

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Prozesse im Controlling

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. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir eine neue Norm:

DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“

Auch im Controlling spielen Prozesse eine wichtige Rolle. In der Norm DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ wird definitorisch vom Management- bzw. Führungsprozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens gesprochen. Prozesse benötigen Regeln, wenn ihre Abläufe und Strukturen einheitlich gestaltet werden sollen. Sobald Unternehmen oder Organisationen eine gewisse Größenordnung überschreiten, wird es hilfreich, diese Regeln zu dokumentieren. In der Welt der Qualitätsmanager mit ihren Normen und Standards ist dies gewohnter Alltag. Doch in der vor allem durch spezifische Lösungen geprägten Welt der Controller sind allgemein definierte und anerkannte Regeln eher die Ausnahme.

Einheit der Sichtweisen auf Prozesse

Nach Verabschiedung der DIN SPEC 1086 wurde nun von der International Group of Controlling (IGC) auch ein Controlling-Prozessmodell erarbeitet und veröf-

fentlicht (Bild 1). Damit liegt erstmalig ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen vor, der sowohl den Interessen der Controlling-Verantwortlichen als auch jenen der Qualitätsfachleute dient und zur weiteren Zusammenarbeit motiviert.

Die dort dargestellten Hauptprozesse können zum einen separat organisiert werden; sie bilden zum anderen zugleich einen in sich zusammenhängenden Gesamtprozess. Darin unterscheidet sich das Controlling-Modell nicht von anderen Modellen dieser Art. Die begleitenden Diskussionen im gemeinsamen Fachkreis von Deutscher Gesellschaft für Qualität (DGQ) und Internationalem Controller Verein (ICV) „FAK Controlling & Qualität“ haben jedoch eine Reihe von begrifflichen Unklarheiten zutage gefördert, die das gegenseitige Verständnis bei der einheitlichen Gestaltung von Prozessen behindern und oft unnötige Missverständnisse, Irritationen und Nachbesserungen zur Folge haben. Das betrifft vor allem die erste für das praktische Controlling relevante Frage: Wie lassen sich die verschie-

denen Sichtweisen auf Prozesse in einem einheitlichen Bild zusammenfassen?

Es wird von strategischen, operativen und dispositiven Prozessen gesprochen, von Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen, von Haupt- und Teilprozessen und Tätigkeiten. Als einheitliches Struktur-Bild bietet sich ein Würfel an. Der FAK hat als Lösungsansatz den „Prozesswürfel“ erarbeitet (Bild 2). Er kann die Verständigung von Controllern und Qualitätsmanagern erleichtern:

- ▶ **Strategische Prozesse** dienen der Entwicklung bzw. dem Erwerb erforderlicher, aber gegenwärtig nicht verfügbarer Potenziale (das sind Möglichkeiten und Fähigkeiten, einen gewollten Nutzen zu erzielen). Operative Prozesse beschreiben die Nutzung verfügbarer Potenziale. Dispositive Prozesse umfassen die Berücksichtigung situativer Kapazitäten und den Umgang mit Engpässen bei der Nutzung von Potenzialen.
- ▶ **Haupt- und Teilprozesse** sowie Tätigkeiten bezeichnen verschiedene hierarchische Kooperationsstufen, wobei deren klare Zuordnung zu konkreten Kostenstellen die Voraussetzung bildet für die prozessbezogene Buchung der Erlöse und Kosten sowie eine faire Einschätzung des Leistungsbeitrags der am Prozess beteiligten Menschen.
- ▶ **Kernprozesse** gestalten die unmittelbare Umsetzung des Geschäftsmodells eines Unternehmens bzw. der Zweckbestimmung einer Organisation. Sie basieren auf den Kernkompetenzen der beteiligten Menschen und dienen der Befriedigung der Kernbedürfnisse der Kunden. Führungsprozesse richten die beteiligten Menschen auf die Ziele des Unternehmens bzw. der Organisation aus, weisen ihnen ihre spezifischen

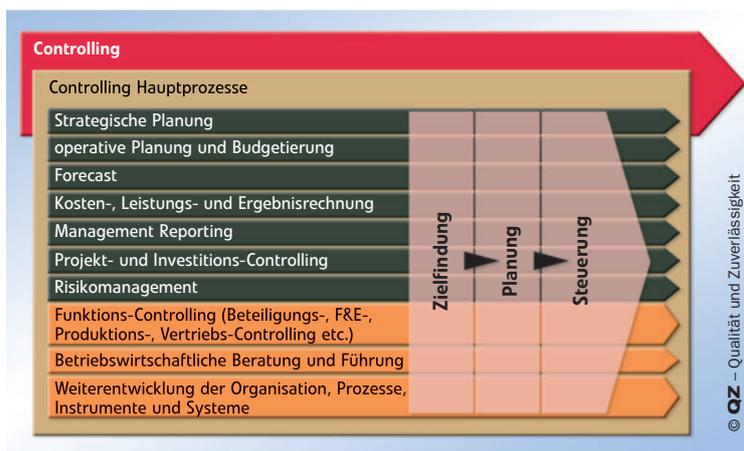
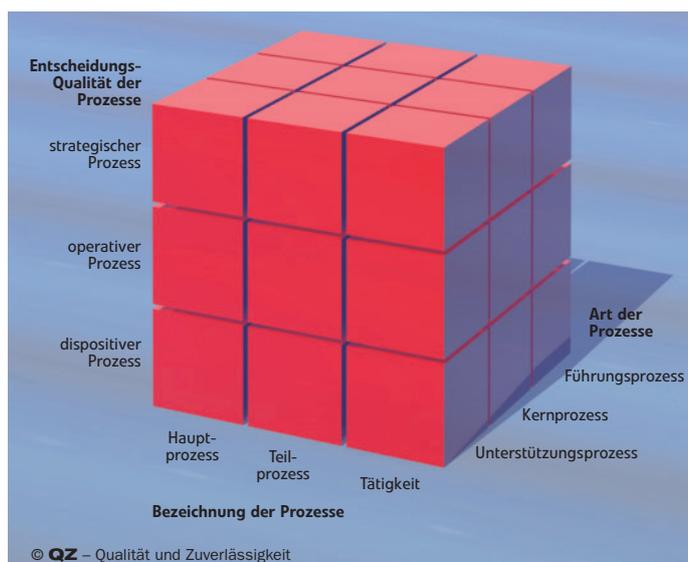


