

Herwig R. Friedtag / Walter Schmidt

# Balanced Scorecard – einfach konsequent

Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen



**HAUFE.**

Balanced Scorecard – einfach konsequent  
Friedag/Schmidt

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# **Balanced Scorecard – einfach konsequent**

**Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen**

von

Dr. Herwig R. Friedtag  
Dr. Walter Schmidt

mit einem Gastbeitrag von

André Moll  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Initiative Ludwig-Erhard-Preis

**Haufe Gruppe**  
**Freiburg · München**

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-05600-4

ePUB: ISBN 978-3-648-05601-1

ePDF: ISBN 978-3-648-05602-8

Bestell-Nr. 10101-0001

Bestell-Nr. 10101-0100

Bestell-Nr. 10101-0150

Dr. Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt

### **Balanced Scorecard – einfach konsequent**

1. Auflage 2014

© 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat und Desktop-Publishing: Helmut Haunreiter, 84533 Markt am Inn

Umschlag: RED GmbH, 82512 Krailling

Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Was Sie in diesem Buch erwartet</b>	<b>9</b>
<b>1 BSC – konsequent einfach</b>	<b>12</b>
1.1 Zwei Entwicklungsrichtungen der BSC im deutschsprachigen Raum	15
1.2 Ohne Moos nichts los	16
1.3 Mit der BSC führen	18
1.4 Die Sprache der Menschen sprechen	39
1.5 Erfolg hat drei Buchstaben: TUN	43
1.6 Probieren geht über Studieren	46
1.7 Das Experiment geht weiter	51
<b>2 BSC – einfach konsequent: Der Macher macht es einfach</b>	<b>52</b>
2.1 Erst einmal starten	54
2.2 Gemeinsam Zukunft andenken	56
2.3 Strategieerarbeitungsworkshop	57
2.4 BSC-Umsetzungsworkshop	62
2.5 BSC-Projektbearbeitung	68
2.6 Strategieumsetzung messen: die Berichts-Scorecard	69
2.7 BSC-Aktualisierung 2004	74
2.8 Auf gutem Weg 2005 – 2007	78
2.9 Ein (zu?) großer Schluck 2008	79
2.10 Go West 2012	82
2.11 Die Lübeck-Scorecard	85
2.12 Die „Johansson-2016“-Scorecard	92
2.13 Gemeinsam Zukunft umsetzen	106
<b>3 BSC – einfach konsequent: Konsequent dran bleiben</b>	<b>108</b>
3.1 Frühsommer an der Küste	109
3.2 Die Geschäftsidee	111
3.3 Das Geschäftsmodell	112
3.4 Orientierung und Konkretisierung	115
3.5 Was TUN – die Balanced Scorecard	117
3.6 Loslegen mit strategischen Projekten	123
3.7 Der Einbruch – Ende aller Strategie?	126
3.8 Große Wachstumssprünge dank unserer Strategie	130
3.9 Global oder international?	133
3.10 Exkurs: Die BSC im Kontext der Umsetzung des Excellence-Ansatzes	135

---

<b>4</b>	<b>BSC – einfach konsequent: Innovation – Ideen einfach umsetzen</b>	<b>143</b>
4.1	Die Geschichte von Jonas Jakobb	143
4.2	Quo vadis? – die Jakobb-Gruppe 2005	146
4.3	Einen neuen Anfang wagen	148
4.4	Gemeinsam aufräumen und gemeinsam durchstarten	165
4.5	Was tun wir jetzt? Womit fangen wir an?	173
4.6	Konsequent die Umsetzung starten	190
4.7	Woran der Erfolg hängt	211
<b>5</b>	<b>Mit Kennzahlen konsequent führen</b>	<b>216</b>
5.1	Ziele und Kennzahlen	216
5.2	In der Praxis genutzte BSC-Kennzahlen	219
5.3	One page only – weniger ist mehr	268
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>273</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>276</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>278</b>

# Vorwort

Wir leben in einer interessanten, turbulenten Zeit. Nachdem in den letzten 20 Jahren des 20. Jahrhunderts die Computerisierung ihren Siegeszug um die Welt antrat, sind wir seit der Jahrtausendwende Zeugen einer wachsenden elektronischen Vernetzung sowohl der Menschen als auch der von ihnen erzeugten und genutzten Dinge. Social Networks, Smartphone, Smart Grid, Smart Home sind die Stichworte. Smart Data (oder Big Data) liefert die Basistechnologien.

