in monetäre Größen transformieren zu können.

Kennzahlen einer wertorientierten Unternehmensführung weisen idealtypisch folgende Eigenschaften auf: Sie müssen sich zur Erfolgsdefinition und Erfolgsmessung eignen, zukünftige Erfolge einbeziehen, das zur Erfolgserzielung eingesetzte Kapital berücksichtigen, die Kapitalkosten und Risiken beachten, dem zeitlichen Anfall von Zahlungen Rechnung tragen, transparent und verständlich sein, sich unternehmensintern und unternehmensextern verwenden lassen sowie einen Erfolgsvergleich bei verschiedenen Geschäftseinheiten ermöglichen (*Janssen/Scheren* 1999, S. 611-613).

Solche mehr oder weniger eng mit einer wertorientierten Unternehmensführung verknüpften Kennzahlen lassen sich im Konzept von *Rappaport* (1986), von *Copeland/Koller/Murrin* (1990) oder beim Adjusted Present Value (APV) von *Myers* (1974), dem Cash-flow Return on Investment (CFROI) von *Lewis* (1995), sowie dem Economic Value Added (EVA) von *Stewart* (1991) finden. Damit soll jedoch nicht unterstellt werden, daß sich alle Größen gleichermaßen konsequent an einer Wertorientierung ausrichten (*Ballwieser* 1994, 1998). Darüber hinaus etablierte man branchenbezogene wertorientierte Kennzahlen: Zum Beispiel wurden speziell für Kreditinstitute in den letzten Jahren mit dem RORAC (Return on Risk Adjusted Capital) und dem RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) zwei risikoangepaßte Leistungsmaße entwickelt (*Schierenbeck/Paul* 2000, *Völker* 2001, *Baumeister* 2003).

Einige dieser Kennzahlen werden mittels abgezinster zukünftiger Zahlungsströme generiert, weshalb man sie auch als Discounted Cash-flow-Verfahren (DCF-Verfahren) bezeichnet. Typische DCF-Vertreter sind der APV sowie die Konzepte von *Rappaport* und *Copeland/Koller/Murrin*. Die Vorzüge der DCF-Verfahren liegen in der Beurteilung langfristiger Fragestellungen und in der Strategieunterstützung. Das Konzept von *Rappaport* gilt dabei als am wenigsten „gestaltbar“ und bietet ein geschlossenes, wenn auch kein umfassendes Werttreiber-set. Aufgrund der leichteren Akzeptanz in Unternehmen und der offensichtlichen Gestaltung als Nachrecheninstrument scheinen der EVA und der CFROI als Basis für eine variable Vergütung geeignet. Allerdings sind beide Verfahren wegen ihrer „Gestaltbarkeit“ nicht zweifelsfrei unternehmenswertorientiert. *Lorson* (1999, S. 1336) schlägt daher eine Kombination verschiedener Ansätze vor.

2.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard

In der Basisversion statten *Kaplan/Norton* (1997, S. 7-11 u. 23-27) ihre Balanced Scorecard mit vier Perspektiven aus, nämlich einer finanziellen Perspektive, einer Kundenperspektive, einer internen Prozeßperspektive und einer Lern- und Entwicklungsperspektive. Letztere bezeichnet man auch als Mitarbeiterperspektive. Mit der frühzeitigen Auswahl der Perspektiven soll sichergestellt werden, daß sich später die wesentlichen Aspekte des Leistungserstellungsprozesses des Unternehmens auch in dessen Führungsinstrument widerspiegeln. In der finanziellen Perspektive finden sich Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen, die zur Beantwortung folgender, vom Unternehmen gestellten Frage beitragen sollen: „Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“ (*Kaplan/Norton* 1997, S. 9).

Bei der Suche nach einer Antwort zu dieser Frage stößt man unweigerlich auch auf das Shareholder Value-Konzept. Dessen wertorientierte Kennzahlen und die damit verbundenen Strategien sind zur Ausgestaltung der finanziellen Perspektive geradezu prädestiniert. Mit Blick auf die weiter oben genannten idealtypischen Eigenschaften wertorientierter Kennzahlen werden auch einige Anforderungen an Kennzahlen aus Sicht der Balanced Scorecard befriedigt. Die Balanced Scorecard will im Gegensatz zum klassischen Weg nicht nur vergangenheitsbezogene, monetäre und unternehmensinterne Kennzahlen verwenden, sondern darüber hinaus auch zukunftsbezogene, nichtmonetäre und unternehmensexterne Kennzahlen nutzen. Der große Fortschritt einer Integration wertorientierter Kennzahlen in die finanzielle Perspektive liegt im dann zukunftsgerichteten Blickwinkel dieser Perspektive. Zudem kann durch die Beachtung von Risiken in den wertorientierten Kennzahlen eine eigens eingerichtete Risikoperspektive entfallen. Das Zusammenspiel von Shareholder Value-Konzept und Balanced Scorecard beflügelt nicht nur eine zukunftsorientierte Unternehmensführung, sondern wirkt gleichzeitig einer ausufernden Anzahl an Balanced Scorecard-Perspektiven entgegen.

