

Balanced Scorecard für KMU

Springer

Berlin

Heidelberg

New York

Barcelona

Hongkong

London

Mailand

Paris

Tokio

Alexander A. W. Scheibeler

Balanced Scorecard für KMU

Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000
leicht gemacht

Zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage

Mit 100 Abbildungen



Springer

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

ISBN-13: 978-3-642-97915-6

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Scheibeler, Alexander A. W.: Balanced scorecard für KMU: Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht / Alexander A. W. Scheibeler. – 2., neubearb. und erw. Aufl. – Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer, 2002

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

ISBN-13: 978-3-642-97915-6 e-ISBN-13: 978-3-642-97914-9

DOI: 10.1007/978-3-642-97914-9

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

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2002

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 10879841

42/2202-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

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^{TM1}. Als Basis wird die LEAN-ON-Methode^{®2} 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 verwendenden Medien fest. Dies hängt von Faktoren ab wie: Art und Größe der Organisation, Komplexität und Wechsel-

Wer legt den Umfang fest?

¹ Warenzeichen von UND, Remscheid.

² 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/sribsc.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
3	Umsetzung im Unternehmen	41
3.1	DIN EN ISO 9001:2000 und Balanced Scorecard in 6 Schritten	42
3.2	Umsetzung 1. Schritt: die Kernprozesse des Unternehmens	46
3.3	Umsetzung 2. Schritt: Mission, Vision und Strategie.....	48
3.4	Umsetzung 3. Schritt: Bewertung der Arbeitsaufgaben.....	52

3.5	Umsetzung 4. Schritt: Konsolidierung der Daten	54
3.6	Umsetzung 5. Schritt: Mission, Vision und Strategie.....	56
3.7	Umsetzung 6. Schritt: strategische Kennzahlen.....	64
3.8	Weitere strategische Kennzahlen	67
3.9	Interne Bereiche der Balanced Scorecard.....	68
4	DIN EN ISO 9001:2000	75
4.1	Dialog über Normen der ISO-9000- Familie.....	76
4.2	Ständige Verbesserung	78
4.3	DIN EN ISO 9000:2000 Dokumentationsanforderungen	79
4.4	DIN EN ISO 9001:2000 Dokumentationsanforderungen	79
4.5	Planung der Prozessabläufe.....	82
4.6	Die Produkte nach ISO 9000:2000	84
4.7	Die Produkte nach ISO 9001:2000	85
4.8	Die Ausschlüsse	87
4.9	Die Wahlmöglichkeiten.....	88
4.10	Das Unternehmen ist die Basis	93
4.11	Darstellung der Arbeitsaufgaben.....	93
4.12	Zuordnung der ISO-Elemente zu den Tätigkeiten.....	96
4.13	Umsetzung in der Organisation.....	98
4.14	Qualitätssicherung in der Organisation.....	100
4.15	Zuordnung der Arbeitsaufgaben	102
4.16	QM-Verfahren 04 Gesamtübersicht.....	104
4.17	Vertrieb / Entwicklung	106
4.18	Beschaffung.....	118
4.19	Zeitwirtschaft, AV, Produktion, Montage.....	126
4.20	Lager / Versand	138
4.21	Verantwortung der Leitung	142
4.22	Ständige Verbesserung des QM-Systems.....	148
4.23	Dokumentation des QM-Systems	172
4.24	Mitarbeiter	178
4.25	GOM, Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung	184

5	Zeichnen mit Excel	187
5.1	Aktivieren der Excel-Zeichnen- Funktion.....	187
	Literatur	203
	Sachverzeichnis	209