Diese Entwicklung geht nicht spurlos an uns vorbei. Die Art, wie wir miteinander umgehen, wie wir miteinander kommunizieren und auch, wie wir wirtschaften, hat sich in den letzten 15 Jahren stark verändert:

- Da ist zum einen die wachsende Internationalisierung und Globalisierung. Wenn mehr als 1 Milliarde Menschen zeitgleich das Finale der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien erleben können, erhält das Wort „Menschheit“ einen neuen, von aller Theorie befreiten Klang. Wenn wir heute mit dem Smartphone die Heizung unseres Hauses in Berlin hochfahren können, bevor wir in New York in den Flieger steigen – dann ist die Globalisierung bereits in den praktischen Alltag eingezogen.
- Da ist zum anderen das Gefühl für ungeahnte Möglichkeiten neuer Chancen und darauf aufbauender Geschäftsfelder. Google, Apple, Facebook und Microsoft sind die klangvollen Namen, die unser Bewusstsein im Guten wie im Schlechten faszinieren. Neben diesen Großen gibt es inzwischen Tausende von Start-ups, die das neue Chancenfeld ausloten. Auch die traditionelle Geschäftswelt kann an diesem Trend nicht vorbei. Selbst die erkonservative Buchhaltung ist längst davon ergriffen.
- Da ist zum Dritten das Gefühl der Bedrohung. Es zeigt, wie real die Auswirkungen der Vernetzung für die Menschen bereits geworden sind. Bedrohlich empfinden wir Entwicklungen erst dann, wenn sie unmittelbar in unserem Alltag, in unserem „Hier und Heute“ angekommen sind. Bedrohungen sind die Kehrseite der Chancen und damit auch ein Indikator für die Macht des Neuen, das sich vor unser aller Augen auftut.

Diese Entwicklung beeinflusst schließlich die Art und Weise, wie Erfolge erreicht und bewertet werden. Und damit beeinflusst sie auch die Entwicklung und Umsetzung der Strategien, mit denen wir uns in der neuen, turbulenten Welt positionieren wollen.

Seit wir im Jahre 1999 unser „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“ veröffentlichten, hat sich also viel getan. Die entscheidende Veränderung ist die Einbindung der Menschen in den Strategieprozess.

Noch zur Jahrtausendwende wurde Strategie eher als eine elitäre Angelegenheit aufgefasst, bei der es darauf ankommt, die Potenziale eines Unternehmens als „Wertobjekte“ für die Anteilseigner zu berechnen und durch eine straffe zentrale Führung für eine Wertsteigerung zu sorgen. Für diesen Zweck stand die Gewinn-Maximierung – ob kurzfristig, langfristig oder nachhaltig – im Zentrum der Führungstätigkeit.

In vernetzten Strukturen geht es eher darum, die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung zu gestalten. Die Menschen stehen täglich vor Fragen, die sie eigenständig entscheiden und lösen müssen. Das verändert die Anforderungen an die Führungsarbeit. Sie muss zwar weiterhin eine klare Ausrichtung und Orientierung geben. Dazu gehört auch, auf die Erwirtschaftung ausreichender Gewinne zu achten, aus denen die Strategie finanziert werden kann. Sie muss aber vor allem den Menschen Raum geben für eigenverantwortliches Handeln. Führungskräfte sind daher eher auf einen Dialog für die Umsetzung von Lösungen angewiesen als auf Vorgaben im Detail und Schuldzuweisungen bei Abweichungen. Sie sollen mit wenigen Zielen führen und benötigen Kennzahlen, die konstruktive „Gesprächsanlässe“ bieten, Probleme bei der Zielerreichung aufzeigen und bei der Erarbeitung von Lösungen helfen.

Dafür hat sich die Balanced Scorecard als ein hilfreiches Instrument erwiesen, wenn man sie nicht zu einem Kennzahlensystem verkommen lässt. Kaplan und Norton – die Väter der Balanced Scorecard – haben sie von Anfang an als ein Instrument der Partizipation, der Teilhabe aller mit der Strategie und ihrer Umsetzung verbundenen Menschen entwickelt. Dafür braucht sie zwei Eigenschaften: **einfach konsequent** bzw. **konsequent einfach**. Wir haben in der Praxis erleben und lernen dürfen, welche Vorteile und Schwächen, welche Erfolge und welches Scheitern damit verbunden sein können.

Mit diesem Buch wollen wir Sie an unseren Erfahrungen teilhaben lassen.

