

# Checklisten BSC

## 1. Projektplanung

Mit Hilfe dieser Checkliste können Sie prüfen, ob Sie und Ihr Unternehmen für die Einführung einer Balanced Scorecard bereit sind.

Sind die Werte bei einer oder mehreren Fragen größer als fünf Punkte (je Frage), sollten Sie den Ursachen für die Überschreitung auf den Grund gehen. Ggf. müssen Sie auch die Einführung erneut überdenken.

Bei einer Gesamtpunktzahl größer als 80 sollten Sie ebenso die Unternehmenssituation noch einmal auf ihre Tauglichkeit für die Einführung einer BSC prüfen.

## Inhaltliche Gründe

1. Wollen Sie neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch langfristig orientierte Faktoren in Ihrem Zielsystem verfolgen?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

2. Passt das Instrumentarium und die Vorgehensweise einer BSC zu Ihrem Unternehmen?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3. Glauben Sie, dass Ihnen ein strategisches Steuerungsinstrument im Unternehmen weiterhelfen kann?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. Steckt das Unternehmen aktuell in einer schweren Krise, die mit Hilfe der Balanced Scorecard behoben werden soll?

*ja* *nein*

<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

5. Haben Sie eine Vision oder zumindest eine Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

6. Verstehen Sie eine BSC als Steuerungs- und nicht als Kontrollinstrument für Mitarbeiter?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

7. Suchen Sie eine pragmatische strategische Unternehmensteuerung?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

8. Wollen Sie eine BSC lediglich als Hilfsmittel für ganz spezifische Veränderungen bei Mitarbeitern, Organisation oder Prozessen verwenden, von denen Sie schon eine genaue Vorstellung haben?

*ja* *nein*

<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

9. Wollen Sie eine BSC als Begründung für bereits beschlossene Einzelmaßnahmen verwenden?

*ja* *nein*

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

10. Wollen Sie eine BSC lediglich als Hilfsmittel zum Projektmanagement verwenden?

*ja* *nein*

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### Zeitliche Gründe

11. Kann ausreichend zeitliches Commitment bei der Geschäftsführung (ggf. auch dem Eigentümer) und den leitenden Mitarbeitern ermöglicht werden?

*ja* *nein*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Ist das Risiko zeitlicher „Störfaktoren“ hoch, die die Einführung behindern können?

*ja* *nein*

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

13. Werden Sie und die entscheidenden Mitarbeiter ausreichend Zeit für einen anspruchsvollen Veränderungsprozess haben?

*ja* *nein*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### Menschliche Gründe

14. Ist das Risiko emotionaler „Störfaktoren“ hoch?

*ja* *nein*

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

15. Ist ausreichend inhaltliches Commitment für die Ideen einer BSC bei der Geschäftsführung (ggf. auch dem Eigentümer) und den leitenden Mitarbeitern vorhanden?

*ja* *nein*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Sind Sie bereit und offen, über Strategien und Ziele Ihres Unternehmens zu sprechen?

*ja* *nein*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Glauben Sie, dass Sie die Rolle eines Veränderungsmanagers übernehmen können oder eine geeignete Person dafür finden?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

18. Sind Sie ggf. bereit, Kompetenzen sinnvoll „nach unten“ zu delegieren?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

19. Sind Sie bereit, wesentliche Werte des Unternehmens und Prinzipien der BSC einzuhalten und vorzuleben?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

20. Sind Sie bereit, Veränderungsmanagement im Unternehmen zu leben?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

21. Wird es möglich sein, Interesse und Begeisterung (emotionales Commitment) auch bei den Mitarbeitern zu wecken?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

22. Haben auch die anderen Führungskräfte die Reife und die Bereitschaft, sich konstruktiv mit Strategien und Zielen auseinander zu setzen?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

23. Sind Sie bereit, Transparenz im Unternehmen zu fördern und bestehende Prozesse und Strukturen – zumindest mit den anderen Führungskräften – zu überdenken und zu verbessern?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

24. Sind Sie bereit, eine BSC als kontinuierlichen Prozess weiterzuführen?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

25. Können Sie die interne und externe Kommunikation ausreichend gewährleisten?

*ja* *nein*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

## 2. BSC-Vollständigkeit

### 1. Konzeption

- Haben Sie die Checkliste „BSC-Planung“ bearbeitet?
- Haben Sie die wichtigsten Ziele für die BSC-Einführung schriftlich festgehalten?
- Haben Sie einen groben Zeitplan für alle Einführungsphasen angefertigt?
- Haben Sie eine detaillierte, schriftliche Planung für die Strategiephase?
- Haben Sie die „wichtigen“ Personen bestimmt und ihre Rollen für die Einführungsphase geklärt?
- Sind alle Führungskräfte ausreichend über das BSC-Vorhaben informiert?
- Haben Sie alle Stakeholder bei der Planung berücksichtigt?
- Haben alle wichtigen Stakeholder und die Führungskräfte dem Vorhaben zugestimmt?
- Haben Sie einen geeigneten Berater für den Prozess gefunden?
- Haben Sie das vorhandene Material zur Firmenstrategie und zu den bestehenden Kennzahlen gesichtet?
- Haben Sie die Mitarbeiter im Unternehmen über Ziele und Inhalt des BSC-Projektes informiert?

### 2. Strategie

- Haben Sie eine Kick-off-Veranstaltung durchgeführt?
- Haben Sie die geplanten Workshops ausreichend vorbereitet und die Moderation sowie den Veranstaltungsort geklärt?
- Haben Sie alle Teilnehmer informiert?
- Haben Sie gemeinsam eine Mission entwickelt und beschlossen?
- Haben Sie die Werte diskutiert und beschlossen?
- Haben Sie eine Unternehmensvision erarbeitet und festgelegt?
- Haben Sie strategische Stoßrichtungen erarbeitet und beschlossen?
- Haben Sie die Ergebnisse der Workshops dokumentiert?
- Haben Sie die Scorecarding-Phase detailliert geplant und vorbereitet?
- Haben Sie die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Workshops informiert?

### **3. Scorecarding**

- Haben Sie aus den strategischen Stoßrichtungen Ihres Unternehmens nicht mehr als 20 BSC-Ziele formuliert?
- Sind diese Ziele in sich stimmig, ausgeglichen und geeignet, die strategischen Stoßrichtungen umzusetzen?
- Haben Sie geeignete Maßnahmen für die Umsetzung der Ziele gefunden?
- Haben Sie Kennzahlen und Zielwerte für die Ziele definiert?
- Haben Sie die Ziele auf ihre Konsistenz überprüft?
- Haben Sie eine strategische Landkarte Ihres Unternehmens erstellt und stimmige kausale Zusammenhänge gefunden?
- Haben Sie die Ergebnisse ausreichend dokumentiert und visualisiert?
- Haben Sie die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Scorecarding-Phase informiert?
- Haben die Mitarbeiter Zugang zu den Arbeitsergebnissen?

### **4. Projektdefinition**

- Haben Sie Ziele zu Projekten zusammengefasst?
- Haben Sie geeignete Projektleiter gefunden?
- Haben Sie die Inhalte und die Besetzung der Projekte noch einmal mit den Führungskräften abgestimmt?
- Haben Sie ggf. die wichtigsten Projekte priorisiert?
- Haben Sie die Projektleiter mit ihren Aufgaben umfassend vertraut gemacht?
- Haben Sie ggf. Projektteams mit den Projektleitern beschlossen?
- Haben Sie ein Lenkungsgremium für die Steuerung der Projekte ins Leben gerufen?
- Haben Startmeetings (Kick-offs) für die Projekte und Teams stattgefunden?

## **5. Umsetzung**

- Haben Sie immer ein offenes Ohr für die Belange der Projektleiter?
- Finden regelmäßig Sitzungen des Lenkungskreises statt, um über die Umsetzung der Projekte informiert zu sein und notwendige Entscheidungen zu treffen?
- Funktioniert die Kommunikation und Information über Zeit, Qualität und Kosten der Projekte?
- Wird die BSC nun auch technisch umgesetzt?
- Tauschen Sie sich ausreichend mit den Projektleitern aus und geben Sie offen und schnell Feedback?
- Sind die Projektergebnisse dokumentiert und werden sie im Unternehmen gelebt?

## **6. Lernen**

- Bekommen Sie ausreichend Feedback zur BSC-Einführung und den damit verbundenen Schwierigkeiten und Widerständen?
- Nehmen Sie erste Probemessungen und ggf. notwendige Korrekturen vor?
- Steuern Sie die Maßnahmen zur Umsetzung der BSC-Ziele?
- Haben Sie nochmals die Konsistenz der Ziele untereinander verglichen?
- Haben Sie nochmals die Ursache-Wirkungs-Hypothesen überprüft?
- Haben Sie die Möglichkeit für einen kontinuierlichen, strategischen Dialog mit den Führungskräften geschaffen?