



Checkliste

Entscheidungshilfe zur Einführung einer Balanced Scorecard

Ein ausgewogenes strategisches Steuerungssystem im
Eignungscheck für kleine und mittelständische Unternehmen

Checkliste

Entscheidungshilfe

zur Einführung einer Balanced Scorecard

Ein ausgewogenes strategisches Steuerungssystem im
Eignungsscheck für kleine und mittelständische Unternehmen

Diese Checkliste dient Ihnen als Entscheidungshilfe bezüglich der Implementierung einer Balanced Scorecard in Ihrem Unternehmen.

Bei der Überprüfung der Eignung einer Balanced Scorecard für den Einsatz in Ihrem kleinen oder mittelständischen Unternehmen helfen Ihnen die folgenden Punkte:

- Balanced Scorecard im Überblick
- Prüfung des Nutzenversprechens der Balanced Scorecard
- Strategie: Basis für den Einsatz einer Balanced Scorecard
- Ablaufplan: Mit der Balanced Scorecard von der Strategie zur Umsetzung
 - Definition der Strategischen Ausrichtung in den Dimensionen Finanzen, Kunden und Märkte, Prozesse sowie Potenziale (Führung, Mitarbeiter, Innovation, Wissen, Lernen)
 - Setzen strategischer Ziele in den verschiedenen Dimensionen
 - Ursache-Wirkungsketten
 - Von strategischen Zielen zu operativen Zielen durch Messgrößen und Zielwerte
 - Auswahl, Priorisierung und Budgetierung strategischer Aktionen
 - Zielsystem festlegen
 - Roll Out
- Entscheidungsfindung: Eignung der Balanced Scorecard für Ihr Unternehmen
 - Pro und Contra Balanced Scorecard in Bezug auf verschiedene Entscheidungskriterien, z.B. zum Performance Measurement oder als strategisches Steuerungssystem
 - Treffen der Entscheidung
 - Weitere Vorgehensweise festlegen

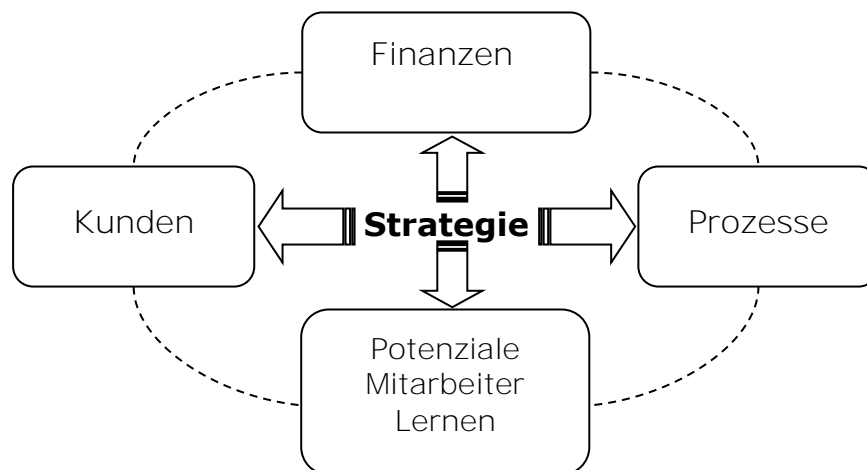
Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und nützliche Aspekte rund um die Entscheidungsfindung in Bezug auf die Einführung des strategischen Steuerungssystems der Balanced Scorecard in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Im Einzelfall empfiehlt sich eine Anpassung möglichst nach entsprechender Beratung. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der Wolf I.O. Group GmbH.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über dieses Thema mit einem Experten austauschen möchten.

© Wolf I.O. Group GmbH | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 4796290 | www.wiog.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn die Wolf I.O. Group GmbH als Quelle genannt wird.

Balanced Scorecard – Was ist das?

Eine Balanced Scorecard ist ein strategisches Steuerungssystem, das der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Managementsysteme dient. Während andere Konzepte des Performance Measurements allein oder fast ausschließlich finanzielle Kennzahlen berücksichtigen, werden bei der Balanced Scorecard mehrere erfolgsentscheidende Dimensionen berücksichtigt. So bezieht das System die Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale ein, und kommt dadurch zu einem realistischeren Abbild erfolgsrelevanter strategischer Dimensionen.