Berlin, Juli 2014

*Dr. Herwig R. Friedtag*

*Dr. Walter Schmidt*

# Was Sie in diesem Buch erwartet

Dieses Buch ist die Quintessenz von mehr als 15 Jahren gemeinsamer Arbeit an der Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung mithilfe der Balanced Scorecard – von der Pionierarbeit Mitte der 1990er-Jahre über die Verbreitung und Anpassung des von Kaplan und Norton entwickelten Konzepts an die Spezifik des deutschsprachigen Raumes um die Jahrtausendwende bis hin zur Begleitung vieler Unternehmen bei der praktischen Umsetzung. Dabei gab es Erfolge und Fehlschläge, aus denen unsere Kunden genauso wie wir gelernt haben zu unterscheiden, was eher nicht geht und was sich bewährt.

Im ersten Kapitel haben wir diese Erfahrungen zusammengefasst. Wir werden zeigen, dass die Balanced Scorecard von Anfang an als ein partizipatives Konzept entwickelt wurde. Wir wollen Wettbewerbsvorteile darin suchen, die Menschen in die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie einzubeziehen. Wir wollen zeigen, wie die aktive Teilhabe möglichst Vieler praktisch organisiert werden kann. Und wir wollen Ihnen vermitteln, dass eine erfolgreiche Strategieentwicklung und deren Umsetzung nach all unseren Erfahrungen nur dann funktionieren, wenn die Balanced Scorecard zwei Bedingungen erfüllt:

1. Sie muss **einfach** sein – einfach in Wort und Bild; die Teilhabe der Menschen erfordert, dass sie verstehen, worum es geht und warum ihr Engagement sinnvoll ist.
2. Sie muss **konsequent** geführt werden. Teilhabe braucht „dialogische Führung“ – d. h. wir suchen den Dialog, aber das Hauptwort ist „Führung“: Ziele und Aufgaben miteinander abstimmen, entscheiden und Verantwortung eindeutig regeln und TUN, was entschieden wurde.

Zum Schluss läuft auch die Balanced Scorecard auf die alte Erkenntnis hinaus: „Erfolg hat drei Buchstaben: TUN“<sup>1</sup>.

In den Kapiteln 2, 3 und 4 werden wir an praktischen Beispielen zeigen, wie wir Unternehmen auf ihrem Weg zur Entwicklung ihrer Strategie und deren Umsetzung mit einer Balanced Scorecard begleitet haben. Wir zeigen Ihnen, wie es gehen kann und welche „Fettnäpfchen“ bereitstehen, in die wir und unsere Partner in der Praxis getreten sind. Man muss ja nicht alle Fehler selber machen. Die Namen der Unternehmen und der beteiligten Personen wurden von uns geändert:

- Im ersten Beispiel erzählen wir die Geschichte eines Bäckermeisters aus Mecklenburg. Seine Familie hatte klein angefangen, damals in der DDR, im Bezirk Schwerin. Und er hatte sich als Nachfolger seines Vaters nie unterkriegen lassen. Die

---

<sup>1</sup> Dieses Zitat wird Johann Wolfgang von Goethe zugeschrieben; allerdings gibt es dafür keinen Nachweis. Vielleicht ist es auch einfach eine „Volksweisheit“.

Wende nutzte er als Chance. Als wir ihn vor etwas mehr als 10 Jahren kennenlernten, hatte er seinen Betrieb schon erheblich ausgeweitet. Doch er wollte mehr. Dafür brauchte er eine Strategie. So begann unsere Zusammenarbeit, die mit vielen Höhen und Tiefen schließlich in eine aus damaliger Sicht unglaubliche Erfolgsgeschichte mündete. Wenn Menschen an sich selber wachsen, wenn sie Kreativität im Kleinen leben dürfen, wenn sie Verantwortung nicht als Schuld, sondern als Herausforderung und Anerkennung erleben – dann sind sie zu Großem fähig – und nach oben ist alles offen.

