

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Qualitätspolitik in 3D

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. Nach „Prozess-“ und „Kostenwürfel“ in den letzten Ausgaben folgt nun:

Der Planungswürfel

Würfel-Bilder dienen der Zusammenführung verschiedener Fragestellungen und sind bei Controllern sehr beliebt. Der Planungswürfel unterstützt die praktische Planung:

- ▶ Welche Fragen müssen entschieden werden?
- ▶ Welche Zeiträume sind im Blick?
- ▶ Welche Hintergrundinformationen (Analysen) werden benötigt?

Der Planungswürfel visualisiert modellhaft die Überzeugung, dass Planung in drei verschiedenen Dimensionen erfolgt (Bild 1). Dieses Auseinanderhalten der drei Dimensionen war in der Theorie über viele Jahre durchaus umstritten. Zumal in der Praxis vor allem die zeitliche und die Entscheidungsdimension oft vermischt wurden und werden. Mit der DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ wurde eine Einigung erreicht, die auf dem Modell des Planungswürfels beruht.

Leitplanken für die Zusammenarbeit

Die klare Trennung der drei Dimensionen ist von hoher praktischer Relevanz und hat Implikationen für das Zusammenwirken von Controllern und Qualitätsmanagern. Ausgangspunkt aller konkreten Planungen sollte eine unternehmenspolitische Orientierung (UPO) sein:

- ▶ Wofür will das Unternehmen da sein (Mission)?
- ▶ Wohin soll die Reise gehen (Vision)?
- ▶ Welche Werte, Prinzipien und Leitsätze bestimmen die Firmen-Politik (ethische Richtlinien)?

Mit der UPO erhält die Planung ihre grundsätzlichen Leitplanken. Das gilt für die betriebswirtschaftliche Ausrichtung ebenso wie für das Qualitätsmanagement.

Es sind gemeinsame Leitplanken und damit eine Basis für kooperatives Zusammenwirken.

Pläne beruhen auf durch Analysen fundierte Entscheidungen oder führen sie herbei. Sie setzen Entscheidungen um in zeitlich gegliederte Maßnahmen. Im praktischen Planungsprozess gilt es immer wieder, diese drei Dimensionen sowohl hinsichtlich der qualitativen Prozesse als auch ihrer betriebswirtschaftlichen Bewertung in angemessener Weise zusammenzuführen. Dabei hat jede Dimension ihre spezifischen Aufgabenstellungen.

Entscheidungen lassen sich unterteilen in strategische, operative und dispositive

Entscheidungen. Zu treffen sind sie gemäß entsprechenden Fragestellungen:

- Wie muss das Unternehmen auf den Märkten positioniert sein, um den Herausforderungen der UPO gerecht werden zu können? Welche Potenziale sind dazu erforderlich? Wie viel davon ist verfügbar? Muss, was fehlt, noch erworben oder entwickelt werden? Wen braucht das Unternehmen mit im Boot? Wie werden die Menschen mitgenommen auf den konzipierten Weg? – Dieser Fragenkreis umreißt das Feld der strategischen Entscheidungen. Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun, um jene Wirkungen zu erreichen, die

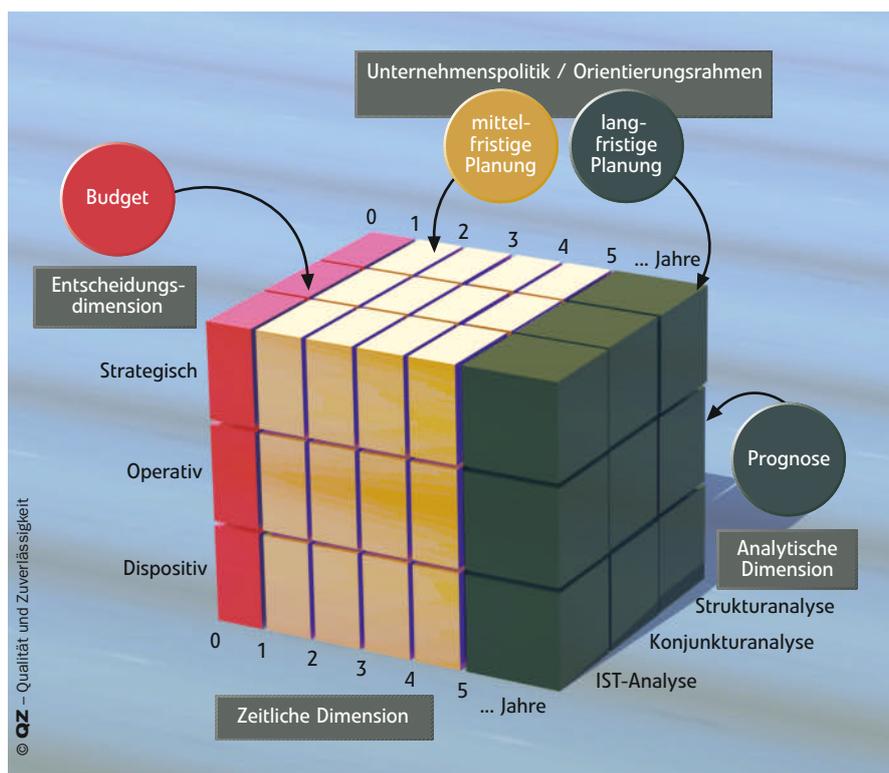


Bild 1. Konzept des Planungswürfels

mit der UPO angestrebt werden (Effektivität). Das gilt sowohl für langfristige Orientierungen auf die Trends der Märkte beziehungsweise das Setzen eigener Trends als auch für die mittelfristig auszurichtenden Investitionen, Produktentwicklungen und Qualifikationen oder die täglichen Aufgaben der Hebung von Verbesserungspotenzialen wie der Befähigung im Beruf.