Aus den Strategien für diese vier Dimensionen werden mit Hilfe der Balanced Scorecard Ziele abgeleitet und in ein System von Ursachen und Wirkungen eingebunden. Zur Operationalisierung der Ziele werden Messgrößen und Zielerreichungsgrade festgelegt und Pläne für konkrete Maßnahmen erstellt. Diese werden in kontinuierlicher Kommunikation mit den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern umgesetzt.

Prüfung des Nutzenversprechens der Balanced Scorecard

» Welchen Nutzen versprechen Sie sich durch den Einsatz einer Balanced Scorecard in Ihrem Unternehmen?

- Mehr Klarheit über die strategische Zielrichtung und strategische Ziele
- Herausbildung eines gemeinsamen Strategieverständnisses im Unternehmen
- Verbesserung der Kommunikation in Bezug auf die Strategie
- Besseres Verständnis der Mitarbeiter für Strategien und Ziele ihrer Arbeitsbereiche
- Verbesserung des vernetzten Denkens und Handelns innerhalb des Unternehmens
- Höheres Commitment
- Verbindlichere Wahrnehmung der Ziele
- Unterstützung für eine bessere Umsetzung der Ziele

Fortsetzung: Prüfung des Nutzungsversprechens der Balanced Scorecard

- Bessere Umsetzungskontrolle
- Schaffung einer Balance (engl. "balance") zwischen:
 - Finanziellen und nicht finanziellen Steuerungsgrößen
 - Formulierung und Umsetzung von Strategien
 - Planung und Umsetzungskontrolle
- _____

Strategie: Basis für den Einsatz der Balanced Scorecard

Als strategisches Steuerungssystem bedingt der Einsatz der Balanced Scorecard das Vorhandensein einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Diese strategische Ausrichtung dient als Basis für die Formulierung der strategischen Ausrichtung in jeder der vier strategischen Dimensionen, deren Umsetzung durch die Balanced Scorecard gesteuert werden soll.

Der folgende Ablaufplan verdeutlicht exemplarisch, wie Sie mit Hilfe der Balanced Scorecard von der Strategieformulierung bis zur Umsetzung der Strategien in den einzelnen Dimensionen vorgehen können. Zu jedem Schritt können Sie sich Notizen machen, wie diese Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen gestaltet werden könnte. Hierdurch gewinnen Sie eine solide Basis, um eine Entscheidung für oder gegen den Einsatz der Balanced Scorecard zu treffen.

Ablaufplan: Mit der Balanced Scorecard von der Strategie zur Umsetzung

» Existiert eine strategische Ausrichtung des Unternehmens?

- Nein, es soll keine Strategie entwickelt werden.
 - *In diesem Fall ist der Einsatz der Balanced Scorecard in Ihrem Unternehmen nicht empfehlenswert.*
- Ja
- Nein, aber es soll eine Strategie entwickelt werden
 - *Bitte formulieren Sie im nachfolgenden Schritt Ihre strategischen Ausrichtungen und legen Sie Ziele fest.*

→ Festlegung der Strategischen Ausrichtung und der Ziele

Im Folgenden können Sie die Unternehmensstrategie und die Strategien in den verschiedenen Dimensionen festhalten, beziehungsweise die gewünschten strategischen Ausrichtungen definieren.

Festlegung der Strategischen Ausrichtung und der Ziele

» Welche strategische Ausrichtung verfolgt das Unternehmen insgesamt?

Bitte kreuzen Sie an, welche generelle Strategie das Unternehmen verfolgt. Mehrere Antworten sind möglich.

- Anbieten von Produkten / Dienstleistungen im Preissegment _____ (bitte ergänzen)
- Anbieten von Produkten / Dienstleistungen mit folgender Qualität _____
- Marktführerschaft in Bezug auf den günstigsten Preis
- Marktführerschaft in Bezug auf die Qualität
- Marktführerschaft in Bezug auf den Kundenservice
- _____
- _____
- _____

» Welche strategische Richtung gilt in Bezug auf die finanzielle Dimension?

Bitte formulieren Sie an dieser Stelle die Strategie für die Dimension Finanzen verbal aus.

» Was ist das konkrete Ziel in der Dimension Finanzen?

- Steigerung des Unternehmenswertes
- Steigerung des Eigenkapitalanteils
- Steigerung der Beteiligung an anderen Unternehmen
- Erhöhung des Deckungsbeitrags
- Ertragssteigerung
- Umsatzwachstum
- Umsatzeinbruch verhindern
- Kosteneinsparung
- _____
- _____
- _____

» Welche strategische Richtung gilt für die Prozesse im Unternehmen?

Bitte formulieren Sie an dieser Stelle die Strategie für die Dimension Prozesse verbal aus.