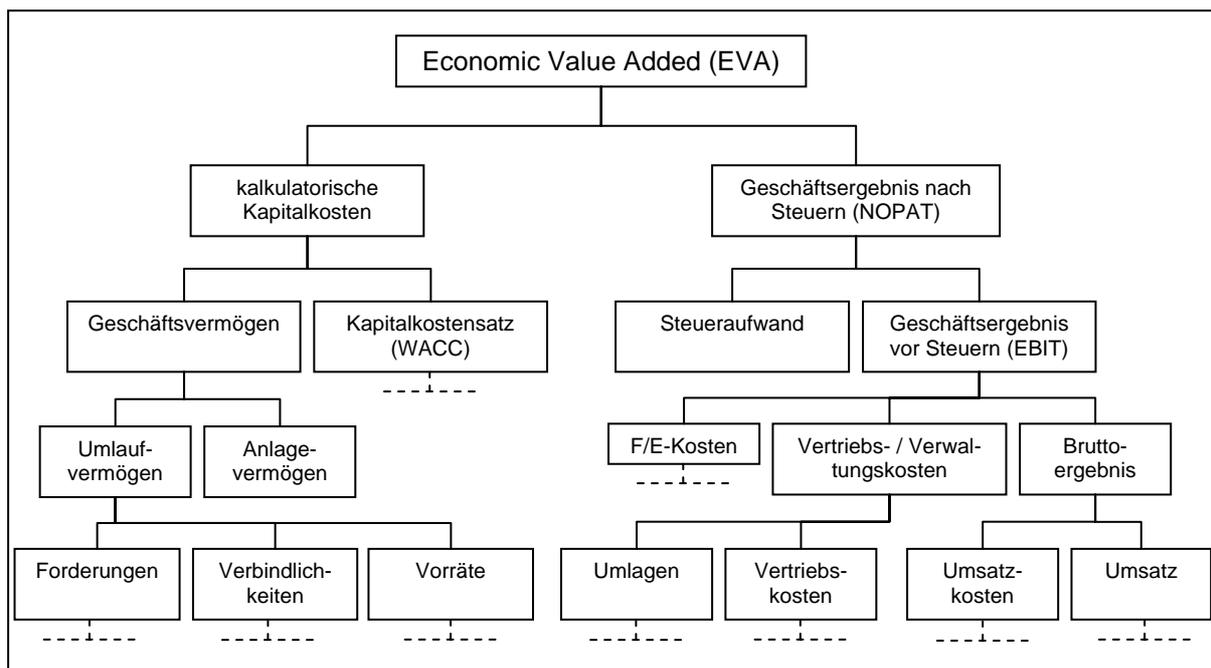
Ein Grundprinzip der Balanced Scorecard besteht darin, daß die Perspektiven zwar ausgewogen, aber nicht gleichrangig sind. Da die finanzielle Perspektive die langfristigen finanziellen Ziele enthält, soll sie nach *Kaplan/Norton* (1997, S. 145) den höchsten Rang einnehmen. Damit dient die finanzielle Perspektive letztlich als Fokus für die anderen Perspektiven und gleichzeitig als Basis für weitere Operationalisierungsschritte. Wird die finanzielle Perspektive derart mit dem Shareholder Value-Konzept angereichert, dann entspricht die herausgehobene Stellung der finanziellen Perspektive inhaltlich dem ersten Grundelement des Sharehol-

der Value-Konzepts, wonach das „Wohl der Anteilseigner“ zu maximieren ist. Alle anderen Perspektiven hätten dann dem „Wohl der Anteilseigner“ beflissentlich zu dienen. Diese Art der Unternehmensführung, die sich aus normativer Sicht ausschließlich an finanziellen Zielen und dem Shareholder Value orientiert, ist keineswegs unumstritten, wie Teil 3 gleich noch genauer zeigen wird. Insgesamt wird deutlich, daß das Shareholder Value-Konzept nur dann in der Balanced Scorecard vollständig integriert ist, wenn die finanzielle Perspektive mit wertorientierten Größen bestückt ist und die finanzielle Perspektive gleichzeitig den höchsten Rang unter den Perspektiven einnimmt.

2.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis

In großen deutschen Unternehmen hat sich die wertorientierte Unternehmensführung weitgehend durchgesetzt (*Pellens/Tomaszewski/Weber* 2000, S. 1825). Eine Untersuchung des Arbeitskreises „Value Reporting“ der Schmalenbachgesellschaft ergab, daß die Berichterstattung mittels wertorientierter Verfahren in den DAX-Unternehmen zunimmt. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen verläßt sich dabei auf den EVA oder auf sehr eng mit dieser Kennzahl verknüpfte Verfahren (*Ruhwedel/Schultze* 2002, S. 620 f., *Janssen* 2004, S. 194). Einige Unternehmen wie beispielsweise die E.ON AG oder die RWE AG veröffentlichen auch die genauen Berechnungsschemata (*E.ON* 2004, S. 45 f., *RWE* 2004, S. 186 f.).

Übersicht 1: Werttreiber des EVA als Basis einer Integration von Shareholder Value und Balanced Scorecard nach *Fröhlich* (2005, S. 618)



Fröhlich (2005) nutzt für sein integriertes Managementsystem aus Balanced Scorecard und Shareholder Value den EVA als Spitzenkennzahl. Der EVA setzt sich bei ihm grob aus den in Übersicht 1 dargestellten Werttreibern zusammen. Allgemein handelt es sich beim EVA um einen Residualgewinn, bei dem von einem modifizierten Geschäftsergebnis nach Steuern, dem Net Operating Profit After Taxes (NOPAT), kalkulatorische Kapitalkosten abgezogen werden. Die kalkulatorischen Kapitalkosten ergeben sich durch Multiplikation des Geschäftsvermögens (Capital) mit dem durchschnittlichen Gesamtkapitalkostensatz, dem Weighted Average Cost of Capital (WACC) (*Janssen* 2004, S. 190 f., *Körnert* 2003, S. 86 f.):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital} \cdot \text{WACC}.$$

Um nachhaltig wertbestimmende Strategien zu entwickeln, muß die Unternehmensführung zuerst an den Werthebeln NOPAT und Kapitalkosten ansetzen und diese dann solange „herunterbrechen“ – also Top Down dekomponieren –, bis die Ebene nichtmonetärer Werttreiber erreicht ist. Für *Fröhlich* (2005, S. 617) entfaltet sich gerade an den Schnittstellen monetärer und nichtmonetärer Werttreiber das Potential einer kombinierten Anwendung von Shareholder Value und Balanced Scorecard. Indem im Rahmen eines Werttreibermanagements die wertorientierten Strategien der finanziellen Perspektive auf die interne Prozeßperspektive sowie die Kunden- und Mitarbeiterperspektive übertragen werden, ergänzt und unterstützt die Balanced Scorecard das Werttreibermanagement durch eine Operationalisierung wertorientierter Strategien. Da an der Operationalisierung letztlich alle Mitarbeiter mitwirken müssen, erhöht sich die Akzeptanz für ein wertorientiertes Handeln im Unternehmen (*Fröhlich* 2005, S. 618).

Hinsichtlich der Berücksichtigung des EVA im vorliegenden Umsetzungsbeispiel ist zu kritisieren, daß der EVA trotz seines investitionstheoretischen Vokabulars keine zahlungsstromorientierten, sondern buchhalterische Periodenerfolgsgrößen verwendet und daher nur unter Zusatzannahmen mit der Kapitalwertmethode in Einklang zu bringen ist (*Ballwieser* 1994, S. 1387). Nachteilig wirkt sich die Orientierung am Jahresabschluß auch hinsichtlich der Objektivität des EVA aus, denn man kann Gestaltungsspielräume nutzen. Dadurch ist der EVA mit einigen Anreizproblemen behaftet. Aufgrund der Einperiodigkeit kann das Verfahren dem zeitlichen Anfall der Zahlungen keine Rechnung tragen. Für den EVA spricht sein einfaches, intern und extern leicht kommunizierbares Grundmodell. Zudem wird das in Anspruch genommene Kapital berücksichtigt und über die Kapitalkosten fließen Risikoerwartungen der Kapitalgeber ein (*Janssen/Scheren* 1999, S. 624).

