

# Balanced Scorecard für KMU

---

**Springer**

*Berlin*

*Heidelberg*

*New York*

*Hongkong*

*London*

*Mailand*

*Paris*

*Tokio*

Alexander A. W. Scheibeler

---

# Balanced Scorecard für KMU

Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000  
leicht gemacht

Dritte, neu bearbeitete Auflage

Mit 113 Abbildungen



Springer

Alexander A. W. Scheibeler  
Ewaldstraße 26  
42859 Remscheid  
Deutschland  
alexander.scheibeler@t-online.de

Additional material to this book can be downloaded from <http://extras.springer.com>.

ISBN 3-540-40484-8 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York  
ISBN 3-540-43679-0 2. Auflage Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York  
ein Unternehmen der BertelsmannSpringer Science+Business Media GmbH  
<http://www.springer.de>

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2001, 2002, 2004  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

SPIN 10941935 42/3130-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

# Vorwort zur 3. Auflage

Die dritte Version von Balanced Scorecard für KMU bindet ein Risikomanagement mit Frühwarnindikatoren ein.

Welchen Risiken ist das Unternehmen ausgesetzt? Gibt es Frühwarnindikatoren, die auf viele Unternehmen zutreffen?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine erweiterte Balanced Scorecard erstellt, die eine Auswahl von Frühwarnindikatoren aus nachfolgenden Bereichen berücksichtigt:

- Bestimmung der Frühwarnindikatoren
- Gesamtwirtschaftlicher Beobachtungsbereich
- Produktionsbereich
- Beschaffungsbereich
- Ökologischer Beobachtungsbereich
- Technologischer Beobachtungsbereich
- Politischer Beobachtungsbereich
- Sozialer Beobachtungsbereich
- Absatzbereich

Die Balanced Scorecard ist in die 4 Perspektiven *Finanzen*, *Kunden*, *Prozesse* und *Mitarbeiter* aufgeteilt. In der erweiterten Balanced Scorecard wurden die Risiken des Unternehmens als Teil der Strategie aufgenommen.

Remscheid, im Mai 2003

*Dipl.oec.med. Alexander A.W. Scheibeler*

# Vorwort zur 2. Auflage

Die zweite Version von Balanced Scorecard für KMU wurde, auf Anregung der Leser, im Textteil erweitert.

Die Interpretation der Norm wurde um folgende Punkte erweitert:

- ständige Verbesserung,
- Dokumentation,
- Aufzeichnung,
- messbare Qualitätsziele.

Das Beispielunternehmen nutzt den Grundgedanken "Das Unternehmen ist das QM-System", um die Norm als Nebeneffekt zu erfüllen.

Die Managementbewertung und die Qualitätspolitik wurde um ein weiteres Beispiel erweitert.

Die ständige Verbesserung wurde zusätzlich mit der Umsetzung der Qualitätssicherung der Organisationsabläufe weiter verbessert:

1. Managementsystem der Organisation,
2. eine Qualitätssicherung der Organisation

Die Aktualität des Werkes bleibt erhalten, da in unregelmäßigen Abständen Hinweise und Tipps über die Homepage abgerufen werden können.

Kostenlose Updates zur weiteren Aktualisierung sind über das Internet beziehbar:

<http://home.t-online.de/home/alexander.scheibeler/spribsc.htm>

Kostenloses Update  
über Internet

Remscheid, im Mai 2002

*Alexander A.W. Scheibeler*

# Vorwort zur 1. Auflage

Ziel dieses Buches ist es, die Umsetzung der Balanced Scorecard in Verbindung mit den messbaren Qualitätszielen aus der DIN EN ISO 9001:2000 erfolgreich zu verbinden. Dazu wurde dieses Buch in zwei Hauptbereiche aufgeteilt.

Die Umsetzung wird am Beispiel eines realen Unternehmens durchgeführt. Hier möchte ich mich besonders bei Firma Kleusberg bedanken, die mir die Namensnennung und Prozessveröffentlichung ermöglicht hat.

Der erste Bereich befasst sich mit der Umsetzung und Einführung der Balanced Scorecard.

Der zweite Bereich befasst sich mit der Umsetzung der prozessorientierten DIN EN ISO 9001:2000 als grafisches Handbuch mit den benötigten dokumentierten Verfahren. Bei der Umsetzung der Norm wurde der Gedanke als Minimalsystem konsequent angewendet. Der Leitgedanke hierbei: das Unternehmen ist das QM-System<sup>TM1</sup>. Als Basis wird die LEAN-ON-Methode<sup>®2</sup> genutzt.

Folgende Anforderungen der Norm wurden als Basis angewendet:

Die nachfolgenden Auszüge beziehen sich auf die DIN EN ISO 9000:2000. In dieser Norm erfolgt die Erklärung der Begriffe.

*2.7.1 .... das Erstellen der Dokumentation sollte nicht Selbstzweck sein, sondern sollte eine wertsteigernde Tätigkeit sein....*

Dokumentation und Nutzen

*2.7.2 ..... Jede Organisation legt den Umfang der geforderten Dokumentation und die dafür zu verwenden Medien fest. Dies hängt von Faktoren ab wie: Art und Größe der Organisation, Komplexität und Wechsel-*

Wer legt den Umfang fest?

<sup>1</sup> Warenzeichen von UND, Remscheid.