- Das zweite Beispiel handelt von einer mittelständischen Unternehmerfamilie, die den schwierigen Übergang vom als „Selfmademan“ erfolgreichen Vater zum modern ausgebildeten und auf Teamarbeit und Teilhabe setzenden Sohn gewagt hat. Dabei ist ihr Unternehmen in seiner bisherigen Geschichte immer gewachsen und hat inzwischen eine Größe erreicht, bei der es mit dem „Management auf Zuruf“ nicht mehr klappt. Außerdem befindet es sich im Wandel von einem regionalen zu einem international agierenden Unternehmen. All das erfordert den behutsamen Wandel zur Professionalisierung der Strukturen, ohne den innovativen Geist und den Spaß am spontanen Improvisieren und Tüfteln zu ersticken. Es ist eine spannende Geschichte von spannenden Menschen, die begeistert sind von dem, was sie tun, obwohl sie täglich mit aufreibenden internen Problemen und einer oft nervenden Volatilität der Märkte zu kämpfen haben. Sie lernen gerade, Strategieentwicklung und BSC nicht als begrenzendes Planungs- und Kennzahlenkorsett zu nutzen, sondern als einfach verständliches und handhabbares Muster für Verlässlichkeit und Konsequenz in der Ausrichtung auf gemeinsam vereinbarte Ziele.
- Beim dritten Beispiel geht es um einen „Gemischtwarenladen“, der aus einem in die eigenen Erfindungen verliebten Ingenieurbetrieb zu einem erfolgreichen Großbetrieb gewachsen ist. Die Ingenieure waren gut. In ihrem Selbstverständnis waren sie immer schon gut. Und sie hatten Erfolg. Weshalb sollten sie dann auch noch wirtschaftlich sein?  
Dann aber ließ der Erfolg nach, weil sie zu groß geworden waren. Weil andere auch erfinden konnten. Weil Erfolg blind macht für den angesetzten Speck. Und weil der Gründer unerwartet gestorben war. Er konnte sie nicht mehr inspirieren und auch nicht mehr beschützen vor der rauen Wirtschaftswelt. Ein „Fremder“ wurde mit der Geschäftsführung betraut. Plötzlich bemerkten sie, dass sich ihre spezialisierten Bereiche auseinandergelebt hatten. Sie sprachen bestenfalls übereinander und nicht mehr miteinander. Die Koordination klappte nicht mehr. Schuldzuweisungen begannen, die Atmosphäre zu vergiften.  
In dieser Situation griffen die Eigentümer ein und bestellten eine neue Führung mit dem klaren Auftrag, das Ruder herumzureißen und die Flotte wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Außerdem begann die Familie, sich selbst einzubringen. Insbesondere Anna, die Tochter des Verstobenen. Der Neue und seine Koopera-

tion mit Anna erwiesen sich als ein Glücksgriff. Und wir hatten das Glück, beide über nun schon fünf Jahre begleiten zu dürfen – lernen zu dürfen, wie ein solches Kunststück gelingt, wie man die Menschen teilhaben lässt und wie einfach, flexibel und zugleich konsequent eine Strategie und ihre Umsetzung sein muss, um dabei zu helfen.

Wir wollen Ihnen aber nicht nur von unseren Erfahrungen berichten, sondern auch von den Kennzahlen, die den beteiligten Menschen dabei geholfen haben, ihre strategischen Ziele umzusetzen. Im fünften Kapitel sind die aus unserer Sicht 72 interessantesten Beispiele von Kennzahlen dieses Buches zusammengestellt.

Dabei sind wir uns bewusst, dass Kennzahlen allein nichts bewirken. Es sind die Menschen mit ihren Interessen und in ihren spezifischen Situationen, die ein Unternehmen steuern. Wir haben dazu sieben wichtige Anforderungen an BSC-Kennzahlen formuliert, mit denen wir in der Praxis konfrontiert werden. Und wir hoffen, Ihnen mit dieser Zusammenstellung einige Anregungen geben zu können, die eine oder andere Idee in **Ihrem** Kontext einfach auszuprobieren. Wenn Sie Erfolg haben, bleiben Sie dabei. Wenn nicht, wählen Sie eine andere Kennzahl. Es gibt dafür nach unserer Erfahrung kein Rezept. Es gibt nur Erfolg oder eben nicht. Also packen Sie es an – sofern Sie sich davon etwas versprechen.

Wir haben erstmalig bei diesem Buch „Crowdwriting“ praktiziert. Mehr als 50 Interessenten haben sich beteiligt. Das war eine interessante Erfahrung. Mit André Moll konnte ein Teilnehmer gewonnen werden, der sich mit einem eigenen Beitrag am Buch beteiligt hat. Wir empfehlen auch anderen Autoren, diese Methode auszuprobieren.

# 1 BSC – konsequent einfach

Robert Kaplan war vor 25 Jahren bereits ein berühmter Mann in der angelsächsischen Wirtschaftswelt. Er hatte als Professor der Harvard University ab Mitte der 1980er-Jahre maßgeblich an der Entwicklung des Activity Based Costing (ABC) mitgewirkt – in Deutschland in Anpassung an die Kostentheorie etwas abgewandelt als „Prozesskostenrechnung“ bekannt. Wenige Jahre später wurde er von führenden US-amerikanischen Managern mit dem Problem konfrontiert, dass strategische Konzepte zwar seit Michael Porters „Wettbewerbsstrategie“ in Mode gekommen waren, aber nur unzureichende praktische Wirksamkeit entfalteten. Er verbündete sich mit dem einflussreichen Unternehmensberater David Norton. Gemeinsam stellten sie 1992 eine Idee vor<sup>2</sup>, die als „Balanced Scorecard“ innerhalb weniger Jahre ihren Siegeszug um die Welt angetreten hat.

Ihr Ansatz beruhte auf drei einfachen Prinzipien:

1. „Translate strategy into action“ – das ist die Leitdevise der Balanced Scorecard<sup>3</sup>. Dabei geht es um zweierlei:
  - Die Übersetzung strategischer Orientierungen in konkrete Aktionen **und** die Übersetzung der Strategie eines Unternehmens in die Sprache jener Akteure, die sie umsetzen sollen.
  - Der zweite Aspekt wird in der Praxis oft „vergessen“. Er ist jedoch unerlässlich, um die Verbindung zwischen Strategie und Aktionen zu wahren. Kaplan und Norton haben mehrfach explizit darauf verwiesen, dass die Balanced Scorecard zu einem leeren Kennzahlensystem verkommt, wenn die Menschen die Beziehung zur Strategie des Unternehmens verlieren und den Sinn der Kennzahlen nicht verstehen. Und dazu muss sie **einfach** sein – einfach verständlich.
2. Ein Unternehmen kann seinen finanziellen Zwecken nur gerecht werden, wenn es alle relevanten Interessengruppen (Stakeholder) in seine Strategie zur Sicherung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit einbindet. Dazu ist es hilfreich, deren Perspektiven zu verstehen:
  - „How do customers see us (customer perspective)?“
  - What must we excel at (internal perspective)?“
  - Can we continue to improve and create value (innovation and learning perspective)?“
  - How do we look to shareholders (financial perspective)?“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 71ff.

<sup>3</sup> Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press; (Die Strategie in Aktionen überführen).

Es geht um die **ausgewogene** Sicht der für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Menschen in ihren verschiedenen Rollen – Kunden mit ihren Wünschen und Anforderungen; Mitarbeiter mit ihren Wertvorstellungen und der Verantwortung für die internen Prozesse; Lieferanten und Partner, die gemeinsam mit unserem Unternehmen für die Entwicklung innovativer Produkte und Leistungen sorgen; Eigentümer und Investoren, die von uns ein attraktives Angebot für ihren Kapitaleinsatz erwarten.

Je besser wir die Sicht (die Perspektive), die Ziele der verschiedenen Menschen verstehen, umso eher sind wir in der Lage, ihre Sprache zu sprechen und sie zu einem Engagement für die Strategie unseres Unternehmens zu bewegen.

3. Menschen fällt es normalerweise schwer, sich auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren. Und Führungskräfte oder Manager<sup>5</sup> sind auch nur Menschen. **Das ist weniger eine Frage der Auswahl wichtiger Aspekte, die wir tun als jener, die wir lassen wollen.**

Die Furcht vor der Verantwortung<sup>6</sup>, „das Richtige“ weggelassen zu haben, behindert die Umsetzung strategischer Orientierungen in der Praxis wahrscheinlich mehr als jeder andere Faktor.

Kaplan und Norton haben daher von vornherein empfohlen, nur wenige Aktivitäten zu planen und die dafür entscheidenden Kennzahlen in die Balanced Scorecard einzubeziehen: „The balanced scorecard forces managers to focus on the handful of measures that are most critical”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 72; [Wie sehen uns unsere Kunden (Kundenperspektive)? Was müssen wir ihnen anbieten (interne Perspektive)? Können wir uns weiterverbessern und Werte schöpfen (Perspektive Innovation und Lernen)? Wie beziehen wir die Anteilseigner ein (Finanz-Perspektive)?] – Anm. der Verfasser: Kaplan/Norton sprechen von der „internen Perspektive“ nicht von einer „Prozessperspektive“; das ist oft missverstanden worden.

<sup>5</sup> Wir wollen im Folgenden unter Führung vor allem Sinngebung, Rollendefinition und Verantwortung für die Einbindung in die Gesamtleistung des Unternehmens verstehen, während Management vor allem Koordination und Steuerung umfasst. Beide Rollen sind in der Praxis nicht eindeutig definiert und gehen oft ineinander über.

<sup>6</sup> „Verantwortung“ ist abhängig von der im Unternehmen vorherrschenden Kultur – sie kann im eher positiven Sinne als „Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen“ und als „für die Folgen des eigenen Handelns einstehen“ verstanden werden oder eher negativ als „Zuweisung von Schuld“. Deshalb ist der Begriff in der Praxis oft widersprüchlich belegt.

<sup>7</sup> Ebenda, S. 73; [Die Balanced Scorecard veranlasst Manager, sich auf jene Handvoll Kennzahlen zu konzentrieren, die besonders kritisch sind.] – Anm. der Verfasser: Eine „Handvoll“ meint normalerweise „fünf“!

Das setzt voraus, dass es eine strategische Ausrichtung gibt, dass wir davon ausgehend mit wenigen **Zielen** führen und dass wir zur Erfolgsmessung nur stimmige Kennzahlen wählen, die für die Menschen verständlich, handhabbar und bedeutsam sind<sup>8</sup>. Was wir dafür brauchen, ist gesunder Menschenverstand, Verständnis für unser Geschäft – aber vor allem und in jedem Fall: **Mut zur Konsequenz!**

Im Verständnis ihrer „Väter“ war die Balanced Scorecard also von Anfang an ein strategisches Instrument zur vorausschauenden und konsequenten Führung mit einfachen und messbaren Zielen. Das ist mehr als ein Kennzahlensystem: „The balanced scorecard ... puts strategy and vision, not control, at the center. It established goals but assumed that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals. The measures are designed to pull people toward the overall vision ... The balanced scorecard keeps companies looking – and moving – forward instead of backward”<sup>9</sup>.

22 Jahre später kann die Balanced Scorecard auch im deutschsprachigen Raum als ein etabliertes Instrument zur Strategieumsetzung angesehen werden. Studien sprechen davon, dass ca. 25 % der größeren Unternehmen eine BSC nutzen<sup>10</sup>. In 2013 hat Bain & Company die BSC als meistgenutztes Managementinstrument in Europa identifiziert<sup>11</sup>. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass nur etwa ein Viertel dieser An-

---

<sup>8</sup> DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ (2009), [www.beuth.de](http://www.beuth.de) (Stichwort: DIN SPEC 1086) S. 7: „*Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit* stellen den Zusammenhang her zwischen den verfügbaren Informationen zur Steuerung und Regelung des Unternehmens und den Managern, die diese Informationen nutzen. **Verständlichkeit** bezieht sich auf den Inhalt der Information und ihre Einordnung in den Kontext der Arbeit. **Handhabbarkeit** bezieht sich auf das Umgehen mit der Information entsprechend den Kompetenzen und dem Know-how des Empfängers. **Bedeutsamkeit** bezieht sich auf die Relevanz der Information für den Empfänger. Vom Zusammenspiel dieser Faktoren hängt es ab, ob das Controlling des Unternehmens einfach oder kompliziert wahrgenommen wird.“

<sup>9</sup> Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 79; [„Die Balanced Scorecard ... stellt Strategie und Vision, nicht Kontrolle, in den Fokus. Sie setzt Ziele und geht zugleich davon aus, dass die Menschen sich engagieren, um diese Ziele zu erreichen – was auch immer für Verhaltensweisen notwendig sind und welche Aktionen ergriffen werden müssen. Die Kennzahlen sollen die Menschen in Richtung der Gesamtvision ausrichten ... Die Balanced Scorecard orientiert Unternehmen in der Planung wie in ihrer Umsetzung, in die Zukunft zu sehen, statt in die Vergangenheit.“]

<sup>10</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel, S. 197.

<sup>11</sup> Für den 14. Report Management Tools & Trends hat Bain & Company weltweit 1208 Entscheider zu Managementmethoden und -techniken befragt. So hält sich Bain & Company zufolge in EMEA die Balanced Scorecard auf Platz eins; vgl.:

<http://www.mittelstandswiki.de/2013/09/management-tools-trends-deutsche-unternehmen-sind-besonders-optimistisch/>, gefunden am 19.01.2014.