

OHNE MANAGEMENTSYSTEM KEIN CONTROLLING, OHNE CONTROLLING KEIN MANAGEMENTSYSTEM!

Obleich die ISO 9000-Reihe bereits seit mehr als einem Jahrzehnt als Leitfaden und Anforderungsdokument für die Organisationsqualität in Unternehmen aller Branchen und Größen verwendet wird, vollzieht sich erst in den letzten 3 Jahren eine stärkere Geschäftsprozessorientierung. Während zu Beginn mit Qualitätskontrolle und -sicherung der Schwerpunkt verstärkt auf der Produktqualität und Kundenzufriedenheit und damit auf den Produktionsprozessen lag, geht es heute mehr um die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen aller Interessenpartner einer Organisation. Es geht also um das „managen“ der Interessenkonflikte zwischen den 5 Interessenpartnern Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Lieferanten sowie Öffentlichkeit und Gesellschaft. Sowohl die Normen-Reihe ISO 9000 aber auch die ISO 14001 stellen heute Anforderungen an ein Managementsystem hinsichtlich qualitativer und umweltspezifischer Aspekte. Schließt man nun auch noch das neue ArbeitnehmerInnenschutz-Gesetz oder andere sicherheitsrelevante Anforderungsdokumente wie beispielsweise SCC oder SQAS ein, so sind Unternehmen in der Zukunft gefordert integrierende Managementsysteme zu installieren und Aspekte der Qualität, Umwelt und (Arbeits-)Sicherheit gleichermaßen ökonomisch und wirkungsvoll zu berücksichtigen, um langfristig bestehen zu können.

Managementsysteme beschreiben daher nichts anderes als ein vernetztes System von Prozessen und Organisationsstrukturen, um eine bestimmte unternehmerische Leistungsfähigkeit und Wertschöpfung am Kunden vorausschauend und nachhaltig sicherzustellen. Man kann es der ISO 9001 schon zum Vorwurf machen, daß die Organisations-Anforderungen an ein Unternehmen in 20 Kapiteln (auch als Normelemente bezeichnet) formuliert wurden und sich an den Funktionen einer klassischen Organisationsstruktur wie Einkauf, Verkauf, Lager, etc. orientieren. Worum Vorwurf? - ganz einfach - es hat nämlich dazu geführt, daß Unternehmen ihre Abläufe nach den Anforderungen dieser 20 Kapiteln analysiert und dargestellt haben. Dadurch wurde aber vielfach die geschlossene Wertschöpfungskette oder auch der Prozeß vom Beginn eines spezifischen Anspruches (Erwartung) eines Kunden bis hin zur vollständigen Erfüllung in mehrere elementare bzw. funktionspezifische Verfahren zerlegt und dargestellt. In Folge hat man sich nur selten darüber Gedanken gemacht „Wer ist nun wirklich für den Geschäftsprozeß/die geschlossene Wertschöpfungskette z.B.: „Auftragsabwicklung“ beginnend vom Kundenanspruch bis hin zur Erfüllung verantwortlich“ oder „Wer optimiert den Geschäftsprozeß und nicht nur seine spezifischen abteilungsinternen Verfahren“. Eine Frage, der man sich aber auch deswegen nicht

gerne stellen wollte und will, weil in einer klassischen Organisationsstruktur/Aufbauorganisation mit Abteilungen wie Verkauf, Einkauf, Lager etc. eine solche Frage nach einem „abteilungsübergreifenden“ Prozeßeigentümer zu unangenehmen Struktur- und Reorganisationsdiskussionen geführt hätte.

Ich möchte daher den Vorwurf an die ISO ebenso schlagartig verwerfen wie er im Absatz zuvor scheinbar aufgestellt wurde, indem ich feststellen möchte, daß ohne ISO viele Unternehmen über die ausschließliche Definition und Festlegung der Organisationsstruktur (Organigramm) nicht hinausgekommen wären. Schließlich sind heute ca. 200.000 Unternehmen weltweit zertifiziert und diese Unternehmen haben sicher nicht nur die Aufbauorganisation sondern auch die Ablauforganisation analysiert und mittlerweile hinsichtlich Produktivität aber auch Schaffung von Kreativitätspotential stark verbessert. Die ISO 9000-Reihe als weitverbreitetste Norm der Welt hat damit nicht nur inhaltlich sondern bahnbrechend zu einer neuen Orientierung in der systematischen Organisationsentwicklung beigetragen. Betrachtet man beispielsweise die Österreichische Wirtschaft so hat es im Zeitraum 1980 bis 1996 im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe 60.000 Insolvenzen gegeben, das entspricht ca. 2 % aller Unternehmen. Betrachtet man die zertifizierten Unternehmen so beträgt diese Rate nur mehr 0,2 % (Angaben lt. KSV).

Die ISO (International Organisation for Standardisation) würde nichts von Managementsystemen verstehen, würde man die im 2. Absatz erläuterte Problematik nicht schon erkannt haben und zukünftig zu verhindern wissen. Erste Fortschritte lassen sich bereits in der ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme erkennen. Die Anforderungen werden dort nach dem bekannten PLAN-DO-CHECK-ACT-(PDCA)-Modell formuliert und nicht mehr in funktionalorientierten Normelementen. Desweiteren ist das ISO TC 176 gerade eben dabei, die Normenreihe der ISO 9000 neu zu überdenken und zu konsolidieren. Ziel ist es die Unternehmen mit ISO in Richtung Prozeßdenken/-orientierung zu bewegen.

Während Verfechter des Qualitätsmanagement in der Vergangenheit meist im Konflikt oder aber auch (noch viel schlimmer) ohne Berührung mit dem Controlling gelebt haben, ist ein tatsächlich wirksames Managementsystem ohne Einbindung und Engagement des Controllings undenkbar. Eine neue Ära beginnt in beiden Lagern. Während sich das Controlling bislang zu oft nur mit der betriebswirtschaftlichen Leichenschau beschäftigte, vertiefte sich das „Qualitätswesen“ zu oft in produktionstechnische und lieferorientierte

Details. Versteht man jedoch den Begriff „Managementsystem“ in seiner tieferen Bedeutung, so ist klar, daß die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich aller Interessenpartner nur mit einem vernetzt deckenden Ansatz möglich ist.

Nur wer vorausschauend und systematisch Geschäftsprozesse optimiert, schafft die Voraussetzung für einen nachhaltigen Geschäftserfolg. Kundenzufriedenheits- und Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen gehören dabei ebenso dazu wie Prozeßlenkungsparameter und pure Finanzkennzahlen. Während Finanzkennzahlen vielfach eher Spätindikatoren für geschäftliche Entwicklungen darstellen, helfen Prozeßlenkungsparameter wie beispielsweise „WIN/LOSS-Analysen im Bereich der Anbotslegung“ hervorragend, um als Frühindikatoren rechtzeitig beispielsweise geänderte Marktverhältnisse zu erkennen so daß unmittelbar darauf reagiert werden kann. Es liegt nun am Controlling und am Qualitäts-/Umwelt- und Sicherheitsmanagement, gemeinsam einen direkten Zusammenhang zwischen Frühindikatoren und Spätindikatoren herzustellen und den Geschäftsprozeß gesamtheitlich zu verbessern oder gar neu auszurichten. Auch die Planungsqualität, die sich leider nach wie vor zu viel auf die Aufarbeitung und Bewertung von Vergangenheitsdaten bezieht, wird vor dem Hintergrund operativer Prozeßkennzahlen hinsichtlich vorausschauender Wirkung stark verbessert. Letztlich eine Grundlage dafür um zukünftig auch verstärkt Wertinnovation zu betreiben. Dabei geht es im wesentlichen darum, daß neue Werte, ein neues Anspruchsverhalten beim Kunden generiert wird - und das geht sicher nicht nur auf Basis von Vergangenheitsdaten sondern auf Basis von Visionen und dem Mut zu kalkuliertem Risiko.

Die verstärkte Prozeßorientierung bei der Implementierung und Optimierung von Managementsystemen baut nun eine hervorragende Brücke zu dem sich immer mehr durchzusetzenden Ansatz der Prozeßkostenrechnung. Wer möchte heute nicht wissen „Was kostet ein Angebot?“, „Was kostet eine Lieferzeile am Lieferschein?“ etc. ? Fragen die das Controlling zunehmend beantworten wird müssen.

Ich komme daher zu einem Fazit für die Gegenwart und nahe Zukunft: Ohne Controlling kein wirksames Managementsystem, ohne Managementsystem kein wirksames Controlling - Controlling und Qualitäts-Umwelt- und Sicherheitsmanagement sitzen daher nicht nur in einem Boot, sondern sie müssen zukünftig auch in die selbe Richtung rudern.

Christian Mahr
ÖQS-Marketing und Controlling