

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Mehr als Kontrolle

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. In unserer Reihe stellen wir Ihnen betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe vor, denen Sie besonders häufig begegnen. In dieser Ausgabe erläutern wir das:

Controlling

Das Controlling ist der für die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit aller Tätigkeiten spezialisierte Teilbereich des Führungs- und Managementsystems einer Organisation beziehungsweise eines Unternehmens (Bild 1). Es zielt dabei – wie die anderen Teilbereiche auch – auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Das erfordert auf der einen Seite ein ausbalanciertes Verhältnis von Wachstum, Entwicklung und Gewinn und auf der anderen Seite eine angemessene Reputation zur Steigerung der Werthaltigkeit in der Wahrnehmung aller Interessengruppen. Und es erfordert proaktives, zukunftsorientiertes Handeln zur:

- ▶ Rationalitätssicherung und Koordination bei der Findung und Festlegung unternehmenspolitischer, strategischer, operativer und finanzieller Ziele,
 - ▶ Formulierung von Strategien und operativen Plänen in Form von mess- und prüfbareren Maßnahmen und Vorgehensweisen,
 - ▶ ganzheitlichen Betrachtung von Chancen und Risiken eines Unternehmens,
 - ▶ Sicherung der finanziellen Stabilität und Steigerung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.
- Dabei sollen vier fundamentale, wechselseitig aufeinander bezogene Grundsätze berücksichtigt werden:
- ▶ Transparenz bezüglich getroffener Annahmen, verwendeter Methoden oder der Vergleichbarkeit von Daten,
 - ▶ Wahrhaftigkeit hinsichtlich von Authentizität und Zuverlässigkeit in der Umsetzung,
 - ▶ Plausibilität bei der Nachvollziehbarkeit und Konsistenz von Analysen und dem erkennbaren Zusammenhang zwischen Ergebnissen, Annahmen und zufälligen Einflüssen sowie
 - ▶ Konsequenz in der Nutzung von Verbesserungspotenzialen, der Initiierung von Lerneffekten oder bei der Konkretisierung von Maßnahmen (Bild 2).

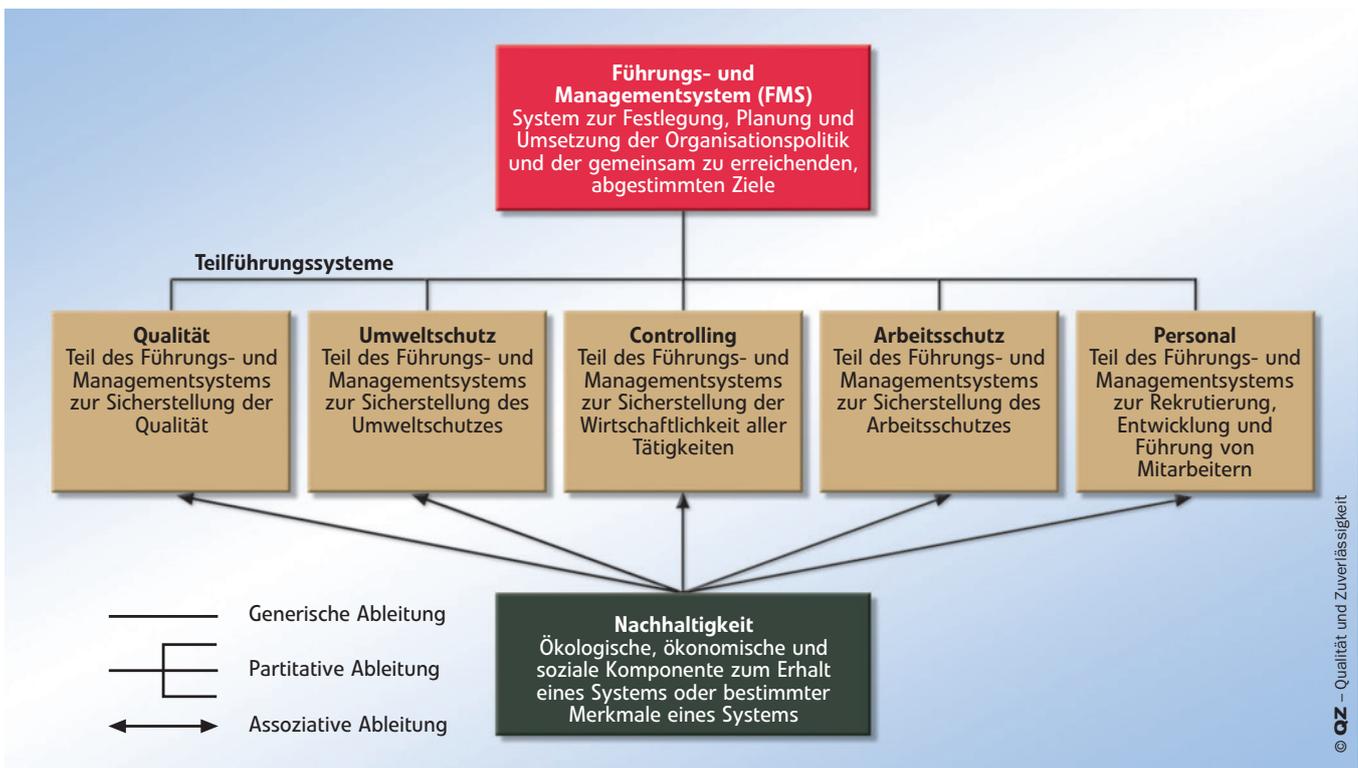


Bild 1. Das Führungs- und Managementsystem einer Organisation, dessen sich das oberste Management bedient (nach aktuellem Diskussionsstand des Fachkreises „Controlling und Qualität“ von ICV und DGQ)

© 2010 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern.