» Was ist das konkrete Ziel in der Dimension Prozesse?

- Standardisieren / Optimieren der Prozesse
- Verbessern der Koordination zwischen verschiedenen Standorten
- Einführen standortübergreifender Businessprozesse
- Reduzieren von Fehlern und Reklamationen
- Einhalten von Planzeiten
- Senken der Produktionszeit pro Stück

- _____
- _____
- _____

» Welche strategische Richtung gilt in Bezug auf die Kunden und Märkte?

Bitte formulieren Sie an dieser Stelle die Strategie für die Dimension Kunden und Märkte verbal aus.

» Was ist das konkrete Ziel in der Dimension Kunden und Märkte?

- Erschließung neuer Märkte im Ausland
- Marktsegmentierung
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Steigerung des Marktanteils
- Ausbau der Neukundenakquise
- Ausbau der Stammkundenbetreuung
- Verbesserung des Kundenservice
- Verbesserung der Kundenbindung

Fortsetzung: Festlegung des strategischen Ziels in der Dimension Kunden und Märkte

- Verminderung der Reklamationen
- Verbesserung des Bekanntheitsgrades der Produkte
- _____
- _____
- _____

» Welche strategische Richtung gilt in Bezug auf die Potenziale im Unternehmen?

Diese Dimension bezieht sich auf die **Führung** und die **Mitarbeiter**. Dazu werden häufig auch die Bereiche **Wissen, Lernen und Innovation** im Unternehmen hinzugerechnet, sofern dies nicht eine neue, fünfte Dimension innerhalb der Balanced Scorecard bilden soll.

Bitte formulieren Sie an dieser Stelle die Strategie für die Dimension Potenziale verbal aus.

» Was ist das konkrete Ziel in der Dimension Potenziale / Führung / Mitarbeiter / Wissen / Lernen / Innovation?

- Förderung neuer Visionen
- Entwicklung eines Leitbildes
- Erhalt erfolgreicher traditioneller Organisationsstrukturen
- Modernisierung der Organisationsstruktur
- Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit
- Verbesserung der Motivation und Identifikation
- Kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Verbesserung der Wissensdokumentation und des Wissenstransfers
- Förderung neuer Ideen und Innovationen
- Förderung des kontinuierlichen Lernens
- _____
- _____
- _____

Ursache-Wirkungsketten

Zur Bündelung der Energien und um wechselseitige Einflüsse der soeben definierten Ziele zu verdeutlichen ist es hilfreich, Ursachen und Wirkungen einzelner Ziele in den verschiedenen Dimensionen grafisch darzustellen.

Bitte nutzen Sie den freien Raum neben den einzelnen Dimensionen, um die von Ihnen definierten Ziele in den einzelnen Dimensionen einzutragen und um durch Pfeile Ursache-Wirkungsketten grafisch sichtbar zu machen.

Finanzen
Prozesse
Kunden
Potenziale
Lernen

Von strategischen zu operativen Zielen durch Messgrößen und Zielwerte

Bitte wählen Sie geeignete Messgrößen und Zielwerte aus, durch die Sie die Operationalisierung der strategischen Ziele in den einzelnen Dimensionen gewährleisten und kontinuierlich verfolgen können. Als nächsten Planungsschritt können Sie gleich in dieser Aufstellung Ihre Notizen zum geplanten Budget und zur Umsetzungspriorität eintragen.

Messgrößen	Notizen zu möglichen Zielwerten	geplantes Budget	Priorität der Umsetzung
------------	------------------------------------	---------------------	----------------------------

Dimension Finanzen

- Cash Flow _____
- Gesamtkapitalrendite _____
- Umsatzwachstum _____
- Marktanteil in % _____
- Preisindex _____
- Kosteneinsparung pro Einheit
im Vergleich zum Vorjahr _____
- _____
- _____

Dimension Prozesse

- Produktionszeit pro Stück _____
- Fertigungskosten _____
- Budgeteinhaltung _____
- Umsetzung in Planzeit _____
- Anzahl Produkte ohne Fehler _____
- Anzahl standardisierter Prozesse
im Vergleich zum Vorjahr _____
- _____
- _____

Dimension Kunden / Märkte

- Anzahl Niederlassungen / Filialen
im Vergleich zum Vorjahr _____
- Bekanntheit der Produkte beim Kunden _____
- Kundenzufriedenheit _____

Fortsetzung: Messgrößen, Zielwerte, Budget und Priorität in der Dimension Kunden / Märkte