- Wie sollen die verfügbaren Potenziale genutzt werden, um die erforderlichen Überschüsse zu erwirtschaften für die Finanzierung der strategischen Entwicklung jener Potenziale, die zur Erfüllung der gestellten Ziele benötigt werden? – Mit diesen Fragen werden die operativen Entscheidungen charakterisiert. Es geht darum, die Dinge richtig zu tun, um die verfügbaren Potenziale produktiv einzusetzen und nicht zu verschwenden (Effizienz). Das gilt ebenso für langfristige Orientierungen auf zukünftige Überschüsse wie auch für die mittelfristigen Szenarien betrieblicher Entwicklungen oder die täglichen Aufgaben der Produktivitäts- und Qualitätssicherung.
- Wie flexibel muss das Unternehmen sein, um auf Turbulenzen und unerwartete Ereignisse reagieren zu können? Welche Redundanzen sind angemessen und wie soll mit kapazitiven Engpässen umgegangen werden? – Diese Fragen beschreiben das Feld der dispositiven Entscheidungen. Es geht um die situative Anpassungsfähigkeit. Auch hier stehen sowohl die langfristige Bemessung von Absicherungen und Reserven im Fokus als auch der mittelfristige Umgang mit Engpässen oder die tägliche Kapazitätssteuerung.

Prognose von Aufwand und Zeitablauf

Entscheidungen, welcher Art auch immer, sollten durch analytische Kenntnisse fundiert sein, die sich in folgenden Fragestellungen spiegeln:

- Welche Strukturen bieten einen geeigneten Rahmen für die Umsetzung der strategischen, operativen und dispositiven Entscheidungen? Was ist erforderlich, um Differenzen auszugleichen?
- Wie stellt sich der Wettbewerb auf die Marktentwicklungen ein? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für das eigene Unternehmen?

- Was kann das Unternehmen aus den Erfahrungen lernen, die sich im erreichten Ist-Zustand widerspiegeln?

Bei all diesen Fragen geht es zugleich um die Analyse, welcher Aufwand für strategische, operative oder dispositive Maßnahmen angemessen ist und welche internen oder externen Benchmarks dafür herangezogen werden können. Abschließend muss die zeitliche Umsetzung der UPO skizziert werden, da nicht alle Dinge gleichzeitig erledigt werden können:

- Wann sollen welche Maßnahmen zur strategischen Entwicklung von Potenzialen beziehungsweise zu ihrer operativen Nutzung oder dem dispositiven Umgang mit Kapazitätsengpässen realisiert werden?
- Wann muss welche Entscheidung getroffen werden? Der angemessene Zeitpunkt hängt davon ab, wann welche Maßnahmen realisiert werden sollen und welche Voraussetzungen bis dahin zu schaffen sind.
- Mit welchem Vorlauf müssen analytische Erkenntnisse zur Verfügung stehen, damit fundiert entschieden werden kann?

Transparenz für die gemeinsame Planung

Qualitätsmanager und Controller sind gut beraten, die drei Planungsdimensionen zu unterscheiden, wenn sie die Komplexität der betrieblichen Prozesse durchschaubar und stimmig gestalten wollen. Der Planungswürfel erlaubt es, die Aufgabenfelder sowohl hinsichtlich der Qualitätspolitik als auch der betriebswirtschaftlichen Darstellung klar zu umreißen. Jeder Art von Entscheidung können erforderliche Analysen zugeordnet werden. Die umzusetzenden Maßnahmen werden in ihren Effekten und Aufwendungen eindeutig abgegrenzt, mit den jeweils Verantwortlichen vereinbart und im Reporting begleitet. Schließlich erlaubt die Zuordnung zugleich das transparente Aufzeigen von Kooperationsmöglichkeiten und -erfordernissen.

Natürlich bereitet dreidimensionales Denken in der Praxis immer wieder Probleme. Man muss es erlernen wollen. Der Lohn besteht in der Chance einer verbesserten Zusammenarbeit der Menschen. Denn die Pläne werden verständlicher und handhabbarer, und die Betroffenen können eher die Bedeutung für ihr eigenes konkretes Handeln erkennen. □

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“

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

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

Literatur

- Deyhle, A.: Controller Handbuch, Teil V. VCW Verlag für ControllingWissen, Offenburg 2003

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: **QZ110434**