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 2.
Controlling als Führungsprozess

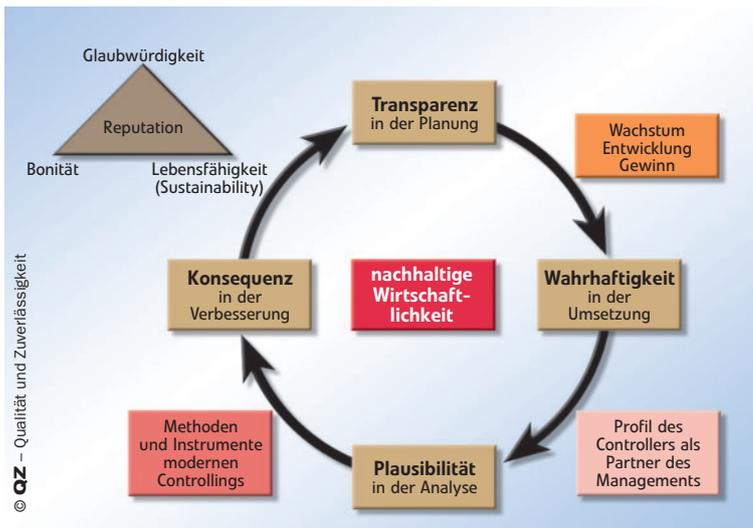
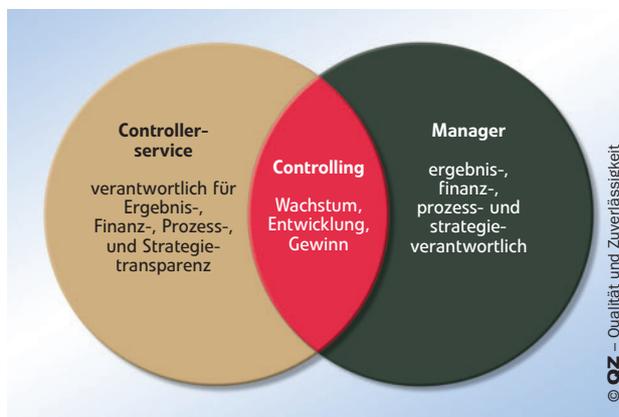


Bild 3. Controlling als Schnittmenge zwischen Managern und Controllern



Als Teil des Führungs- und Managementsystems gehört Controlling zu den Kernaufgaben und Verantwortungsbereichen aller Manager. Controller können dabei Partner des Managements sein und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungsfunktion wahr. Ihre Funktion kann der Manager auch in Personalunion ausüben. Oft aber ist die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich. Dann wird es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben und einen aktiven Dialog zwischen Führungskräften und Controllern zu führen (Bild 3). In diesem Sinne sollten die entsprechenden Abteilungen oder Bereiche in vielen Unternehmen nicht als „Controlling“, sondern zutreffender als „Controller-Service“ firmieren.

Wahrnehmung im Wandel

Die Wahrnehmung der Controller als Partner des Managements hat sich erst in den letzten zwanzig Jahren herausgebildet. Teilweise noch mit Erstaunen nimmt die Öffentlichkeit zur Kenntnis, dass Controller dabei sind, ihrer Rolle als lästige Kos-

tenrechner und Erbsenzähler zu entwachsen. Nicht nur, dass es heute für jedes mittlere und große Unternehmen selbstverständlich geworden ist, einen oder mehrere Controller zu beschäftigen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Controller finden sich ebenso in Non-Profit-Organisationen wie in staatlichen Institutionen oder in kulturellen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Sie sorgen sich um die Balance zwischen rationaler und intuitiver Entscheidungsfindung des Managements und übernehmen gemeinsam mit den Spezialisten der anderen Teilbereiche des Führungs- und Managementsystems die Verantwortung dafür, dass das Unternehmen seine Versprechen an die Kunden einhält. Aus den oft negativ dargestellten „Herren über die Zahlen“ werden positiv verstandene Dienstleister, die selbstständig betriebswirtschaftliche Probleme erkennen und sich aktiv an deren Lösung beteiligen.

Dadurch gibt es eine Vielzahl von Berührungspunkten insbesondere zwischen Qualitätsmanagern und Controllern. Folgende hat der Arbeitskreis „Controlling und Qualität“ von ICV und DGQ herausgearbeitet (siehe Infokasten):

Controlling und Qualität

Controller wollen auch Partner der Qualitätler sein. Um das zu fördern, haben der Internationale Controller Verein (ICV) und die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) 2005 einen gemeinsamen Fachkreis gegründet. Er hat im vergangenen Jahr die Erarbeitung von „Qualitätsstandards im Controlling“ initiiert, die als DIN SPEC 1086 veröffentlicht sind und auf denen dieser Beitrag beruht.

Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an: qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Expertise“

Beitragsserie

Bisher haben wir Ihnen in dieser Serie folgende Begriffe vorgestellt: Wertschöpfung, Betriebsergebnis und Deckungsbeitrag. Bereits erschienene Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).
Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ310033**

- Beide arbeiten am Auftrag, die Rentabilität des Unternehmens nachhaltig zu fördern beziehungsweise zu sichern,
- beide sind Spezialisten von Fachdisziplinen, die zur Transparenz beitragen,
- beide messen – wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise – bestimmte Leistungsgrößen.

Controlling und Qualitätsmanagement nähern sich einander an, weil sie ein gemeinsames Ziel haben: Business Excellence. □