

Jürgen Bischof

Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption

Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen
auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Gerhard Speckbacher

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XHI
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII

Einführung.....	1
------------------------	----------

Teil I Aufgaben des Controlling und Anforderungen an die Instrumente.....	5
--	----------

1 Systematisierung der Controllingaufgaben und -instrumente in der Literatur..	7
1.1 Zugrunde liegende Controlling-Konzeptionen.....	7
1.1.1 Erläuterungen zu den Begriffen "Controlling" und "Controller".....	8
1.1.2 Überblick der verschiedenen Ansätze.....	9
1.1.2.1 Sachlicher und personeller Koordinationsbedarf.....	11
1.1.2.2 Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption.....	13
1.1.2.3 Ansatz des Controlling als Rationalitätssicherung.....	16
1.1.2.4 Zusammenfassung.....	18

12	Systematisierungsansätze für Controllingaufgaben und -instrumente.....	19
12.1	Planungs- und kontrollorientierter Systematisierungsansatz.....	20
12.2	Führungsgesamtsystemorientierter Systematisierungsansatz.....	23
13	Zusammenfassung.....	25
2	Neoklassischer Ansatz: Technologische Sichtweise des Unternehmens.....	27
2.1	Zugrunde liegendes Unternehmensmodell.....	29
2.2	Aufgabenstellung des Controlling und Anforderungen an die Instrumente....	31
3	Property-Rights-Ansatz: Unternehmen als Geflecht vollständiger Verträge....	35
3.1	Transaktionskosten und Verfügungsrechte als theoretische Grundlage.....	35
3.1.1	Transaktionskosten.....	36
3.1.2	Verfügungsrechte und externe Effekte.....	37
3.1.3	Property-Rights-Theorie.....	40
3.2	Zugrunde liegendes Unternehmensmodell.....	42
3.2.1	Klassische kapitalistische Firma.....	42
3.2.2	Prinzipal-Agent-Theorie.....	44
3.2.3	Verhaltensunsicherheit.....	46
3.2.3.1	Qualitätsunsicherheit.....	46
3.2.3.2	Moral Hazard.....	48
3.2.3.3	Second-Best-Anreizverträge.....	50
3.2.3.4	Komplexe Verhaltensunsicherheiten.....	51
3.2.4	Unternehmenssichtweise.....	52
3.3	Aufgabenstellung des Controlling und Anforderungen an die Instrumente....	54
4	Moderne Controlling-Konzeption: Stakeholder-Ansatz.....	59
4.1	Zugrunde liegendes Modell des Unternehmens als Geflecht unvollständiger Verträge.....	60
4.1.1	Unvollständige Verträge.....	61
4.1.2	Spezifische Investitionen und Holdup.....	64
4.1.2.1	Spezifische Investitionen.....	64
4.1.2.2	Holdup.....	65
4.1.2.3	Immaterielle Vermögenswerte.....	66
4.1.2.4	Wechselseitige spezifische Investitionen.....	68

4.1.3	Eigentum an einem Unternehmen.....	69
4.1.4	Reputation und Unternehmenskultur.....	73
4.1.4.1	Reputation.....	73
4.1.4.2	Unternehmenskultur.....	76
4.1.5	Unternehmenssichtweise.....	78
4.2	Strategische Bedeutung der Stakeholder-Beziehungen.....	81
4.2.1	Stakeholder-Ansatz und Shareholder-Value-Konzept.....	82
4.2.2	Wertbeitrag impliziter Ansprüche der Stakeholder.....	83
4.2.3	Aneignung der Quasirente durch die Stakeholder.....	85
4.2.4	Management der Stakeholder-Beziehungen.....	87
4.3	Aufgabenstellung des Controlling und Anforderungen an die Instrumente.....	90
Teil II	Analyse des Balanced-Scorecard-Ansatzes.....	93
5	Konzept der Balanced Scorecard - Beschreibung anhand der Zielsetzungen...95	
5.1	Balanced Scorecard als Performance-Measurement-System.....	97
5.1.1	Entwicklungen im Performance Measurement.....	97
5.1.2	Nonfinancial Performance Measurement: Berücksichtigung nicht-finanzieller Größen.....	104
5.2	Balanced Scorecard als Management-System zur Strategieumsetzung.....	109
5.2.1	Strategiekklärung: Explikation der Strategie.....	111
5.2.2	Kommunikation der Strategie im Unternehmen.....	115
5.2.3	Operationalisierung: Übersetzung der Strategie in operative Maßnahmen.....	117
5.2.4	Verhaltenssteuerung: Ausrichtung der Handlungsträger an der Strategie.....	118
5.2.5	Strategisches Lernen: Überprüfung und Anpassung der Strategie.....	121
5.2.6	Externe Kommunikation der Strategie.....	122
6	Verbreitung und Stand der Anwendung des Balanced-Scorecard-Konzeptes.....	125
6.1	Vorhandene Untersuchungen.....	125
6.2	Beschreibung der empirischen Erhebung.....	127
6.3	Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	130

6.3.1	Verbreitung und Bedeutung des Balanced-Scorecard-Konzeptes.....	131
6.3.2	Nutzererwartungen an das Balanced-Scorecard-Konzept.....	137
6.3.3	Vorgehen beim Einsatz des Balanced-Scorecard-Konzeptes.....	141
6.3.3.1	Einsatzebenen der Balanced Scorecard.....	141
6.3.3.2	Gestaltung der Balanced Scorecard.....	142
6.3.3.3	Anwendung der Balanced Scorecard.....	144
6.3.3.4	Vorgehen bei der Implementierung der Balanced Scorecard.....	145
6.3.3.5	Beurteilung der Balanced Scorecard.....	146
6.3.3.6	Einsatzumfeld der Balanced Scorecard.....	148
7	Beurteilung der Balanced Scorecard und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen.....	149
7.1	Klärung der Strategie und der enthaltenen Annahmen.....	155
7.2	Operationalisierung der Strategie.....	163
7.2.1	Stakeholder-Scorecard.....	168
7.2.2	Corporate-Scorecard.....	172
7.3	Sicherstellung der strategiekonformen Vertragserfüllung.....	174
7.3.1	Kommunikation der Strategie.....	176
7.3.2	Ableitung von Zielen für einzelne Stakeholder.....	179
7.3.3	Gestaltung eines Anreizsystems.....	181
7.4	Überwachung und strategisches Lernen.....	187
	Zusammenfassung und Fazit.....	195
	Anhang.....	205
Anhang 1	Liste der angeschriebenen Unternehmen.....	207
Anhang 2	Anschreiben zum Fragebogen im Jahr 1999.....	210
Anhang 3	Fragebogen im Jahr 1999.....	211
Anhang 4	Kurzüberblick zur Balanced Scorecard (im Jahr 1999 beigelegt).....	215
Anhang 5	Anschreiben zum Fragebogen im Jahr 2000.....	216
Anhang 6	Fragebogen im Jahr 2000.....	217
	Literaturverzeichnis.....	219