Aus normativer Sicht steht das betrachtete Beispiel dem Shareholder Value-Konzept sehr nahe. Es nutzt jedoch als Hilfe bei der strategischen Umsetzung die Balanced Scorecard. Dies läßt sich daran erkennen, daß eine wertorientierte Kennzahl (EVA) die finanzielle Perspektive dominiert und die finanzielle Perspektive den höchsten Rang einnimmt. Der Blick auf nicht-monetäre Werttreiber, wie ihn die Balanced Scorecard vorsieht, wirkt auf strategischer Ebene erhellend und trägt zu einer zielorientierten Unternehmensführung nachhaltig bei.

3 Stakeholder-Konzept

3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Im Stakeholder-Konzept kümmert man sich – im Gegensatz zum Shareholder Value – nicht nur um die Anteilseigner und deren Wohl, sondern um die Ansprüche aller Gruppen eines Unternehmens (*Freeman 1984, Janisch 1993*). Während *Alchian/Demsetz (1972)* noch davon ausgingen, daß alle Ansprüche der Nichtanteilseigner fixiert sind, betonen *Cornell/Shapiro (1987)*, daß ein Teil der Ansprüche der Nichtanteilseigner zwar vertraglich feststeht, also kontraktbestimmt ist, nicht unwesentliche Teile aber durchaus impliziter Natur sind. Beschränkt man die Analyse – wie in klassischen Theorien üblich – auf die kontraktbestimmten Teile der Ansprüche, dann nehmen die Shareholder tatsächlich (und zu Recht) die dominierende Rolle ein, denn die kontraktbestimmten Anspruchsteile der restlichen Stakeholder werden bevorrechtigt bedient und sind nur im Insolvenzfall bedroht. Erweitert man dagegen diese Sichtweise um die impliziten Ansprüche der Nichtanteilseigner, dann läßt sich sagen: Ihre impliziten Ansprüche stehen auch ohne Insolvenzgefahr auf dem Spiel (*Speckbacher 1997, S. 633 f., Franke/Hax 1999, S. 7*).

Beispiele für implizite Ansprüche wären arbeitnehmerbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten und soziale Nebenleistungen an diese Anspruchsgruppe sowie die auf Kundenseite erwarteten Serviceleistungen des Unternehmens. Es wäre daher im Sinne des Stakeholder-Konzepts, die Maximierung des Unternehmenswertes nur in einer Weise zu betreiben, die den Wert der impliziten Ansprüche aller Stakeholder bewahrt. Diese impliziten Ansprüche sollten zumindest als Nebenbedingungen bei der Zielerreichung integriert und beachtet werden. Damit ließe sich die koalitionsartige Kooperationsbereitschaft der betroffenen Anspruchsgruppen sicherstellen, was langfristig natürlich auch im Interesse der Anteilseigner liegt.

Hinsichtlich der Frage, wer überhaupt als Anspruchsgruppe eines Unternehmens gelten soll, muß man das Stakeholder-Konzept in eine ethisch-normative und in eine strategische Komponente zerlegen. Bei der ethisch-normativen Komponente wäre zu prüfen, wer berechnigte Ansprüche gegenüber einem Unternehmen erheben können soll. Hier bildet die ethisch begründbare Legitimität von Ansprüchen das Auswahlkriterium. Im Rahmen der strategischen Komponente geht es darum, wer Ansprüche an ein Unternehmen geltend machen kann. Das Auswahlkriterium bilden dabei Machtpositionen, wie sie sich beispielsweise aus Verfügungsrechten über knappe Ressourcen ergeben (*Ulrich 1999, S. 38-40*).

Die Versuche, einen allgemeingültigen Kreis von Anspruchsgruppen herauszuarbeiten, zeigen unterschiedliche Resultate. Regelmäßig werden dabei jedoch folgende Anspruchsgruppen genannt: Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Management, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Öffentlichkeit. Zu beachten ist, daß der Einfluß von Anspruchsgruppen im Zeitablauf variieren kann und daß man zur Komplexitätsreduktion häufig unterstellt, daß die Akteure einer Anspruchsgruppe die gleichen Ziele verfolgen (*Hill 1996, Brink 2000, Wolf/Körnert 2004*).

3.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard

Mit der Kunden- und Mitarbeiterperspektive sind in der Basisversion der Balanced Scorecard zwei Perspektiven mit typischen Anspruchsgruppen besetzt. Bedenkt man den Nutzen fundierter Stakeholderanalysen für die strategische Unternehmensführung (*Göbel 1995*), so liegt es durchaus nahe, Balanced Scorecard-Perspektiven mit Anspruchsgruppen auszugestalten. Gegen reine Anspruchsgruppenperspektiven in einer dann entstehenden sogenannten Stakeholder Scorecard sprechen zum einen die vernachlässigte Abbildung von Beschaffungs-, Kombinations- und Absatzprozessen im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung. Zum anderen legt die Balanced Scorecard größten Wert auf die Verknüpfung der Perspektiven mittels Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Form von Kausalketten und darauf, daß die Perspektiven auf der betrieblichen Zielkonzeption fußen. Die mangelnde Verknüpfung der Stakeholder-Perspektiven untereinander sowie ihr begrenzter oder nicht vorhandener Bezug zur betrieblichen Zielkonzeption lassen reine Anspruchsgruppenperspektiven unzweckmäßig erscheinen (*Niven 2003, S. 138 f., Wolf/Körnert 2004, S. 653, Horváth/Partner 2004, S. 47 f.*).

Aus diesen Gründen heraus ist die Balanced Scorecard keineswegs als Managementäquivalent des Stakeholder-Konzepts interpretierbar, wie Jensen behauptet (*Jensen 2001, S. 9, 17; vgl.*

auch *Form/Hüllmann* 2002, S. 692). Eine reine Stakeholder Scorecard eignet sich folglich weniger zur internen Unternehmensführung, sondern kann eher einer externen Berichterstattung dienen. Auch *Kaplan/Norton* (1997, S. 34, u. 2001, S. 94-96) wenden sich nach anfänglicher Aufgeschlossenheit immer mehr gegen eine Vermengung des Stakeholder-Konzepts mit „ihrer“ Balanced Scorecard. So kontrovers die Auffassungen in diesem Zusammenhang auch sind, aus Sicht der strategischen Unternehmensführung ist die Einbeziehung der einen oder anderen Anspruchsgruppe als Balanced Scorecard-Perspektive offenbar unerlässlich.

Nach *Kaplan/Norton* sind – wie weiter oben schon erwähnt – die vier Balanced Scorecard-Perspektiven zwar ausgewogen, aber nicht gleichrangig, da die finanzielle Perspektive mit den finanzwirtschaftlichen Zielen den höchsten Rang einnimmt. Damit beziehen *Kaplan/Norton* vorsichtig Stellung in der zum Teil heftig geführten Shareholder-Stakeholder-Debatte (vgl. zu dieser Debatte *Speckbacher* 1997, *Günther* 1997, S. 399 f., *Kürsten* 2000, *Albach* 2001, *Lücke* 2001). Sie plädieren implizit für den seitens der Vertreter des Stakeholder-Konzepts beklagten Zielmonismus im Shareholder Value-Ansatz. Letztlich schlägt sich der normative Teil der Shareholder-Stakeholder-Debatte auch in der Balanced Scorecard nieder, wenn es nämlich darum geht, ob und gegebenenfalls in welcher Rangfolge man die verschiedenen Balanced Scorecard-Perspektiven anordnet. Damit wird deutlich, daß sich die Balanced Scorecard nicht nur gegenüber dem Shareholder Value-Konzept öffnet. Über eine ausgewogene und gleichrangige Anordnung der Perspektiven läßt sie sich auch für das Stakeholder-Konzept nachhaltig erschließen.

3.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis

Gemäß ihres Leitbildes will die Deutsche Bank AG einen spürbaren Mehrwert für Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft insgesamt schaffen. In diesem Zusammenhang forderte der Vorstand der Deutschen Bank schon für das Jahr 1998, das Leitbild anhand eines Kennzahlensystems im freiwilligen Teil des Geschäftsberichts strukturiert abzubilden (vgl. die Geschäftsberichte der Deutschen Bank seit 1998). Die Fortschritte bei der Umsetzung des auf der Balanced Scorecard basierenden „Vierklangs“ brachten es mit sich, daß das Vierklang-Modell zum Gliederungskriterium des freiwilligen Teils des Geschäftsberichts aufstieg (*Löw/Weide* 2000, S. 249, *Horváth/Gaiser* 2000, S. 20). Da das Vierklang-Modell den für bestimmte Anspruchsgruppen geschaffenen Mehrwert dokumentieren will, ist es nur konsequent, wenn im Anschluß an fundierte Analysen den identifizierten Anspruchsgruppen eine

eigene Perspektive reserviert wird. Die vier Perspektiven lauten wie die Anspruchsgruppen: Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft (Übersicht 2). Der Vierklang der Deutschen Bank ist so ausgestaltet, daß in jeder Perspektive drei Kategorien gebildet werden, nämlich für Strukturdaten, Leistungskennzahlen und besondere Projekte. Dies wird nun anhand der Aktionärs- und Kundenperspektive kurz skizziert.

Übersicht 2: Stakeholder Scorecard-Perspektiven und Ausgestaltungsbeispiele im Vierklang der Deutschen Bank

Perspektiven	Ausgestaltungsbeispiele	
Aktionäre	Struktur	Aktionärsgruppen, regionale Aufteilung
	Leistung	Wertveränderung der Aktie, Anteil am Börsenumsatz, Aktionärszufriedenheitsindex
	Projekte	Börseneinführung USA, Internetangebote, Roadshows, Analystenworkshops, Aktienrückkaufprogramm
Kunden	Struktur	Anzahl Kunden in Kundengruppen
	Leistung	Umfragen und Einschätzungen durch Dritte (Euromoney, Standard & Poor's, International Financial Review), Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsindex
	Projekte	Euroeinführung, Internetauftritt, Kundenportale, Business Angels, B2B (Business to Business-Plattform), Asset Management in Indien
Mitarbeiter	Struktur	Ausbildungsstand, Alter, regionale und bankinterne Einsatzbereiche
	Leistung	Mitarbeiter-Commitmentindex, Austritte wegen Stellenwechsels, Aufwand für Aus- und Weiterbildung, Fehlzeitenquote, Teilnahme am Belegschaftsaktienprogramm und Aktienoptionsprogramm
	Projekte	Studie Arbeitgeberimage, Karriereseiten im Internet, interkulturelle Weiterbildung, Talentmanagement
Gesellschaft	Struktur	Anzahl der Länder, in denen die Bank vertreten ist
	Leistung	Ausgaben von Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen, projektbezogene Ausgaben, Spenden, Sponsoring
	Projekte	Hochwasserhilfen 2002, Berliner Philharmoniker, „Women in European Business“, New York-Hilfen nach dem 11.9.2001, Umweltmanagementsystem DIN EN ISO 14001, Kunstpreis, MoMA in Berlin

Die Strukturdaten der Aktionärsperspektive geben Aufschluß über die Aufteilung des Grundkapitals nach Aktionärsgruppen (private oder institutionelle Aktionäre) und nach Regionen. Ein Blick auf die Leistungskennzahlen vermittelt die Wertänderung der Aktie und den Anteil am Börsenumsatz in Deutschland. Zudem wird die Aktionärszufriedenheit über einen Index ermittelt. Während im Jahr 1999 eine Fragebogenaktion stattfand, wurden in den Jahren 2000 und 2001 nur noch Umfragen auf der Hauptversammlung durchgeführt (*Deutsche Bank 2002*, S. 14). Als besondere Projekte findet man beispielsweise die Börseneinführung der Deutschen Bank-Aktie an der New York Stock Exchange im Oktober 2001, die vorgenommenen Roadshows oder Internetangebote zu Investor Relations-Aktivitäten.

Die Strukturdaten der Kundenperspektive bestehen aus der Anzahl der Kunden in den einzelnen Kundensegmenten. Als Leistungskennzahlen werden beim Firmenkunden- und Investmentgeschäft die Plazierungen eines von der Zeitschrift *Euromoney* durchgeführten Konkurrenzvergleichs angegeben. Im Privatkundengeschäft wurde bis 2003 jeweils ein Index für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung ermittelt. Bei der Vermögensverwaltung greift man hingegen auf eine Einschätzung von *Standard & Poor's* zurück. Besondere Projekte findet man zum Beispiel in der Euroeinführung oder vielfältigen Internetaktivitäten.

Dem Vierklang der Deutschen Bank liegen einige konzeptionelle Überlegungen der *Balanced Scorecard* zugrunde. Kritisch ist dabei anzumerken, daß im Vierklang die betriebliche Zielkonzeption der Bank keine Rolle spielt. Zudem ist eine Verknüpfung der Perspektiven über Kausalketten nicht erkennbar. Auch werden die wesentlichen Aspekte des Leistungsprozesses der Deutschen Bank nicht abgebildet. Damit eignet sich das Vierklang-Modell – im Gegensatz zur *Balanced Scorecard* – zwar nicht als Instrument zur (internen) Unternehmensführung, es kann aber die Aufgabe eines sogenannten *Stakeholder Reporting* wahrnehmen, womit sich das Format des Vierklangs für eine strategiebezogene externe Berichterstattung anbietet (*Löw/Weide* 2000, S. 250, *Wittmann* 1998, S. 94). Die *Stakeholder Scorecard* im Gewand des Vierklangs kann man darüber hinaus als Vorstufe einer *Balanced Scorecard* interpretieren. Sollten eine *Stakeholder Scorecard* und eine *Balanced Scorecard* in Unternehmen parallel eingesetzt werden – wie das beispielsweise bei der Deutschen Bank zumindest zeitweise der Fall war (*Löw/Weide* 2000, *Eigenbrodt/Kornmesser* 2000, *Harengel/Hess* 1999) –, ist analog zum externen und internen Rechnungswesen auf deren Kompatibilität zu achten.

4 Systemtheorie

4.1 Theoretische Grundlagen

Die Systemtheorie ist eine übergeordnete und einende Metatheorie, die das ehrgeizige Ziel verfolgt, Gemeinsamkeiten aller Systeme aufzudecken und die Prinzipien zu durchdringen, die sich allgemein auf Ganzheiten anwenden lassen. Dabei wird das Untersuchungsobjekt in seinem genuin unversehrten strukturellen Zusammenhang betrachtet. Wesentliche Beiträge zum Aufbau der Systemtheorie lieferten der Biologe *von Bertalanffy* (1951), der Informationstheoretiker *Shannon* (1949) und der Kybernetiker *Wiener* (1961). Die Systemtheorie ist über 30 Jahre lang vor allem vom Soziologen und Psychologen *Luhmann* (1996) weiter ausgearbeitet und vorangetrieben worden. Inzwischen liegen auch bemerkenswerte und umfang-

reiche Studien zur Erschließung der Systemtheorie für einzelne Branchen vor (vgl. zum Beispiel *Schmidt* 1998).

Im Rahmen der Systemtheorie wird die Welt in Systeme dekomponiert. Konstitutiv für den Systembegriff ist die Vorstellung einer Grenze, die eine Differenzierung von Innen (System) und Außen (Umwelt) ermöglicht (*Luhmann* 1996, S. 19 f., *Kneer/Nassehi* 1993). *Ulrich/Probst* (1995, S. 30) definieren ein System als „ein dynamisches Ganzes, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt. Es besteht aus Teilen, die so miteinander verknüpft sind, daß kein Teil unabhängig ist von anderen Teilen und das Verhalten des Ganzen beeinflußt wird vom Zusammenwirken aller Teile.“ Der Zweck eines Teils liegt in seinem Beitrag zur Zielerreichung des ganzen Systems. Aus der Zweckerfüllung leitet der Teil dann seine Existenzberechtigung im System ab (*Fisch/Schäfer* 2001, S. 308).

In den Wirtschaftswissenschaften werden auf dieser Basis Unternehmen einerseits als Teil einer größeren Ganzheit – eines Supersystems – interpretiert. Weitere Teile des Ganzen sind beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Geld- und Kapitalgeber. Andererseits werden Unternehmen selbst als Systeme aufgefaßt, die sich wiederum aus miteinander in Beziehung stehenden Teilen oder Subsystemen zusammensetzen. Solche Subsysteme finden sich zum Beispiel in Form von Divisionen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen. Als allgemeine Merkmale solcher Systeme und Subsysteme gelten Emergenz, Offenheit, Dynamik, Interdisziplinarität und Komplexität (*Ulrich* 1970, *Schanz* 1994, S. 110, *Stünzner* 1996, S. 39-41, *Keuper* 2004).

Eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung ist die Bewältigung der Komplexität von Unternehmen, um die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern (*Keuper* 2005, S. 211 f.). Hierbei gilt es, sowohl die strukturelle als auch die prozessuale Dimension der Unternehmenskomplexität zielgerichtet zu handhaben. Die prozessuale Komplexität drückt sich in der Generierung einer angemessenen Reaktion eines Unternehmens auf die Wirkung eines Ereignisses im Umsystem des Unternehmens in angemessener Zeit aus. Mit der prozessualen Unternehmenskomplexität bezieht man sich daher auf die Reaktionsmöglichkeit des Unternehmens. Das Ausmaß der Unternehmenskomplexität wird jedoch maßgeblich von der strukturellen Komplexität beeinflußt, die auf die Reaktionsfähigkeit auf zukünftige Ereignisse im Umsystem des Unternehmens abstellt. Die strukturelle Unternehmenskomplexität ist dabei um so größer, je mehr Produkte, Zulieferer, Kunden, Geld- und Kapitalgeber usw. zu koordinieren sind und je mehr Beziehungen zwischen diesen Teilen bestehen (*Luh-*

mann 1996, S. 46 u. 70, Keuper 2005, S. 214-216). Maßnahmen zur Reduktion der Unternehmenskomplexität, nämlich das Schaffen bestimmter Strukturen und das kybernetische Prinzip der Systemlenkung, weisen konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard auf, wie gleich noch deutlicher wird.

4.2 Konzeptionelle Bezüge zur Balanced Scorecard

Die Reduktion der Komplexität eines Systems mittels Lenkung kann auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen, und zwar über Steuerung und Regelung. Mit Hilfe der Steuerung will man erreichen, daß sich ein System in einer bestimmten Art verhält und ein Ziel erreicht. Hierbei wirkt man über informationelle Anweisungen auf das System ein (Ulrich/Probst 1995, S. 79). Die Balanced Scorecard folgt dieser Überlegung, indem sie in ihr Zentrum die betriebliche Zielkonzeption – von Kaplan/Norton als Vision und Mission bezeichnet – stellt. Auf die betriebliche Zielkonzeption beziehen sich nicht nur alle gewählten Balanced Scorecard-Perspektiven, vielmehr werden aus der betriebliche Zielkonzeption alle Teilziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für jede Perspektive abgeleitet (Kaplan/Norton 1997, S. 8-17). Durch diesen konzeptionellen Aufbau macht die Balanced Scorecard ganz im Sinne der Systemtheorie ein Unternehmen der ganzheitlichen Steuerung zugänglich.