Messgrößen	Notizen zu möglichen Zielwerten	geplantes Budget	Priorität der Umsetzung
<input type="checkbox"/> Neu erschlossene Zielgruppen	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Neu erschlossene Marktsegmente	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Neu erschlossene Märkte	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Platzierung im Branchenreport	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> _____	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> _____	_____	_____	_____

Dimension Potenzial / Führung / Mitarbeiter / Lernen / Wissen / Innovation

<input type="checkbox"/> Mitarbeiterzufriedenheit	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Engagement der Mitarbeiter	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Anzahl umgesetzter Verbesserungen pro Mitarbeiter	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterfluktuation im Vergleich zum Vorjahr	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Anzahl qualifizierter Bewerbungen als Index für die Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zum Vorjahr	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Anzahl und Qualität der Personalentwicklungsmaßnahmen	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Kennziffern aus dem Bildungscontrolling	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Anzahl neu entwickelter Produkte	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> _____	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> _____	_____	_____	_____

Zielsystem festlegen

Das erarbeitete Grobkonzept der Ziele in den strategischen Dimensionen und ihrer Wechselbeziehung gemäß der Ursache-Wirkungskette bildet das Zielsystem, das mit Hilfe der Balanced Scorecard umgesetzt werden soll.

Dafür gilt es, im Anschluss an den Dialog mit den Führungskräften und den am Umsetzungsprozess beteiligten Mitarbeitern durch die Verabschiedung dieses Zielsystems eine formale Basis zu schaffen.

» Welche Gremien und Personen sollten an der Verabschiedung des Zielsystems beteiligt werden?

Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____
Name: _____	Abteilung: _____

Ist das Zielsystem verabschiedet, kann mit dem Roll Out begonnen werden.

Entscheidungsfindung

Treffen Sie nun auf der Basis der Informationen über das strategische Steuerungssystem Balanced Scorecard Ihre Entscheidung.

Eignung der Balanced Scorecard

Bitte tragen Sie Ihre Bewertung der Eignung der Balanced Scorecard für den Einsatz in Ihrem Unternehmen in die folgende Tabelle ein. Die Summe aller Punkte für Pro und für Contra erleichtert Ihnen die Entscheidungsfindung.

Um eine möglichst klare Entscheidung zu finden, vergeben Sie bitte pro Entscheidungskriterium insgesamt 10 Punkte aufgeteilt in Punkte für Pro und Punkte für Contra, also z.B. 7 Punkte für Pro und 3 Punkte für Contra.

Entscheidungskriterium	Punkte Pro	Punkte Contra
Eignung als strategisches Steuerungssystem		
Eignung als Mittel des Performance Measurements		
Eignung in Bezug auf die Ausgewogenheit der Dimensionen		
Eignung in Bezug auf die Personalbindung im Projekt		
Eignung in Bezug auf den zeitlichen Rahmen		
Eignung bezüglich der zu investierenden Kosten		
Summe der Punkte für Pro und Contra		

Treffen der Entscheidung

Wie fällt nach dieser Kosten-Nutzen Analyse Ihre Entscheidung bezüglich der Eignung der Balanced Scorecard für den Einsatz in Ihrem Unternehmen aus?

- Entscheidung für den Einsatz einer Balanced Scorecard
- Entscheidung bedarf weiterer Informationen
- Entscheidung gegen den Einsatz einer Balanced Scorecard
- _____

Weitere Vorgehensweise festlegen

» Welche Schritte sind bezüglich des weiteren Vorgehens geplant?

- Weitere Informationen zur Balanced Scorecard beschaffen
- Über andere Konzepte des Performance Measurements informieren
- Über andere Möglichkeiten der strategischen Unternehmenssteuerung informieren (z.B. Zieloptimierung)
- Kontakt zu anderen Unternehmen aufnehmen, in denen bereits die Balanced Scorecard oder ein anderes strategisches Steuerungssystem implementiert wurde
- Eigenes Konzept für das Performance Measurement und für die strategische Unternehmenssteuerung entwickeln
- Projektteam zusammenstellen
- Möglichkeiten externer Unterstützung erkunden
- Zeitplan erstellen
- Untergeordnete Balanced Scorecards für einzelne Filialen / Werke erstellen
- Mit der Implementierung der Balanced Scorecard beginnen

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

WOLF I.O. GROUP GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.wiog.de

Tel. +49 (0)202 479629-0
Fax +49 (0)202 479629-29
Mail info@wiog.de

USt-IdNr.: DE267693528
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal