

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard stellt ein aufs Wesentliche fokussiertes System von wichtigen Kennzahlen dar, mit deren Hilfe die Geschäftsaktivitäten einer Organisation wirkungsvoll überwacht und gesteuert werden können.¹

Die Balanced Scorecard konzentriert sich auf diejenigen Kennzahlen, die unternehmensspezifisch eine Messung der zentralen strategischen Ziele und der mit ihnen verbundenen Marketingziele ermöglichen.

Dabei wird nicht nur vergangenheitsorientiert auf die finanziellen Kennzahlen geschaut, sondern es erfolgt eine vorausschauende Steuerung des Geschäfts, indem man auch Kennzahlen anderer Perspektiven nutzt. Ziel ist es, eine analytische Balance zwischen den für das jeweilige Geschäftsumfeld relevanten Perspektiven wie Finanzen, Kunden, Partner, Geschäftsprozesse, Gesellschaft oder Mitarbeiter herzustellen.²

Nutzen einer Balanced Scorecard:

- Zukunftsorientierte, vorausschauende Steuerung des Geschäfts
- Fokussierung auf wesentliche Ziele und Maßnahmen
- Kommunikations-, Zielvereinbarungs- und Erfolgsmesssystem
- Transparenz bezüglich Zielerreichung und Strategieumsetzung
- Verständnis für die strategischen Zielsetzungen u. Maßnahmen
- Konsistenz der strategischen Steuerung mit dem Marketingkonzept
- Verknüpfung v. Geschäftsplanung, Budgetierung, Zielvereinbarung
- Hilfe zur Reduktion der Datenflut im Berichtswesen
- Verstärkte Nutzung nichtfinanzieller Frühwarnindikatoren

¹ Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2005): The balanced scorecard. Measures that drive performance. Boston Mass.: Harvard Business School Publ.

² Vgl. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2011): Strategisches Management - Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. 1., neue Ausg. München: Pearson Studium ein Imprint der Pearson Education (Pearson Studium - Economic BWL., S. 556.

Beispiele für ausgewählte Kennzahlen einer Balanced Scorecard

<p>Kennzahlen der Finanzperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Marktpreis eines Produkts • Herstellkosten (Stückkosten) • Gewinnspanne eines Produkts • Nettogewinn • Lohnkosten • Gemeinkosten • Materialkosten • Vertriebskosten • Höhe der offenen Forderungen • Gesamtkapitalrendite 	<p>Kennzahlen der Kundenperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsindex • Lieferzeiten, Termintreue, Lieferbereitschaft • Entwicklungszeit bis zur Markteinführung • Anzahl der Beschwerden/Reklamationen • Zeitaufwand für die Bearbeitung von Beschwerden • Weiterempfehlungsquote • Anteil eines Kunden am Auftragsvolumen • Höhe der Gewährleistungs- und Garantiekosten • Dauer der Geschäftsbeziehung mit Kunden • Auftragsvolumen
<p>Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen • Anzahl der Beschwerden von Mitarbeitern • Zahl der realisierten KVP-Aktivitäten • Anzahl betrieblicher Verbesserungsvorschläge • Zahl der Neueinstellungen • Umsetzungsquote bei Verbesserungsvorschlägen • Fluktuationsrate • Qualifizierungsgrad der Mitarbeiter • Krankheitsquote • Überstunden 	<p>Kennzahlen der Prozessperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtlaufzeit eines Geschäftsprozesses • Durchlaufzeiten von Teilprozessen • Prozesseffizienz • Häufigkeit von Änderungen des Produktionsplans • Produktionsmenge (z. B. Tagesproduktion) • Ausschussquote • Prozentsatz fehlerhafter Produkte bzw. Teile • Verbrauch an Versorgungsleistungen (Energie usw.) • Produktivität

Zielwerte und Soll-Ist-Abgleich

Eine Balanced Scorecard kann entscheidungsrelevantes Wissen generieren, wenn für die definierten Kennzahlen Zielwerte festgelegt werden, deren Erreichung eine Relevanz für die weitere Geschäftsplanung, Budgetierung und persönlichen Zielvereinbarungen sind. Der aktuelle Stand der Zielerreichung kann durch ein Ampelprinzip visualisiert werden. Bei deutlichen Soll-Ist-Abweichungen der Kennzahlen einer Balanced Scorecard besteht Handlungsbedarf. Vereinfacht kann eine Balanced Scorecard wie folgt aussehen:

Perspektive	Status	Kennzahl	IST	SOLL	%
Finanzen	Yellow	Durchschnittliche Gewinnspanne über alle P/D	15%	22%	68%
Kunden	Green	Durchschnittliche Wiederkaufsrate pro Kunde	1,8J	2,1J	114%
Prozesse	Yellow	Durchschnittliche Dauer Prozess „Produktion“	27min	20min	75%
Mitarbeiter	Red	Durchschnittliche Krankentage pro MA/Jahr	18T	10T	55%