Anders als die Steuerung stellt die Regelung eine informationelle Rückkopplung einer Abweichung von einem gewünschten Verhalten oder Ziel dar. Mithin wird festgestellt, ob die Steuerungsanweisung zur anvisierten Veränderung geführt hat oder Abweichungen vorliegen. Zudem umfaßt die Regelung eine Rückmeldung des festgestellten Ergebnisses an die Steuerungsstelle und die Anweisung an diese Stelle, gegebenenfalls für weitere Steuerungsmaßnahmen zu sorgen (Ulrich/Probst 1995, S. 79 f.). Die Balanced Scorecard greift auch diesen Sachverhalt unter dem Motto „strategisches Feedback und Lernen“ im Sinne der Systemtheorie auf (Kaplan/Norton 1997, S. 10 u. 190 f.). Bei der Implementierung und vor allem beim kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard wird auf einen geschlossenen Kreislauf mehrfacher Rückkopplungsschleifen Wert gelegt. Hierbei werden im Anschluß an die Klärung der betrieblichen Zielkonzeption die Teilziele und Kennzahlen kommuniziert, bevor für die Teilziele und Kennzahlen Vorgaben festgelegt und Maßnahmen zum Erreichen der Vorgaben erarbeitet werden. Rückkopplungs- und Lernprozesse auf operativer und strategischer Ebene („double loops“) sorgen immer wieder dafür, Abweichungen festzustellen und gleich-

zeitig Anpassungsprozesse auszulösen (Weber/Schäffer 2000, S. 15). Somit läßt sich mit Hilfe der Balanced Scorecard ein Unternehmen als System ganzheitlich regeln.

Neben der Regelung und Steuerung hat sich bei der Bewältigung von Komplexität in Unternehmen das Schaffen einer rekursiven Struktur als besonders erfolgreich erwiesen. Anders als bei hierarchischen Strukturen finden sich bei rekursiven Strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen immer wieder gleiche Muster. Auf den jeweiligen Ebenen organisieren sich die Subsysteme im Rahmen dieser Muster selbst, wobei durch die Ähnlichkeit der Muster die Konsistenz des Systems erhalten bleibt (Fisch/Schäfer 2001, S. 308). Das Management rekursiver Unternehmensstrukturen wird durch den Einsatz der Balanced Scorecard unterstützt, denn es lassen sich unterschiedliche Balanced Scorecards für unterschiedliche Subsysteme entwickeln und einsetzen. Da alle in den verschiedenen Subsystemen eingesetzten Balanced Scorecards auf der betrieblichen Zielkonzeption fußen und gleichzeitig die Balanced Scorecard-Perspektiven – wie weiter oben schon erwähnt – untereinander mittels Kausalketten verknüpft sind, ist die Konsistenz der Unternehmensführung gesichert.

4.3 Umsetzungsbeispiel aus der Praxis

Fisch/Schäfer (2001) entwerfen ein Modell zur ganzheitlichen Unternehmensführung mit Hilfe eines sogenannten Executive Information Systems (EIS). In diesem Modell werden die Steuerung und die Regelung eingesetzt und mit einer Kaskadenstruktur aufeinander aufbauender Balanced Scorecards kombiniert. Das von *Fisch/Schäfer* (2001, S. 309-313) präsentierte Modell wird in einem großen Bauunternehmen angewendet, wobei sich das Unternehmen in ergebnisverantwortliche Divisionen mit wiederum ergebnisverantwortlichen Profitzentren gliedert. Im Rahmen dieser rekursiven Struktur verfolgen die Divisionen und Profitzentren ihre eigenen Ziele, die nicht zwangsläufig in dieselbe Richtung weisen. Damit aber die übergeordnete Zielkonzeption des Unternehmens verfolgt wird, steuert und regelt die Unternehmensleitung mit Hilfe der Balanced Scorecard. Die Unternehmensleitung formuliert ihre Ziele im Rahmen einer Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen. Diese Ziele werden für die Divisionen kaskadenförmig aufgefächert, die im Zuge dessen ihre eigene Balanced Scorecard entwickeln. Die Balanced Scorecard der Divisionen dient dann als Ziel für die Balanced Scorecard der Profitzentren.

Im Rahmen der Unternehmenstätigkeit wird dann beispielsweise ein Divisionsleiter die Leistung seiner Division mit der Zielvorgabe vergleichen und bei Zielabweichung selbständig Maßnahmen zur Behebung der Abweichung einleiten. Die Leistung seiner Division meldet er mittels seiner Divisions-Balanced Scorecard an die Unternehmensleitung. Damit erfüllt die Balanced Scorecard der Division drei unterschiedliche Aufgaben: Sie dient der Formulierung der Zielvorgaben für die Division, der Lenkung der Division sowie der Leistungsmeldung an die Unternehmensleitung. Die Leistung des Bauunternehmens spiegelt sich dann in der Balanced Scorecard des Gesamtunternehmens wider und ergibt sich aus den Teilleistungen der Divisionen. Analog ließe sich für die Profitzentren argumentieren (*Fisch/Schäfer* 2001, S. 309 f.). Entscheidend für die Lenkung des Bauunternehmens als System ist die kaskadenförmige Struktur der Balanced Scorecards für das Gesamtunternehmen, die Divisionen und die Profitzentren.

Das Bauunternehmen konnte die Wirksamkeit seines auf der Balanced Scorecard basierenden EIS noch steigern, indem es die Unternehmenslenkung noch mit der Budgetierung und dem Anreizsystem der Mitarbeiter koppelte. Hinzu trat die Etablierung einer Unternehmenskultur der Ehrlichkeit und Offenheit, die besonders in Bauunternehmen wichtig, aber nicht immer leicht durchzusetzen ist (*Fisch/Schäfer* 2001, S. 313). Bezüglich der Budgetierung wurde darauf geachtet, daß für das EIS und die Budgets dieselben Ziel- und Meßgrößen verwendet werden, so daß die Größen des auf der Balanced Scorecard basierenden EIS budgetierungsfähig formuliert werden können. Des weiteren legte man Wert darauf, daß sich die organisatorische Struktur des Informationsbedarfs mit den Budgetverantwortlichkeiten deckt. Damit liefert die Leistung einer organisatorischen Einheit gleichzeitig Hinweise auf die Leistung der sie leitenden Person und kann für die Bemessung der variablen Vergütung als Teil des Anreizsystems herangezogen werden (*Fisch/Schäfer* 2001, S. 311 f.).

