



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

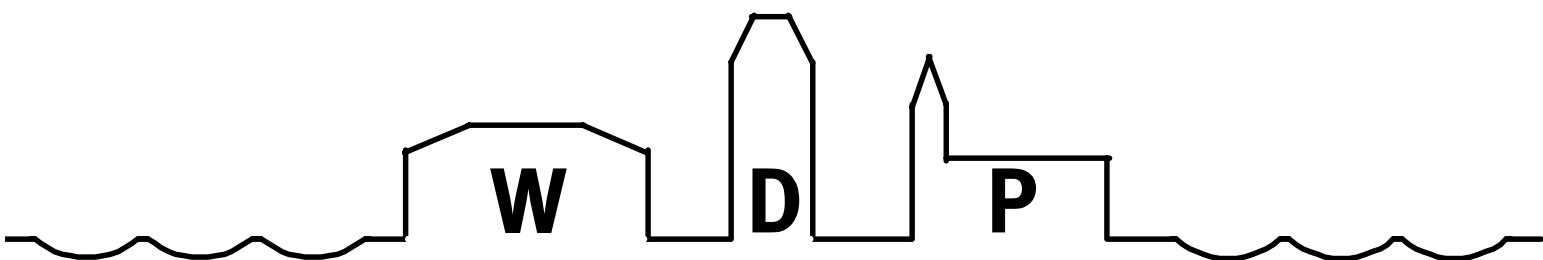
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Jost W. Kramer

Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitäts-  
managements im sozialwirtschaftlichen Bereich

Heft 09 / 2006



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
e-mail: [info@hws-startupfuture.de](mailto:info@hws-startupfuture.de)  
Homepage: <http://www.hws-startupfuture.de>

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-96-4

JEL-Klassifikation L31, M11, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2006.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Gemeindemitglied, Klient, Patient – Der Kundenbegriff</b>	<b>5</b>
<b>3. Qualitätsmanagement als Teil der Planung</b>	<b>7</b>
<b>4. Die Bestimmung von Qualität</b>	<b>9</b>
<b>5. Die Rolle von Prozessen für das Qualitätsmanagement</b>	<b>14</b>
5.1. Strategische Dimension	14
5.2. Operative Dimension	17
5.3. Verknüpfte Vorgehensweise	22
<b>6. Das Verständnis Qualitätsbezogener Kosten</b>	<b>25</b>
<b>7. Das Management von Qualität</b>	<b>30</b>
<b>8. Die Sicherung von Qualität</b>	<b>36</b>
<b>9. Das Controlling von Qualität</b>	<b>40</b>
<b>10. Die Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems</b>	<b>46</b>
10.1. Grundlagen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	46
10.2. Praxisbeispiel: Einführung eines Management-Informationssystems mit Qualitätsmanagement-Elementen	49
10.3. Die Implementierung als entscheidende Stufe bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	53
<b>11. Qualität und Zertifizierung</b>	<b>54</b>
<b>12. Ausblick</b>	<b>56</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>58</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>60</b>

## 1. Einleitung

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen steht seit einiger Zeit im Mittelpunkt entsprechender Verbesserungsbemühungen, woraus sich entsprechende Konzepte für das Qualitätsmanagement ebenso wie für das Qualitätscontrolling entwickelt haben. Dabei ist Qualität nun wahrlich keine neue Dimension, sondern – auch dem Kunden, also dem Käufer eines Produktes oder dem Nutzer einer Dienstleistung – seit langem bekannt und von ihm erwartet. Dennoch ist die Aufmerksamkeit, die der Qualität von Produkten und Dienstleistungen gewidmet wird, durchaus gerechtfertigt, denn Kostenrechner wie Verkäufer haben aufgrund des in vielen Bereichen vollzogenen Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt festgestellt, dass sich über gesteigerte Qualität sowohl Kosten senken als auch Verkaufszahlen – und damit Erträge – erhöhen lassen.

Dies gilt auch für den Bereich der Sozialwirtschaft, unabhängig von seinem genauen Verständnis (vgl. hierzu Kramer 2006: 4ff). Dabei resultiert die verstärkte Beschäftigung mit dem Qualitätsmanagement aus durchaus unterschiedlichen Motiven. So gibt es erstens Unternehmen, wo Qualitätsmanagement zunehmend gesetzlich vorgeschrieben wird, wie z. B. im Bereich der Krankenhäuser, der Pflegeeinrichtungen und der Kinder- und Jugendhilfe.<sup>1</sup> Zweitens befassen sich andere Organisationen mit Qualität in Zusammenhang mit dem Risikomanagement, ggf. resultierend aus den Anforderungen des KonTraG, so z. B. große Krankenhauskonzerne. Wiederum andere sehen drittens die Beschäftigung mit dem Qualitätsmanagement – speziell in Gestalt zertifizierter Qualitätsmanagementsysteme – unter Marketinggesichtspunkten als eine Möglichkeit zur Außendarstellung. Und – last but not least – ist viertens auch das Motiv anzutreffen, über ein Qualitätsmanagement zu einer verbesserten Leistungserbringung zu gelangen – und dadurch ggf. Kosten zu sparen oder die Einnahmen zu erhöhen.

Vor diesem Hintergrund verfolgen die nachfolgenden Ausführungen zwei Ziele. Zum einen geht es um die Vermittlung von Grundlagen des Qualitäts-

---

<sup>1</sup> Entsprechende Vorgaben finden sich u. a. zur gesetzlichen Krankenversicherung, zur gesetzlichen Pflegeversicherung, in der Kinder- und Jugendhilfe. Qualitätssicherungsvorschriften gibt es u. a. für die gesetzliche Krankenversicherung sozialrechtlich geregelt im Sozialgesetzbuch V, gleichberechtigt neben dem Wirtschaftlichkeitsgebot (siehe § 2 Abs.1 SGB V) sowie als Verpflichtung zur Qualitätssicherung für alle Leistungserbringer nach § 135 a SGB V. Krankenhäusern ist nach § 137 Abs.1 Satz 3 Nr. 6 SGB V ein Qualitätsbericht vorgeschrieben. Regelungen zur Qualitätssicherung in Pflegeeinrichtungen finden sich u. a. in § 112 SGB XI und im Pflege-Qualitätssicherungsgesetz - PQsG. Vorgaben für die Kinder- und Jugendhilfe ergeben sich aus § 78b SGB VIII und Landesgesetzen, beispielsweise für Mecklenburg-Vorpommern dem Kindertagesförderungsgesetz KiföG M-V in § 16 (Leistungsverträge). Ich danke meiner Kollegin Sabine Mönch-Kalina für diese Hinweise.

managements, speziell für Anbieter sozialer Dienstleistungen. Zum anderen sollen den Teilnehmern entsprechender Praxisprojekte konkrete Hilfestellungen in Form von Arbeitsblättern an die Hand gegeben werden, damit sie selbstständig mit der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems beginnen können.

Konzeptionell wird dabei so vorgegangen, dass nachfolgend zunächst der Kundenbegriff vorgestellt wird, bevor das Qualitätsmanagement als Teil der Planung eingeordnet wird. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 4 die Bestimmung von Qualität thematisiert, bevor in Abschnitt 5 Instrumente der strategischen und der operativen Prozessanalyse skizziert werden.

Die Erbringung von Qualität ebenso wie ihre Vernachlässigung führen zu Kosten. Die diesbezüglichen Konzepte werden in Abschnitt 6 vorgestellt. Damit sind wesentliche Grundlagen gelegt, um anschließend auf das Management, die Sicherstellung sowie das Controlling von Qualität eingehen zu können.

Zur Vertiefung schließt sich in Kapitel 10 ein Praxisbeispiel über die Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems an, bevor abrundend auf die Frage der Zertifizierung eingegangen wird.

## **2. Gemeindemitglied, Klient, Patient – Der Kundenbegriff**

Zahlreiche Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen, tun sich schwer damit, Konzepte und Ansätze aus der Betriebswirtschaftslehre zu übernehmen. Dafür dürfte in erheblichem Maße die unterschiedliche Terminologie zumindest mitverantwortlich sein. Besonders deutlich wird dies beim Begriff des Kunden, der in Kindergärten, Krankenhäusern, Kirchengemeinden und bei vielen anderen Anbietern sozialer Dienstleistungen auf Ablehnung trifft, während er bei Ökonomen nahezu automatisch akzeptiert und verwendet wird.

So spricht die Betriebswirtschaftslehre sehr konsequent von „Kunden“, ohne diesen Begriff üblicherweise allerdings zu definieren.<sup>2</sup> Unter dem Stichwort „Kundendienst“ verweisen Sellien/Sellien (1979: 2515) lediglich darauf, dass es sich bei Kunden um Abnehmer handelt, ohne auf die Art und Weise der Abnahmebeziehung weiter einzugehen. Etwas konkreter, aber dennoch konzeptionell neutral ist das Kundenverständnis im Qualitätsmanagement, wenn unter dem Kunden der Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts oder einer Dienstleistung verstanden wird.<sup>3</sup>

Angesichts dieser begrifflichen Offenheit ist es zunächst nicht ohne weiteres nachvollziehbar, dass Kirchen, Nonprofit-Organisationen, mildtätige Ein-

---

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Sellien/Sellien (Hrsg.) (1979); Recktenwald (1981); Mühlbradt (1999); Mefert (1980); Brassington/Pettitt (2003).

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/kunde.htm>, abgerufen am 13.04.2004.

richtungen, Sozial- und Jugendämter, aber auch Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen Schwierigkeiten mit dem Begriff haben.<sup>4</sup> Hintergrund dieser Einstellung dürfte sein, dass mit dem Kundenbegriff eine Autonomie in der Entscheidung und ein Ausmaß an Wahlfreiheit verbunden wird, dass einerseits gerade bei Nachfragern nach sozialen Dienstleistungen eindeutig nicht oder nur in erheblich eingeschränktem Maße besteht (Arbeitslose, Kranke, Obdachlose, Pflegebedürftige, etc.) oder andererseits im Widerspruch zum Selbstverständnis der Organisation (Gewerkschaften, Kirche, Parteien, etc.) steht. Gerade Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und ähnliche Organisationen zeichnen sich jeweils durch eine Art identitätsstiftende Weltanschauung aus, die mehr oder weniger stark mit einem politischen oder geistlichen Führungsanspruch verknüpft ist, der sich nur bedingt mit einer Wahlfreiheit der Individuen verknüpfen lässt.

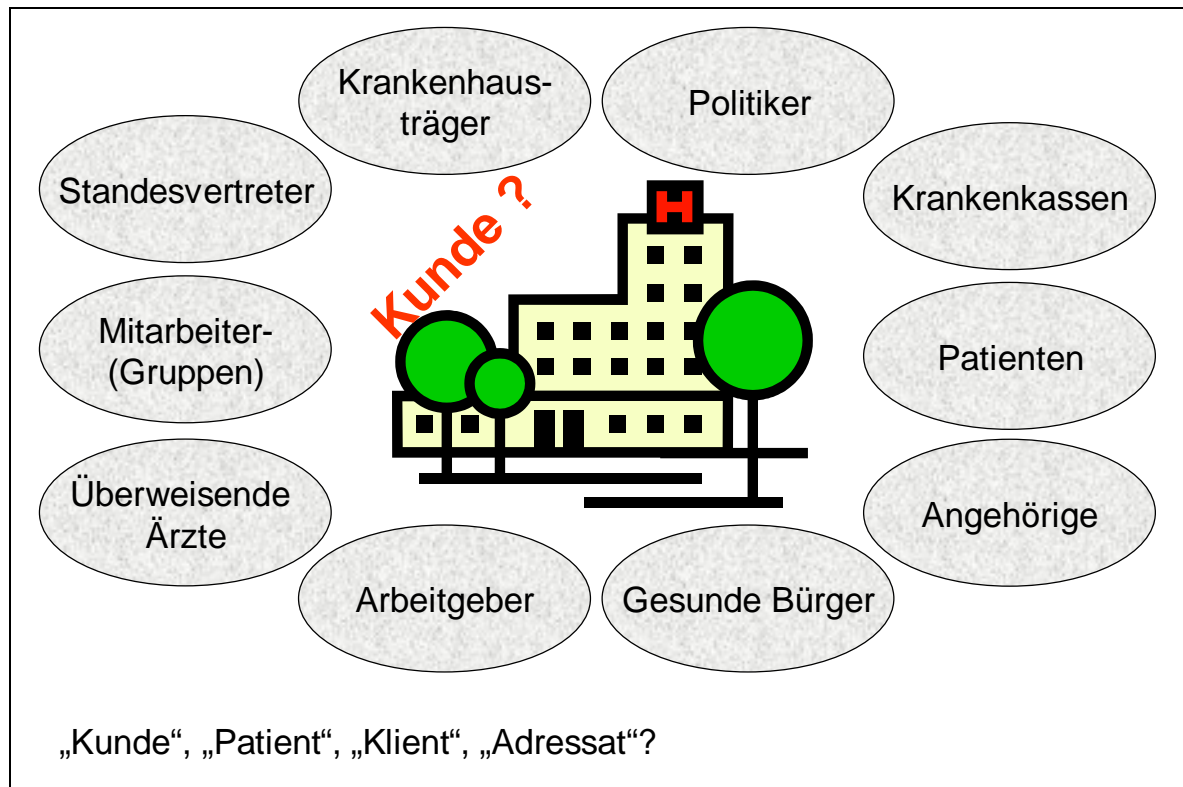
Ausgehend von diesem Unbehagen gegenüber dem Kundenbegriff werden in der Literatur alternative Begriffe verwendet, wie z. B. Klient, Patient, Gemeindemitglied etc. – die allerdings wiederum auch mit einer gewissen fachterminologischen Belegung verknüpft sind und, wie z. B. im Falle des „Klienten“, durchaus eine ebenfalls unerwünschte fachliche oder soziale Unterlegenheit implizieren können. Da diese inhaltliche „Belastung“ ebenso wie der Kundenbegriff zu Missverständnissen führen kann, stellen diese Begriffe nach Ansicht des Verfassers keine echten Alternativen dar. Vor diesem Hintergrund soll im Weiteren an Stelle von Kunden, Klienten, Gemeindemitgliedern etc. der Begriff des „Adressaten“ verwendet werden (vgl. Kramer 2004: 5f).

