

Geleitwort

Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des ICV

Dr. rer. nat. Jürgen Varwig, DGQ-Präsident

Worum es geht und warum das Statement gelesen werden sollte

Controlling und Qualitätsmanagement sind 2 bisher oft recht unterschiedlich und sogar gegensätzlich verstandene Führungs- und Managementsysteme. Nicht selten begegneten sich in der Vergangenheit die Vertreter beider „Systeme“ eher konfrontativ als kooperativ. Meistens aber haben sie sich nicht einmal ignoriert.

Insofern betrachten wir das gemeinsame Statement des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) als im besten Sinne schöpferisch und innovativ. Wir suchen gemeinsam nach geeigneten Wegen und Lösungen, **wirtschaftliche Exzellenz** zu realisieren.

Das vorliegende Papier ist das Ergebnis einer breiten Diskussion des Fachkreises „Controlling und Qualität“ beider Organisationen. Es bringt unseren gemeinsamen Standpunkt zum Ausdruck und soll eine Basis liefern für das Zusammenwirken von Controlling und Qualitätsmanagement in Unternehmen, Organisationen und Institutionen.¹ Die vorteilhafte Positionierung im globalen Wettbewerb erfordert das kooperative Führen mit messbaren Zielen, das sich an der Strategie des Unternehmens orientiert. Dieser Gedanke bildet den Ausgangspunkt des vorliegenden Statements. Dem dient auch das Bestreben, wichtige Begriffe gemeinsam zu definieren – dazu wurde dem Statement ein Glossar angehängt, das die gemeinsame Verständigung erleichtern soll.

Es war allen Beteiligten klar, dass der Weg in Richtung wirtschaftliche Exzellenz es heute immer wieder notwendig macht, neuen und auch ungewöhnlichen Ideen zu folgen. In diesem Sinne will das Statement Grenzen verändern – zum einen die traditionellen Trennungslinien zwischen Controlling und Qualitätsmanagement und zum anderen die Begrenzungen des klassischen Verständnisses von Controlling und Qualität, um Spielraum für neuen Fortschritt zu schaffen.

¹ Im Folgenden wird entweder von „Unternehmen“ (dem Oberbegriff im Controlling) oder „Organisationen“ (dem Oberbegriff im Qualitätsmanagement) gesprochen. Die Ausführungen beziehen sich jeweils immer auf beides und schließen auch andere Institutionen ein, wie Behörden, Verbände, Interessengemeinschaften etc.

Das vorliegende Statement kann und will keine präzise Anleitung zur Umsetzung der aufgestellten Thesen in die Realität der Unternehmen sein, dazu sind die Strukturen und Kulturen der Unternehmen viel zu differenziert. Es geht uns hier um eine Standortklärung für eine gemeinsame Basis der Kooperation zwischen Controllern und Qualitätsmanagern. Hinweise zur praktischen Umsetzung, die sich aus der Arbeit am Statement oder aus anderen Quellen ergeben haben, finden sich im Literaturverzeichnis. Außerdem wird der gemeinsame Facharbeitskreis demnächst ein „elektronisches Arbeitsheft“ erarbeiten und auf unseren Websites² einstellen.

7 Thesen zur nachhaltigen Steuerung wirtschaftlicher Exzellenz

Wir haben 7 Thesen formuliert, die den kritischen Dialog weiter anregen sollen

1. Wirtschaftliche Exzellenz betrachtet externe Positionierung und interne Organisation

Das Konzept der **wirtschaftlichen Exzellenz** zielt auf die enge Kombination der externen Positionierung von Unternehmen in ihren Märkten für Absatz, Einkauf, Kapital, Arbeit sowie Bildung einerseits mit deren interner Ausrichtung auf eine adäquate Organisation mit ihren verlässlichen Prozessen andererseits. In diesem Kontext sollen 3 Aspekte herausgehoben werden:

- Wirtschaftliche Exzellenz bedarf eines **Reifegradmanagements**, das die wirksame Konsistenz³ aller Führungs- und Steuerungsinstrumente, der Strukturen und Prozesse sowie der Kultur eines Unternehmens anstrebt. Das Reifegradmanagement basiert auf dem Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM).⁴
- Wirtschaftliche Exzellenz bedarf eines Controllings, das der Gewährleistung **nachhaltiger Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens verpflichtet ist. Controlling wird dabei als die Führungsaufgabe der Zielsetzung, Planung und Steuerung verstanden. Mit der DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“⁵ wurde dafür ein auf breitem Konsens beruhender Rahmen geschaffen.

² www.controllerverein.com sowie www.dgq.de.

³ Konsistenz meint hier: Zusammenhalt, Geschlossenheit, Stimmigkeit.

⁴ Vgl. EFQM Excellence Model, 2013.

⁵ www.beuth.de (Suchbegriff: DIN SPEC 1086).

- Wirtschaftliche Exzellenz bedarf eines Qualitätsmanagements, das die Umwandlung von Anforderungen der Märkte an Produkte und Dienstleistungen in **wirtschaftlich relevante Qualität** als den Kern seiner Aufgaben betrachtet. Das Konzept der wirtschaftlich relevanten Qualität wurde vom Fachkreis „Controlling & Qualität“ entwickelt und im November 2010 erstmalig im Rahmen eines Impulspapiers vorgestellt.⁶

Aus der Kombination von Reifegrad der Organisation, nachhaltiger Wirtschaftlichkeit und wirtschaftlich relevanter Qualität erwächst wirtschaftliche Exzellenz.

2. Wertschöpfung durch Wertrealisierung und Werthaltigkeit

Wirtschaftliche Exzellenz stellt die Wertschöpfung in das Zentrum der Führung mit messbaren Zielen. Dabei verstehen wir unter Wertschöpfung das Zusammenspiel von **Wertrealisierung** und **Werthaltigkeit**.

- Wertrealisierung entsteht im Spannungsfeld von Auszahlungen, Einzahlungen und Einkommen. Für die nachhaltige Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sind in diesem Kontext 2 Aspekte maßgeblich:
 - Die **Auszahlungen** des Unternehmens dienen sowohl der Durchführung seines operativen Geschäfts als auch der Finanzierung seiner Strategie. Insofern bemisst sich der Erfolg eines Unternehmens daran, ob der Überschuss des operativen Geschäfts ausreicht, die strategischen Risiken der Zukunft zu decken.
 - Der dafür verfügbare Spielraum ist abhängig von
 - der wirtschaftlich relevanten Qualität der Produkte und Leistungen und den daraus resultierenden **Einzahlungen** sowie
 - den Interessen der relevanten Stakeholder, die zu einem wesentlichen Teil von der dynamischen Balance der aus den Ausgaben resultierenden **Einkommen** beeinflusst werden.
- Werthaltigkeit hat die Funktion, einem Unternehmen jene Reputation zu verschaffen, die es für die nachhaltige Positionierung auf seinen Märkten benötigt. Auch in diesem Kontext geht es um das Zusammenspiel von 2 Aspekten, nämlich um
 - das Management wirtschaftlich relevanter Qualität durch
 - die Beeinflussung der Projektion von Erwartungen und Wahrnehmungen aller Beteiligten auf die Produkte und Leistungen des Unternehmens,
 - die Gewährleistung der Verlässlichkeit der Organisation sowie

⁶ <http://www.controllerverein.com/Controlling-und-Qualitätsmanagement.158979.html>, Abrufdatum: 7.8.2014.

- den dauerhaften Dialog mit den Stakeholdern durch
 - die Gestaltung strategisch sinnvoller sozialer Beziehungen der intern und extern mit dem Unternehmen verbundenen Menschen,
 - die Aktivierung von Handlungsmotiven zur Stärkung der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft der Menschen gegenüber dem Unternehmen,
 - die Wahrung der gesellschaftlichen Akzeptanz aller Tätigkeiten des Unternehmens.

Das Management der Werthaltigkeit bildet die Grundlage der Wertrealisierung.

3. Wirtschaftliche Exzellenz erfordert einen integrativen Führungsstil

Die Realisierung wirtschaftlicher Exzellenz erfordert einen integrativen Führungsstil. Deshalb sehen wir es als hilfreich an, wenn Controller und Qualitätsmanager von einem einheitlichen Bild des Führungs- und Managementsystems und der Prozesse im Unternehmen ausgehen. Dabei geht es im Kern um die Befähigung des Unternehmens, seine „Ressourcenströme“ durch eine einzigartige Kombination der Arbeitsplätze mit innovativen Mitarbeitern in wertschöpfende Kapazitäten zu verwandeln. Dafür ist eine enge Kooperation zwischen Controllern und Qualitätsmanagern sowie den Führungskräften auf allen Ebenen unabdingbar:

- Die Controller formulieren den Rentabilitätsanspruch für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens – welcher Überschuss aus dem operativen Geschäft ist mindestens erforderlich, um die strategischen Risiken der Zukunft zu decken? Der Rentabilitätsanspruch wird in den praktischen Prozessen der Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Leistungen realisiert. Controller können diese Prozesse betriebswirtschaftlich begleiten, aber nicht federführend gestalten.
- Die Qualitätsmanager befassen sich bevorzugt mit den Kernprozessen der Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Leistungen, ihrer Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit sowie der inhaltlichen Aussagekraft, Relevanz und Integrität der zur Verfügung stehenden Daten. Sie gehen dabei – wie der Controller-Service – von den strategischen Zielen und Leitlinien des Unternehmens aus. Prozesse benötigen für ihren nachhaltigen Erfolg auch eine wirtschaftliche Orientierung, wobei der Rentabilitätsanspruch als Leitplanke dient. Qualitätsmanager können diesen Anspruch aktiv in ihre Arbeit einbeziehen, aber nicht federführend formulieren.
- Die Führungskräfte treffen die Entscheidungen über die Ziele und deren Umsetzung in Prozesse der Erzeugung und Vermarktung von

Produkten und Leistungen. In kleinen Unternehmen übernehmen sie dabei die Funktionen von Controllern und Qualitätsmanagern in Personalunion, wobei sie oft externe Hilfe, z.B. von Steuerberatern und Qualitätsbeauftragten, in Anspruch nehmen. Sobald die Prozesse einen kritischen Punkt an Umfang und Komplexität übersteigen, wird der Aufbau eines eigenen Controller-Service bzw. eigener Qualitätsmanager innerhalb des Unternehmens zu einer Notwendigkeit. Controller und Qualitätsmanager unterstützen, entlasten und beschränken dann die Arbeit der Führungskräfte durch ihre eigene Expertise. Sie können dadurch Entscheidungen vorbereiten und beeinflussen, aber sie treffen keine Entscheidungen.

Aus diesem Spannungsfeld entsteht ein wechselseitiges Interesse an partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

4. Wirtschaftliche Exzellenz erfordert exzellente Prozesse

Herzstück der Realisierung wirtschaftlicher Exzellenz ist die Gestaltung entsprechender Prozesse – der Regeln der gemeinsamen Arbeit zur Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Leistungen. Prozesse müssen sicherstellen, dass die Abläufe im Unternehmen koordiniert und mit Zuverlässigkeit vollzogen werden. Das Vertrauen der Märkte in die Produkte und Leistungen und damit eine stabile Wettbewerbsposition des Unternehmens wird dadurch maßgeblich beeinflusst. In diesem Kontext wollen wir 4 Aspekte hervorheben:

- Sollen Prozesse gesteuert werden, müssen Strukturen (Verknüpfung von Arbeitsplätzen) und Abläufe (Kooperationsfolge der an den Arbeitsplätzen tätigen Menschen) für die Leistungserstellung abgestimmt, vereinbart und dokumentiert sein.
- Die Gesamtheit der Prozesse eines Unternehmens bezeichnet man als seine „Prozesslandschaft“. Sie muss inklusive der über die Unternehmensgrenzen hinausgehenden Prozessketten (Wertschöpfungsketten) durch ein adäquates Reifegradmanagement in ihrer Integrität als Gesamtheit gesichert werden.
- Wird Führungsverantwortung verstärkt prozessbezogen wahrgenommen, führt das zu Entscheidungen direkt im Prozessteam und damit zu einer Veränderung der hierarchischen Strukturen. Die überwiegend dezentrale Prozesssteuerung auf der Ausführungsebene erfordert zugleich eine Änderung in der Informationsversorgung. Diese geht zunehmend weg vom vertikalen Management Reporting und hin zur zeitnahen Information an die Ausführungsverantwortlichen. Dies stellt neue Anforderungen an die Controller und Qualitätsmanager im Zusammenwirken mit der IT (Strukturierung der Informationen).

- Prozessorientierte Steuerung führt zu Veränderungen im Grundverständnis der Entscheidungsfindung und der Disziplin der Prozesseinhaltung. Dies muss mit der Unternehmenskultur im Einklang stehen.

5. Die Prozessführung muss das Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität beherrschen

Wirtschaftliche Exzellenz ist nur in dem Maße zu erreichen, in dem die Prozessführung das Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität beherrscht. Das zeigt sich vor allem am Grad der Selbstorganisation bei der Effizienzverbesserung der Prozesse und der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter.

- Stabilität entsteht durch klare Ziele, Regeln und Verantwortlichkeiten.
- Flexibilität wird dadurch erreicht, dass die dispositive Ausführung des Prozesses auf dieser Prozessgestaltung basiert, zugleich aber weitgehend unabhängig davon geführt wird. Die Prozesssteuerung findet dadurch im Wesentlichen auf der Ausführungsebene statt.
- Diese Form der Selbstorganisation ermöglicht eine situationsgerechte Einschätzung der Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Leistungen. Auf der einen Seite können die bezahlten Arbeitsstunden auf ihre Prozesseffizienz geprüft werden durch die Unterscheidung von Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistungen. Auf der anderen Seite kann die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter durch prozessbezogene Leistungsindikatoren in eigener Regie zielgenauer gestaltet werden.

