**Balanced Scorecard Leitfaden**

**für**

***Musterfirma GmbH***

**Version:** 1.0

**Angefertigt von:** *Erwin Mustermann*

**Stand:** Montag, 16. Februar 2015

# Inhalt

1. Inhalt 2

2. Ziel des Balanced Scorecard Leitfadens 3

3. Unser BSC-Zielsystem 4

4. Die BSC-Einführungsplanung 5

5. Unsere Arbeitsergebnisse in der BSC-Einführung 6

6. Die Prinzipien einer Balanced Scorecard 8

7. weitere Informationen 10

# Ziel des Balanced Scorecard Leitfadens

Ziel des BSC-Leitfadens ist, in nur einem kompakten Dokument die Entstehung und die Ergebnisse der BSC-Einführung zu dokumentieren. Diese Dokumentation kann allen interessierten Mitarbeitern über Intranet oder als ausgedrucktes und / oder elektronisches Dokument für Informationszwecke zur Verfügung gestellt werden. Bitte beachten Sie, dass das Dokument auf keinen Fall die persönliche Information und Kommunikation im Unternehmen ersetzt, sondern lediglich unterstützt.

Dieser Entwurf des Leitfadens gliedert sich in sieben Kapitel, kann jedoch auch beliebig geändert und angepasst werden:

1. Inhalt
2. Ziel des Balanced Scorecard Leitfadens
3. Unser BSC-Zielsystem
4. Die BSC-Einführungsplanung
5. Unsere Arbeitergebnisse in der BSC-Einführung
6. Die Prinzipien einer Balanced Scorecard
7. weitere Informationen

Betrachten Sie dieses Dokument als „lebendige Dokumentation“ Ihrer Arbeitsresultate und befüllen Sie es Schritt für Schritt mir den wichtigsten Ergebnissen in den Projektphasen.

# Unser BSC-Zielsystem

* 1. Gründe für die Einführung einer BSC in unserem Unternehmen

*Nennen Sie hier die wichtigsten Gründe für die Einführung einer BSC in Ihrem Unternehmen.*

* 1. Unsere Ziele für die Balanced-Scorecard-Einführung

Nennen Sie hier konkrete (messbare) Ziele für die Einführung einer BSC in Ihrem Unternehmen.

* 1. Was wollen wir mit der Balanced Scorecard nicht erreichen?

*Um zu vermeiden, dass die BSC überfrachtet wird, nennen Sie hier die wichtigsten Punkte, die Sie nicht erreichen wollen.*

# Die BSC-Einführungsplanung

1. Projektphasen

*Schildern Sie hier in kurzen Worten die ganz grobe Planung vor der Konzeption der BSC-Einführung.*

1. Zeitplan

*Schildern Sie hier die ganz grobe Zeitplanung bereits vor der Konzeption der BSC-Einführung.*

1. Personen

*Nennen Sie hier die wichtigsten Personen und ihre Rollen.*

# Unsere Arbeitsergebnisse in der BSC-Einführung

1. Konzeption

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Konzeptionsphase und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

1. Strategie / strategische Voraussetzungen

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Strategiephase und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

* + 1. Unternehmensmission
    2. Werte unseres Unternehmens
    3. Unser Leitsatz (Slogan, Claim)
    4. Vision
    5. Strategische Stoßrichtungen

1. Scorecarding

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Scorecarding-Phase und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

* + 1. Scorecard
    2. Strategische Landkarte

1. Projektdefinition

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Phase der Projektdefinition und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

* + 1. Projekt A
    2. Projekt B
    3. Projekt N

1. Umsetzung

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Umsetzungsphase und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

1. Lernen

*Schildern Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Lernphase und orientieren Sie sich dabei an der Checkliste „BSC-Vollständigkeit“.*

*Denken Sie an die Visualisierung und Übersichtlichkeit der Darstellung!*

# Die Prinzipien einer Balanced Scorecard

1. Top-Down

Das Top-Down-Prinzip ist eine Vorgehensweise von „oben“ (top) nach „unten“ (down) und beschreibt in diesem Fall die Entwicklungsrichtung beim Aufbau einer Balanced Scorecard vom Eigentümer und/oder Geschäftsführer eines Unternehmens bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter.

1. Subsidiarität

Das Prinzip der Subsidiarität besagt, dass hierarchisch höhere Gruppen oder Personen (z.B. die Geschäftsführung) nur dann aktiv werden und Aufgaben übernehmen sollten, wenn diese nicht besser durch hierarchisch weiter unten angesiedelte Gruppen (wie Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenleiter oder sowie Mitarbeiter) übernommen werden können.