5 Fazit

Die Balanced Scorecard präsentiert sich als ein ganzheitliches Instrument zur Unternehmensführung. Ihre große Flexibilität erlaubt es, sich auf verschiedene theoretisch-konzeptionelle Ansätze zu beziehen. Hier konnte gezeigt werden, daß das Shareholder Value-Konzept, das Stakeholder-Konzept und die Systemtheorie in der Lage sind, ausschlaggebende Impulse für das Design der Balanced Scorecard zu liefern. Darüber hinaus wurde deutlich, daß die Balanced Scorecard unter der Voraussetzung einer konsequenten Umsetzung der Ansätze als in-

strumentelles Pendant zu jedem der drei Ansätze fungieren kann. Somit ist sie theoretisch-konzeptionell in jedem Ansatz verankerbar, und es müssen alle Versuche fehlschlagen, die Balanced Scorecard von vornherein als Instrument zur Durchsetzung eines bestimmten Ansatzes zu interpretieren. Die Möglichkeit, mit der Balanced Scorecard sowohl systemtheoretisches als auch anspruchgruppen- und wertorientiertes Gedankengut bei der Unternehmensführung umsetzen zu können, verleiht ihr die eingangs genannte Flexibilität und ist gleichzeitig ein Grund für ihre beeindruckende Resonanz.

Literaturverzeichnis

- Ahn, Heinz* (2005): Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard. „Wirtschaftswissenschaftliches Studium, WiSt“, Jg. 34, S. 122-127.
- Albach, Horst* (2001): Shareholder Value und Unternehmenswert – Theoretische Anmerkungen zu einem aktuellen Thema. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, Jg. 71, S. 643-674.
- Alchian, Armen A. u. Demsetz, Harold* (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. „American Economic Review“, Jg. 62, S. 777-795.
- Ballwieser, Wolfgang* (1994): Adolf Moxter und der Shareholder Value-Ansatz. In: Bilanzrecht und Kapitalmarkt. Hrsg. v. W. Ballwieser u.a. Düsseldorf, S. 1377-1405.
- Ballwieser, Wolfgang* (1998): Unternehmensbewertung mit Discounted Cash Flow-Verfahren. „Die Wirtschaftsprüfung“, Jg. 51, S. 81-92.
- Baumeister, Alexander* (2003): Risikoadjustierte Performancemaße. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 63, S. 221-226.
- Brink, Alexander* (2000): Holistisches Shareholder-Value-Management. Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung. Mering.
- Copeland, Tom; Koller, Tim u. Murrin, Jack* (1990): Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies. New York u.a.
- Cornell, Bradford u. Shapiro, Alan C.* (1987): Corporate Stakeholders and Corporate Finance. „Financial Management“, Jg. 16, Spring, S. 5-14.
- Deutsche Bank*: Diverse Geschäftsberichte der Deutschen Bank AG für die Jahre 1998 bis 2004.
- E.ON* (2004): Geschäftsbericht der E.ON AG.
- Eigenbrodt, Jörg u. Kornmesser, Christian* (2000): Das Konzept der selbststeuernden Organisationseinheiten im Deutschen Herold. Ein Steuerungsmodell mit Balanced Scorecard-Applikation. „Kostenrechnungspraxis“, Jg. 44, Sonderheft 2, S. 33-41.
- Fisch, Jan Hendrik u. Schäfer, Christian* (2001): Ganzheitliche Unternehmenssteuerung mit der Balanced Scorecard. Konzeption eines Executive Information Systems nach kybernetischen Prinzipien. „Controlling“, Jg. 13, S. 307-314.
- Form, Stephan u. Hüllmann, Ulrich* (2002): Chance- and Risk-Scorecarding. Umsetzungsaspekte eines IT-gestützten strategischen Reporting. „Controlling“, Jg. 14, S. 691-700.

- Franke, Günter u. Hax, Herbert* (1999): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. 4. Aufl., Berlin u.a.
- Freeman, R. Edward* (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston u.a.
- Fröhlich, Marius* (2005): Integriertes Managementsystem aus Balanced Scorecard und Shareholder Value. „Controlling“, Jg. 17, S. 617-619.
- Göbel, Elisabeth* (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung. „Zeitschrift für Planung“, Jg. 6, S. 55-67.
- Günther, Thomas* (1997): Unternehmenswertorientiertes Controlling. München.
- Harengel, Jürgen u. Hess, Thomas* (1999): Entwicklung einer Balanced Scorecard – untersucht am Beispiel des Retailgeschäfts einer Bank. „Kostenrechnungspraxis“, Jg. 43, S. 239-245.
- Hill, Wilhelm* (1996): Der Shareholder Value und die Stakeholder. „Die Unternehmung“, Jg. 50, S. 411-420.
- Horváth & Partner* (2004): Balanced Scorecard umsetzen. 3. Aufl., Stuttgart.
- Horváth, Péter* (1999): Das Balanced-Scorecard-Managementsystem – das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen. „Die Unternehmung“, Jg. 53, S. 303-319.
- Horváth, Péter u. Gaiser, Bernd* (2000): Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis“, Jg. 52, S. 17-35.
- Janisch, Monika* (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern u.a.
- Janssen, Friedrich* (2004): Unternehmensführung mit Finanzkennzahlen. In: Banken, Finanzierung und Unternehmensführung. Hrsg. v. Th. Burkhardt, J. Körnert u. U. Walther. Berlin, S. 189-205.
- Janssen, Friedrich u. Scheren, Michael* (1999): Internationalisierung der Führungskennziffern? Führungskennzahlen in der deutschen Geschäftsberichterstattung. In: Internationale Rechnungslegung. Hrsg. v. K. Küting u. G. Langenbucher. Stuttgart.
- Jensen, Michael C.* (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. „Journal of Applied Corporate Finance“, Jg. 14, Nr. 3, S. 8-21.
- Kaplan, Robert S. u. Norton, David P.* (1997): Balanced Scorecard erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Kaplan, Robert S. u. Norton, David P.* (2001): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. „Accounting Horizons“, Jg. 15, S. 87-104 u. 147-160.
- Keuper, Frank* (2004): Systemkomplexität. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 64, S. 637-641.
- Keuper, Frank* (2005): Gestaltung der Unternehmenskomplexität im Lichte von Ashby und Luhmann. „Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung“, Jg. 16, S. 211-238.
- Kieser, Alfred* (2000): Die Balanced Scorecard als Managementmode. „Kostenrechnungspraxis“, Jg. 44, Sonderheft 2, S. 123 f.

