

# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Balanced Scorecard

### ■ Problemstellung

Die traditionelle Steuerung von Unternehmensprozessen basiert in der Regel auf finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Cashflow, Eigenkapitalrentabilität, Liquidität und dgl.

Diese Kennzahlen entstammen dem Rechnungswesen und dem operativen Controlling, sie erlauben daher immer nur eine kurzfristige Betrachtung im Steuerungsprozess.

Gefragt sind aber Lösungen, die die Unternehmenssteuerung auf die Sicherung einer langfristig stabilen Wertschöpfung orientiert und die sich zudem nicht nur auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen bezieht.

Unter diesem Aspekt interessieren vielmehr

- die Kunden des Unternehmens und deren Zufriedenheit
- das Know-how der Mitarbeiter und die Effizienz der internen Prozessabläufe
- die Lernfähigkeit und vorausschauende Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Bedingungen u. a. m.

Die Berücksichtigung all dieser Aspekte in einem ausgewogenen Steuerungskonzept ist das Anliegen von **Balanced Scorecard**, einem neuen Controllingansatz.

Mit diesem Konzept soll eine bessere Verknüpfung des strategischen und des operativen Controllings erreicht und gesichert werden, dass neben "harten" Faktoren auch "weiche" Faktoren zur Grundlage der Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse gemacht werden.

Die Grundlagen von Balanced Scorecard wurden von den amerikanischen Controlling-Experten und Havard-Professoren Robert S. KAPLAN und David P. NORTON entwickelt und publiziert.<sup>1</sup>

### ■ Perspektiven, Ziele, Kennzahlen

Eine Balanced Scorecard lebt davon, dass die **vier Perspektiven** durch mess- und bewertbare **Ziele**, entsprechende **Kennzahlen** sowie notwendige **Maßnahmen** unteretzt werden.

Was kommt dafür im Einzelnen in Frage?

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu:

NIVEN, P.R./KAPLAN, R. S./REIT, B.: Balanced Scorecard. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2009.

HORVATH & Part. (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

PREISSNER, A.: Balanced Scorecard anwenden. Hanser-Verlag, München 2011.

## 1. Finanzielle Perspektive

**Zielgrößen** können sein: Steigerung der Ertragskraft der Einrichtung; Steigerung des Unternehmenswerts; bessere Ausnutzung der Erfolgspotenziale, langfristige Liquiditätssicherung und dgl.

Kennzahlen:	Maßnahmen:
Umsatzentwicklung	Neuausrichtung der Innen- und Außensegmentierung
EBIT (Earnings before Interests and Taxes; Gewinn vor Zinsen und Steuern)	Cashflow-Steuerung entsprechend der Produktplatzierung im Portfolio
Cashflow und Cashflow-Entwicklung	Neuausrichtung der Wettbewerbs-Strategien
Renditeentwicklung (Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität bzw. ROI, CFROI u. a.)	Umsetzung der Erkenntnisse aus der Risikoanalyse bzw. der Potenzialanalyse
Entwicklung der Deckungsbeiträge u. a.	u. a.

## 2. Kundenperspektive

**Zielgrößen** können sein: Verbesserung der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit; Steigerung des Nutzens im Umsatzgeschäft mit Stammkunden; Verbesserung der Problemlösungskompetenz bei Kundenwünschen und dgl.

Kennzahlen:	Maßnahmen:
Kundenzufriedenheit, Kundentreue	Durchführung von Kundenanalysen (ABC-Analysen)
Umfang und Qualität des Services	Einrichtung eines professionellen Beschwerdemanagements zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit
Umsätze und Deckungsbeiträge je Kunde	Einsatz computer- und internetbasierter Kundenbeziehungs-Management-Lösungen (CRM)
Einhaltung von Lieferterminen	Erweiterung der Aktivitäten im Bereich Cross-Selling und Up-Selling
Anteil des E-Commerce-Geschäfts am Umsatz u. a.	u. a.

## 3. Interne Geschäftsprozessperspektive

**Zielgrößen** können sein: Beschleunigung des Gesamtprozesses bezüglich Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung und -abwicklung bei gleichzeitiger Verbesserung der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik; Erhöhung der Wertschöpfung in den internen und externen Wertschöpfungsketten und dgl.

Kennzahlen:	Maßnahmen:
Reaktionszeiten bzw. Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung	Einführung von computer- und internetbasierten Lösungen für das E-Commerce und E-Business
Losgrößen, Lagerbestände, Lagerumschlag	Verbesserung der Lösungen für die Prozesssteuerung der Leistungserstellung und -verwertung

<b>Kapazitätsauslastung; Entwicklung der Nutz- und Leerkosten</b>	<b>Einführung der Prozesskostenrechnung</b>
<b>Flächenproduktivität; Kostenwirtschaftlichkeit</b>	<b>Gestaltung eines professionellen Projektmanagements bei größeren Aufträgen</b>
<b>u. a.</b>	<b>u. a.</b>

#### 4. Lern- und Entwicklungsperspektive

**Zielgrößen** können sein: Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Einrichtung durch Verbesserung der eigenen Problemlösungskompetenz sowie durch Eingehen strategischer Allianzen; Verbesserung der Lernatmosphäre in der Einrichtung und dgl.

<b>Kennzahlen:</b>	<b>Maßnahmen:</b>
<b>Qualifikationsniveau der Führungskräfte und der Mitarbeiter</b>	<b>Ausgestaltung der Steuerung der Leistungsprozesse zu selbst anpassenden und lernenden Steuerungen</b>
<b>Umfang und Qualität von Weiterbildungsveranstaltungen</b>	<b>Gestaltung eigener Lernplattformen für das E-Learning (Web Based Training on demand)</b>
<b>Produktivitätsniveau in den einzelnen Bereichen der Einrichtung</b>	<b>Gestaltung spezifischer Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas</b>
<b>Fluktuationsrate,</b>	<b>Einführung von Lösungen für das computer- und internetbasierte Wissensmanagement bzw. Business Intelligence</b>
<b>Patentanmeldungen u. a.</b>	<b>u. a.</b>



Link: [www.balanced-scorecard.de](http://www.balanced-scorecard.de)