Die Festlegung der Vision, Strategie oder finanzwirtschaftlichen Ziele ist allein aufgrund allzu berechtigter Interessen von Inhabern die Verantwortung von Anteilseignern und Geschäftsführung. Dagegen ist die Einschätzung und Festlegung von Maßnahmen zur Erfüllung der Marketingziele eher Sache der Spezialisten aus den entsprechenden Fachabteilungen.

Das Prinzip hilft bei der Delegierung von Aufgaben und Verantwortung und ermöglicht so eine bessere Verteilung der Arbeit „auf alle Schultern“.

1. Kongruenzprinzip

Auch Prinzip der Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

Das Prinzip ist eine Regel zur Delegation von Aufgaben. Das Prinzip besagt, dass die Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung über die Chance entscheidet, eine Aufgabe bewältigen zu können. Dabei stellen sich drei Fragen:

*1. Aufgabe:* Welches Ergebnis soll erzielt werden?

*2. Kompetenzen:* Welche Fähigkeiten, Ressourcen und Befugnisse werden benötigt, um das Ergebnis zu erreichen?

*3. Verantwortung:* Welche Verantwortung ist mit der Erfüllung der Aufgabe verbunden?

1. Ausgewogenheit

Das Prinzip folgt der Erkenntnis, dass ein ausgeglichenes Zielsystem den Gesamtnutzen und Erfolg des Unternehmens erhöht. Sind Ziele und Maßnahmen nicht rechtzeitig abgestimmt worden, können sie sich widersprechen oder zumindest behindern.

1. Teamarbeit (Interdisziplinarität)

Das Prinzip erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ziele ausgeglichen formuliert sind. Es verbessert außerdem das Verständnis für die Belange des anderen und führt somit zu einer höheren Identifikation mit dem gesamten Zielsystem. Die gemeinsame Arbeit an den Zielen ist ein wesentlicher Bestandteil des Veränderungsmanagements.

1. Übersichtlichkeit und Einfachheit

Das Prinzip sorgt beispielsweise durch wenige Ziele und Kennzahlen sowie eine einfache Vorgehensweise für ein Maximum an Zielgenauigkeit und ein Minimum an Intransparenz.

1. Visualisierung

Prinzip, das die grafische und optische Aufbereitung von Arbeitsergebnissen und auch Zwischenergebnissen fordert. Indem beispielsweise Prozesse oder Organisation aufgezeichnet werden, können Missverständnisse besser aufgedeckt und Diskussionen über die richtigen Wege ausgelöst werden.

1. Verbindlichkeit

Prinzip, das fordert, klare Vereinbarungen zu treffen, die mit einer eindeutigen Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen verbunden sind. Dazu gehört in der Regel auch eine Selbstverpflichtung.

1. Kausalität

Prinzip das die logische Struktur der BSC erläutert: Betrachtet werden stets Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Mit der Einführung und dem „Betreiben“ einer BSC soll die Fähigkeit gefördert werden, in diesen Zusammenhängen zu denken und zu handeln.

Nach dem Prinzip der Kausalität werden alle Maßnahmen aus dem obersten Zielsystem abgeleitet und sind umgekehrt auch auf das oberste Zielsystem zurückzuführen. Zum besseren Verständnis werden die wichtigsten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der strategischen Landkarte visualisiert.

1. Kommunikation

Kommunikation bildet das Herzstück des Veränderungsmanagements, denn bereits während der ersten Schritte auf dem Weg zur BSC muss viel erklärt und kommuniziert werden, um langfristig die notwendige Akzeptanz herzustellen. Die Menschen im Unternehmen – aber auch andere Stakeholder – wollen wissen, was mit welchen Absichten passiert und inwiefern sie selbst davon betroffen sind.

1. Kontinuität

Die Einführung der Balanced Scorecard beruht auf der Absicht, kontinuierlich zu steuern. Das Prinzip sichert das langfristige Überleben der Balanced Scorecard und gewährleistet somit ihren anhaltenden Nutzen als strategisches Steuerungsinstrument im Unternehmen.

# weitere Informationen

*Hier können Sie ergänzende Informationen zur BSC einfügen.*

*BSC ist ein kontinuierlicher Prozess, wie werden die Ergebnisse der folgenden Perioden geplant und dargestellt?*