Bild 1.
Das Controlling-Prozessmodell der IGC [1]

Bild 2. Prozesswürfel des FAK „Controlling und Qualität“



Rollen zu und koordinieren das Zusammenwirken als Gemeinschaft. Unterstützungsprozesse begleiten oder ermöglichen die Kern- und Führungsprozesse unabhängig davon, ob sie als interne oder externe Dienstleistung erbracht werden.

Es ist zweckmäßig, jeden Prozess durch die drei Dimensionen gleichzeitig zu charakterisieren, um den praktischen Gestaltungserfordernissen gerecht zu werden. Strategische Prozesse zum Beispiel sollten anders gemessen und gesteuert werden als operative oder dispositive, die Koordination entsprechender Teilprozesse oder Tätigkeiten erfordert unterschiedliche Herangehensweisen, und die Arbeitsorganisation der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse weist zumeist erhebliche Unterschiede auf. Diese Strukturen zu vernachlässigen führt oft zu vermeidbaren Missverständnissen und Abstimmungsproblemen mit all den daran geknüpften Friktionen.

Zum Schluss allerdings bewirken die Prozesse nur in ihrer Gesamtheit den Erfolg des Unternehmens bzw. der Organisation. Das aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu gewährleisten, ist die Aufgabe des Controllings.

Qualitätsbestimmende Prozesszeiten

Zu einem Prozess gehören jeweils eigene, ganz spezifische Zeitabläufe. So weiß etwa jeder Brauer, dass ein gutes Bier eine ganz bestimmte Reifezeit erfordert, die nicht beliebig verändert werden darf. Diese Zeit ist inhärentes Qualitätsmerkmal

des Brauprozesses. Ähnliches gilt für die Chargenzeiten einer Vielzahl chemischer und biologischer Prozesse etwa in der pharmazeutischen oder der Lebensmittel-Industrie. Auch soziale Prozesse haben spezifische Zeitabläufe. Kein Prozess kann zeitlos ablaufen; und wenn Prozesse unterschiedliche Strukturen aufweisen (natürliche Abläufe, technische Konstruktionen, System-Einbindungen, Handgriffe und Arbeitswege, Logistik, Kommunikation und so weiter), ist generell ihr Zeitbedarf auch unterschiedlich ausgeprägt. Allen Produkten und Leistungen liegt also eine spezifische Prozesszeit zugrunde, sie ist inhärenter Teil ihrer Qualität.

Dennoch wird die Zeit nicht explizit als inhärentes Qualitätsmerkmal behandelt. Sie gilt ausschließlich als quantitatives Maß – als externe „Uhrenzeit“. Das ist für Controller ein Problem, weil Zeit bekanntlich Geld ist und bei der Suche nach Produktivitätsvorteilen die Durchlaufzeiten von Prozessen ein gewichtiges Potenzial bilden. Dabei ist allen Beteiligten durchaus bewusst, dass einerseits ausufernde Zeitverbräuche Verschwendung bewirken, andererseits zu starker Zeitdruck die Qualität der Prozessergebnisse beeinträchtigt. Hier stellt sich die zweite für das praktische Controlling relevante Frage: Wo liegt jener Zeitkorridor, in dem weder das eine noch das andere passiert? Welche Prozesszeit ist qualitätsbestimmend? Mit welchen (materiellen und immateriellen) Investitionen lässt sie sich so beeinflussen, dass die veränderte Qualität der Ergebnisse eine ausreichende Wiedererwirtschaftung der Aufwendungen ermöglicht?

Hier liegt ein weites und vielverspre-

Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten? Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Begriffe“

Mitarbeiter gesucht!

Der Facharbeitskreis Controlling & Qualität der DGQ und des ICV sucht interessierte Experten mit Praxiserfahrungen. Informationen und Kontakt: [Seite 68](#)

Beitragsserie

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Literatur

- 1 International Group of Controlling (IGC, Hrsg.): Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen. Haufe Gruppe, Freiburg 2011

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: **QZ110404**

chendes Feld für die Zusammenarbeit zwischen Controllern und Qualitätären. Das Toyota-Produktions-System ist ein Beispiel, wie es unter bestimmten Rahmenbedingungen gehen kann, das TCO-Konzept im Ansatz ebenso (QZ 5/2011, S. 16). Und dem schöpferischen Erfindungsstreben sind keine Grenzen gesetzt, die Zeit als inhärentes Qualitätsmerkmal nutzbar zu machen.

Wir müssen es nur tun – weil es sich lohnt. □