- Kneer, Georg u. Nassehi, Armin* (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München.
- Körnert, Jan* (2003): Balanced Scorecard. Theoretische Grundlagen und Perspektivenwahl für Kreditinstitute. Berlin.
- Körnert, Jan* (2004): Vieles spricht für eine stärkere Modifizierung der Balanced Scorecard. Basiskonzept im Branchenvergleich. „Betriebswirtschaftliche Blätter“, Jg. 53, S. 171-176.
- Kürsten, Wolfgang* (2000): „Shareholder Value“ – Grundelemente und Schief lagen einer polit-ökonomischen Diskussion aus finanzierungstheoretischer Sicht. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, Jg. 70, S. 359-381.
- Lewis, Thomas G.* (1995): Steigerung des Unternehmenswertes. Total Value Management. 2. Aufl., Landsberg/Lech.
- Lorson, Peter* (1999): Shareholder Value-Ansätze. Zweck, Konzepte und Entwicklungstendenzen. „Der Betrieb“, Jg. 52, S. 1329-1339.
- Löw, Edgar u. Weide, Thomas* (2000): Das Management von Stakeholder Benefits als Werttreiber in Banken. In: Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung. Hrsg. v. A. Wagenhofer u. G. Hrebicek. Stuttgart, S. 239-257.
- Lücke, Wolfgang* (2001): Zielgrößen für Unternehmen, Stakeholder und Shareholder. „Zeitschrift für Planung“, Jg. 12, S. 47-72.
- Luhmann, Niklas* (1996): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. 6. Aufl., Frankfurt/M.
- Myers, Stewart C.* (1974): Interacting of Corporate Financing and Investment Decisions – Implications for Capital Budgeting. „Journal of Finance“, Jg. 29, S. 1-25.
- Niven, Paul R.* (2003): Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Weinheim.
- Pellens, Bernhard; Tomaszewski, Claude u. Weber, Nikolas* (2000): Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland. Eine empirische Untersuchung der DAX 100-Unternehmen. „Der Betrieb“, Jg. 53, S. 1825-1833.
- Pinkwart, Andreas; Kolb, Susanne u. Heinemann, Daniel* (2005): Unternehmen aus der Krise führen. Die Turnaround-Balanced Scorecard als ganzheitliches Konzept zur Wiederherstellung des Unternehmenserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen. Stuttgart.
- Rappaport, Alfred* (1986): Creating Shareholder Value. The new standard for business performance. New York u.a.
- Ruhwedel, Franca u. Schultze, Wolfgang* (2002): Value Reporting: Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen. „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, Jg. 54, S. 602-632.
- RWE* (2004): Geschäftsbericht der RWE AG.
- Schanz, Günther* (1994): Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. 2. Aufl., München.
- Schierenbeck, Henner u. Paul, Stefan* (2000): Die Re-Allokation von Risikokapital als strategische Herausforderung. „Kredit und Kapital“, Beiheft 15, S. 203-227.

- Schmidt, Tobias* (1998): Grundlagen einer Systemtheorie des Finanzsektors. Vorstudien zur Erschließung der Theorie sozialer Systeme als interdisziplinäre Integrationsperspektive. Berlin.
- Shannon, Claude E.* (1949): The Mathematical Theory of Communication. In: The Mathematical Theory of Communication. Hrsg. v. C.E. Shannon u. W. Weaver. Urbana, S. 3-91.
- Speckbacher, Gerhard* (1997): Shareholder Value und Stakeholder Ansatz. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 57, S. 630-639.
- Speckbacher, Gerhard u. Bischof, Jürgen* (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem. Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen. „Die Betriebswirtschaft“, Jg. 60, S. 795-810.
- Spremann, Klaus* (1996): Wirtschaft, Investition und Finanzierung. 5. Aufl., München.
- Stewart III, G. Bennett* (1991): The Quest for Value. New York.
- Stünzner, Lilia* (1996): Systemtheorie und betriebswirtschaftliche Organisationsforschung. Eine Nutzenanalyse der Theorien autopoietischer und selbstreferentieller Systeme. Berlin.
- Thießen, Friedrich* (2002): Die Unternehmenskonzepte wechseln wie der Lauf der Zeiten. „Sparkasse“, Jg. 119, S. 480.
- Ulrich, Hans* (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. Aufl., Stuttgart.
- Ulrich, Hans u. Probst, Gilbert J.B.* (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. 4. Aufl., Bern u. Stuttgart.
- Ulrich, Peter* (1999): Was ist „gute“ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte. In: Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb. Hrsg. v. B.N. Kumar, M. Osterloh u. G. Schreyögg. Stuttgart, S. 27-52.
- Völker, Jörg* (2001): Value-at-Risk-Modelle in Banken. Quantifizierung des Risikopotentials im Portfoliokontext und Anwendung zur Risiko- und Geschäftssteuerung. Berlin.
- von Bertalanffy, Ludwig* (1951): 1. Problems of General System Theory, 5. Conclusion, 6. Towards A Physical Theory of Organic Teleology. In: Human Biology. A Record of Research. Hrsg. v. C. Winsor. Vol. 23, Baltimore, S. 302-312 u. 336-361.
- Weber, Jürgen u. Schäffer, Utz* (2000): Balanced Scorecard und Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen deutscher Unternehmen. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Weber, Jürgen u. Schäffer, Utz* (2000a): Entwicklung von Kennzahlensystemen. „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis“, Jg. 52, S. 1-16.
- Wiener, Norbert* (1961): Cybernetics – or control and communication in the animal and the machine. 2. Aufl., New York u.a.
- Wittmann, Edgar* (1998): Wertorientierte Unternehmensführung durch Verbindung von Strategieentwicklung mit operativer Steuerung. In: Wertorientierte Unternehmensführung. Hrsg. v. M. Bruhn u.a., Wiesbaden, S. 81-96.
- Wolf, Cornelia u. Körnert, Jan* (2004): Stakeholder Scorecard oder Balanced Scorecard? „Das Wirtschaftsstudium“, Jg. 33, S. 649-654.