6. Dauerhafte Exzellenz erfordert normenbasierte Systeme

Die Basis für eine zuverlässige Reproduktion wirtschaftlicher Exzellenz setzen auch normenbasierte Systeme. Dabei halten wir es für erforderlich, dass Controller und Qualitätsmanager gemeinsam darauf achten, die verschiedenen Normen im Rahmen des einheitlichen Führungs- und Managementsystems zu integrieren durch:

- Überprüfung der Wirksamkeit aller Normen auf die Umsetzung der Unternehmenspolitik;
- Messung der strategiekonformen Zielerreichung und ggf. Anpassung der Ziele bzw. Ableitung neuer Ziele;
- integrierte Dokumentation der Ergebnisse unter Nutzung eines einheitlichen Datenmanagements;
- Einbinden in ein integriertes Management Review, das den Führungskräften einen generellen Überblick über die Prozessqualität ermöglicht und die Ableitung von prozessbezogenen Entscheidungen erleichtert.

Normen, die diesen Ansprüchen nicht gerecht werden, sind – soweit möglich – zu ändern oder außer Kraft zu setzen.

7. Führungskräfte benötigen ein integriertes Management Review

Wenn wirtschaftliche Exzellenz erreicht werden soll, müssen die Führungskräfte über spezifische Informationen verfügen, um je nach Entscheidungsebene in Kenntnis der Zusammenhänge und Abhängigkeiten ihre Beurteilungen und ggf. Bewertungen vornehmen, Handlungsbedarfe ableiten und einzuleitende Maßnahmen beschließen zu können. Dazu bedarf es einer Zusammenführung von Informationen zu einem Gesamtbild. Diesem Ziel dient ein integriertes Management Review. Wir gehen davon aus, dass in den kommenden Jahren dazu im globalen Maßstab verbindliche Regelungen für die Erstellung von Abschlüssen eingeführt werden.

In Vorbereitung auf diese Veränderungen sehen wir vor allem folgende Aufgaben:

- Ein integriertes Management Review benötigt eine gemeinsame, in ihrem Zusammenhang entstehende, abgestimmte Datenbasis. Auf dieser Grundlage muss es möglich sein, für jede Führungsebene einen für sie relevanten Satz an Leistungsindikatoren abzuleiten. Dabei soll der Grundsatz gelten: „One Page only“, also Reduktion auf die für die Entscheidungsstufe wichtigsten Ziele. Controller und Qualitätsmanager haben nur gemeinsam die Chance, diese Entwicklung federführend zu gestalten, eine zweckmäßige Datenstruktur zu erarbeiten und gleichzeitig eine ausreichende Datenqualität zu gewährleisten.
- Die Bedienung derartiger Anforderungen und das Herleiten spezifischer Berichte kann maßgeblich durch die Realisierung eines Reifegrad-Cockpits und dessen Überleitung in das integrierte Berichtswesen unterstützt werden.

Auf diese Weise schließt sich der Kreis der Gestaltung und Entwicklung wirtschaftlicher Exzellenz.

Hinweis: Definitionen

Nutzleistungen sind „Leistungen für den Kunden“, die explizit von ihm bezahlt werden (z.B. Produkte, Service etc.).

Stützleistungen sind „intern notwendige, aber nicht am Markt sichtbare Leistungen für den Kunden“, die daher auch nicht explizit von ihm bezahlt werden, weil er sie oftmals gar nicht kennt (z.B. Logistik, Rüstarbeiten – aber auch unbezahlte Zusatzleistungen etc.).

Blindleistungen sind „nicht notwendige Leistungen – d.h. ohne direkten oder indirekten Kundennutzen, die aber keine weiteren Schäden nach sich ziehen“ (z.B. unnötige Meetings, Nacharbeiten etc.).

Fehlleistungen sind „nicht notwendige Leistungen, die zusätzlich noch weitere Schäden nach sich ziehen“ (z.B. Ausschuss, fehlerhafte Auslieferungen etc.).

Mit unserem gemeinsamen Statement wollen wir Sie einladen, über die angestammten klassischen Bereiche hinauszublicken, das Bestehende zu reflektieren, an Themen in der Entwicklung aktiv teilzuhaben und eine Annäherung an komplexe und vielleicht auch kritische Sachverhalte zu wagen. Die Lektüre lohnt sich, weil Neuland zu betreten ist. Das ist spannend und herausfordernd. Das Papier bringt Vertrautes, aber auch Unbekanntes. Es wird Zustimmung und hoffentlich auch Widerspruch finden, um in folgenden Schritten zur Weiterentwicklung des Controllings wie des Qualitätsmanagements beitragen zu können.