<sup>2</sup> eingetragenes Warenzeichen von UND, Remscheid.

wirkung von Prozessen, Komplexität der Produkte, Kundenanforderungen, anwendbare behördliche Anforderungen, dargelegte Fähigkeit des Personals und der Umgang, in dem das Erfüllen der Qualitätsmanagementsystem-Anforderungen darzulegen ist.....

Was bedeutet ständige Verbesserung?

2.9 Ständige Verbesserung..... Im Sinne der Norm ist ständige Verbesserung = Ergebnisse nach Bedarf bewerten, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. In diesem Sinne ist das Verbessern eine ständig stattfindende Tätigkeit. Rückmeldungen von Kunden, Audits und Bewertungen des Qualitätsmanagementsystems können auch genutzt werden, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

3.2.13 Ständige Verbesserung = Wiederkehrende Tätigkeiten zum Erhöhen der Fähigkeit, Anforderungen zu erfüllen

3.2.13 ANMERKUNG: Der Prozess des Festlegens von Zielen und des Findens von Verbesserungsmöglichkeiten ist ein ständiger Prozess durch den Gebrauch von Auditfeststellungen und Auditschlussfolgerungen, Datenanalyse, Bewertungen durch die Leitung oder anderen Mitteln und führt üblicherweise zu Korrekturmaßnahmen oder Vorbeugungsmaßnahmen.

Beispielunternehmen

Meine Dank möchte ich der Firma Kleusberg GmbH & Co KG, Wissen aussprechen, die es mir ermöglicht hat, einen Teil der Prozessabläufe und die Balanced Scorecard zu veröffentlichen.

Kostenloses Update über Internet

Kostenlose Updates zur weiteren Aktualisierung sind über das Internet beziehbar:  
<http://home.t-online.de/home/alexander.scheibeler/spribsc.htm>

Remscheid, im Mai 2001

*Alexander A.W. Scheibeler*



# Inhaltsverzeichnis

1	Balanced Scorecards .....	1
1.1	Kennzahlen im Unternehmen.....	3
1.2	Ermittlung von Kennzahlen .....	4
1.3	Qualitätsmanagement und Qualitätsziele.....	9
1.4	Vergleich zwischen Balanced Scorecard und klassischen Kennzahlensystemen .....	10
1.5	Balanced Scorecard, ein Kennzahlensystem?.....	11
1.6	Ursache-Wirkungsmodell Balanced Scorecard.....	12
1.7	Umsetzung von Mission, Vision und Strategie .....	14
1.8	Vermitteln und Verknüpfen von strategischen Zielen.....	16
1.9	Zusammenhang von strategischem Lernen und Unternehmenserfolg .....	18
1.10	Balanced Scorecard und ISO 9001:2000 .....	21
2	Ständige Verbesserung.....	25
2.1	Finanzen .....	28
2.2	Kunden .....	29
2.3	Prozesse.....	32
2.4	Mitarbeiter.....	37
2.5	Risikomanagement mit Frühwarnindikatoren .....	40
3	Umsetzung im Unternehmen.....	45
3.1	DIN EN ISO 9001:2000 und Balanced Scorecard in 6 Schritten .....	46
3.2	Umsetzung 1. Schritt: die Kernprozesse des Unternehmens .....	50

3.3	Umsetzung 2. Schritt: Mission, Vision und Strategie .....	52
3.4	Umsetzung 3. Schritt: Bewertung der Arbeitsaufgaben .....	56
3.5	Umsetzung 4. Schritt: Konsolidierung der Daten .....	58
3.6	Umsetzung 5. Schritt: Mission, Vision und Strategie .....	60
3.7	Umsetzung 6. Schritt: strategische Kennzahlen.....	68
3.8	Weitere strategische Kennzahlen.....	71
3.9	Interne Bereiche der Balanced Scorecard.....	72
3.10	Einbindung der Frühwarnindikatoren .....	78
4	DIN EN ISO 9001:2000.....	83
4.1	Dialog über Normen der ISO-9000-Familie .....	84
4.2	Ständige Verbesserung.....	86
4.3	DIN EN ISO 9000:2000 Dokumentationsanforderungen.....	87
4.4	DIN EN ISO 9001:2000 Dokumentationsanforderungen.....	87
4.5	Planung der Prozessabläufe .....	90
4.6	Die Produkte nach ISO 9000:2000 .....	92
4.7	Die Produkte nach ISO 9001:2000 .....	93
4.8	Die Ausschlüsse .....	95
4.9	Die Wahlmöglichkeiten .....	96
4.10	Das Unternehmen ist die Basis .....	101
4.11	Darstellung der Arbeitsaufgaben .....	101
4.12	Zuordnung der ISO-Elemente zu den Tätigkeiten .....	104
4.13	Umsetzung in der Organisation.....	106
4.14	Qualitätssicherung in der Organisation.....	108
4.15	Zuordnung der Arbeitsaufgaben .....	110
4.16	QM-Verfahren 04 Gesamtübersicht.....	112
4.17	Vertrieb / Entwicklung.....	114
4.18	Beschaffung .....	126
4.19	Zeitwirtschaft, AV, Produktion, Montage .....	134
4.20	Lager / Versand.....	146
4.21	Verantwortung der Leitung.....	150

4.22	Ständige Verbesserung des QM-Systems.....	156
4.23	Dokumentation des QM-Systems .....	180
4.24	Mitarbeiter.....	186
4.25	GOM, Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung .....	192
5	Zeichnen mit Excel.....	195
5.1	Aktivieren der Excel-Zeichnen- Funktion .....	195
	Literatur .....	211
	Sachverzeichnis.....	217