Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (Abkürzung BSC, eng. für ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Management-/Führungsinstrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien und Visionen. Dabei versucht man, die strategischen Ziele eines Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche zu konkretisieren und durch Messung sowie Dokumentation von Kennzahlen und Maßnahmen zu steuern.

Die BSC geht auf Arbeiten von Robert Kaplan und David Norton im Jahre 1992 an der Harvard-University zurück.

Im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystem (Bsp. Du-Pont-Schema) fokussiert sich die BSC nicht nur auf die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auf alle relvanten Unternehmensbereiche hinsichtlich ihrer Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, so dass hierdurch letztendlich ein ausgewogenes (balanced) „Unternehmensbild“ gewonnen werden kann.

Nach Kaplan und Norton werden dabei die nachfolgenden vier Perspektiven der BSC untersucht:

1. Finanzperspektive:
Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele;
dient zur Orientierung der anderen Perspektiven (Oberziel);
Es ist das Ziel eines jeden Unternehmens die Erträge aus dem eingesetzten Kapital zu steigern, um somit langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern. Alle Strategien, Konzepte und Maßnahmen dienen also diesem Oberziel.
Kennzahlen z.Bsp.: Eigenkapitalrendite, Umsatzrentabilität, Umsatzwachstum, Cash-Flow, Stückkosten etc.

2. Kundenperspektive
Hierbei wird der Kunde und dessen Interessen in den Mittelpunkt gestellt.
Es geht um die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Erfüllung der Kundenanforderungen.
Kennzahlen z.Bsp.: Marktanteil, Wiederkaufsraten, Abwanderungsraten, Reaktionszeit auf Kundenanfragen, Reklamationsquote etc..

3. Interne bzw. Prozeßperspektive
Hierbei beschäftigt man sich damit, wie die internen Prozesse gestaltet werden müssen, damit die Aspekte der Kundenperspektive und Finanzperspektive (Bsp. Kapitalgeber) erfüllt werden können.
Verbesserung der Prozesse und bestehender Produkte müssen identifiziert und realisiert werden.
Kaplan/Norton haben dabei die Wertschöpfungskette in folgende Teilprozesse gegliedert:

Innovationsprozess:	Marktidentifizierung, Analyse der Kundenwünsche, Entwicklung des Produkts bzw. der Dienstleistung;
Betriebsprozess:	kosten- und zeitgünstige Produktion und Auslieferung des Produktes
Kundendienstprozess:	Befriedigen der Kundenerwartungen durch Garantien & Wartungsangebote.

Kennzahlen z.Bsp.:

> Prozessdurchlaufszeit:
Entwicklungszeit, Produktionszeit, Bearbeitungszeit einer Reklam.

> Prozesskosten

> Prozessqualität:
Fehlerquote bzw. Ausschuss in der Produktion, Anzahl der Kundenreklamationen

> Prozessflexibilität:
Wie schnell kann der Prozess auf veränderte Kundenwünsche und Marktanforderungen umgestellt werden?

4. Lern- und Entwicklungsperspektive

Beschreibt die notwendige Grundlage für die anderen Perspektiven und zum Erreichen der langfristigen, existenzsichernden Unternehmensziele.
Dabei werden z. Bsp. folgende Aspekte durchleuchtet:
- Umsatzverhältnis neuer Produkte zu alten Produkten;
- Fluktuation von Leistungsträgern;
- Qualifizierungsmaßnahmen von Mitarbeitern;
- Motivation der Mitarbeiter und Identifizierung mit dem eigenen Unternehmen.

Chance der BSC:

> Strategien können besser dargestellt, operationalisiert und kommuniziert werden;

> Vision bzw. Strategie lässt sich besser in operatives Handeln eines jeden Mitarbeiters griffig darstellen;

> Wirkungszusammenhänge innerhalb des Unternehmens werden deutlicher;

> fördert die Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen und Hierarchieebenen;

> vorausschauende Geschäftsplanung und Führung möglich – Frühindikatoren zur Erkennung von Fehlentwicklungen;

> Mitarbeiter erkennen einen Sinn ihres Handelns und leisten einen messbaren Beitrag zur Strategieumsetzung

Risiken:

> zeit- und kostenintensive Einführung der BSC;

> kritische Kriterienauswahl notwendig, da falsch eingestufte Kennzahlen ansonsten zu falschen Strategien führen können;

> Umsetzen falscher oder unrealistischer Ziele;

> Planabweichungen können nicht immer auf Kennzahlen zurückgeführt werden (Bsp: unerwartete Konjunkturentwicklung oder Preisentwicklung);

> Festlegung von zu vielen Kennzahlen;

> durch Fixierung auf Kennzahlen kann es zur bewussten Manipulation oder zu einer einseitigen Optimierung der Kennzahlen kommen; vor allem wenn Mitarbeiter auf Grundlage von Kennzahlen honoriert werden oder Prämien erhalten;

> überwiegende Konzentration auf vergangenheitsbasierte Kennzahlen und geringerer Blick auf zukunftsorientierte Potentiale.