Darüber hinaus werden unter den Kundenbegriff durchaus weitere Anspruchsgruppen oder Stakeholder subsumiert, die sich aus den unterschiedlichsten Gründen für die betreffende Organisation interessieren. Nachfolgend wird dieses Dilemma – sowohl hinsichtlich der Terminologie als auch der gestellten Ansprüche – am Beispiel eines Krankenhauses verdeutlicht (vgl. Abb. 1).

---

<sup>4</sup> Diese Erfahrung hat der Verfasser auch bereits im Rahmen seiner eigenen Veranstaltungen im Studiengang „Management sozialer Dienstleistungen“ gemacht, wo gerade Studierende mit ausgeprägtem sozialen Engagement sich intuitiv gegen die Verwendung des Kundenbegriffs sträuben.

Abbildung 1: Kundenorientierung im Krankenhaus



Quelle: Eigene Darstellung.

Diesen verschiedenen Anspruchsgruppen kommt hinsichtlich des Qualitätsmanagements eine erhebliche Bedeutung zu, da sie mit ihren individuellen bzw. gruppenspezifischen Qualitätsvorstellungen – ungeachtet aller Kunden- oder Adressatenorientierung – das Qualitätsverständnis und das Qualitätsmanagementsystem von Organisationen beeinflussen.

### 3. Qualitätsmanagement als Teil der Planung

Bereits vor einer eingehenderen Beschäftigung mit dem Qualitätsmanagement stellt sich die Frage, ob dieses eher strategische oder operative Aufgaben wahrzunehmen hat. Daher scheint es sinnvoll, kurz auf die Unterschiede zwischen den entsprechenden Planungsebenen einzugehen.

Hinsichtlich der Planungsebenen lässt sich differenzieren zwischen

- strategischer,
- taktischer und
- operativer Planung.

Strategische Planung ist auf längere Sicht angelegt, hat Leit- und Lenkungscharakter und wird auf den oberen Etagen innerhalb der Unternehmenshierarchie ausgeführt. Im Vergleich dazu ist taktische Planung mittelfristig ausgerichtet und bezieht sich auf konkrete Problem- und Handlungskomplexe. Ope-

orative Planung ist kurzfristig und handlungsbezogen auf einzelne Ziele abgestellt (vgl. Hentze/Brose/Kammel 1993: 55).

Die strategische Ausrichtung umfasst im Unterschied zur operativen oder taktischen immer die gesamte Unternehmung. Mit ihr sollen Mindestbedingungen festgelegt und Richtungen für die zukünftige Unternehmensentwicklung vorgegeben werden. Aus diesem Grund ist die strategische Planung nicht nur der taktischen und der operativen übergeordnet, sondern auch eher langfristiger Natur. An weiteren Unterscheidungsmerkmalen sind der Differenzierungsgrad, der Detailliertheitsgrad, die Informationsgenauigkeit und die Strukturmerkmale bei den Planungsproblemen zu beachten (vgl. Schweitzer 1993: 35) (vgl. Abb. 2).

*Abbildung 2: Kennzeichnung strategischer, taktischer und operativer Planung*

<b>Merkmale von Planungsebenen</b>	<b>Planungsebenen</b>		
	<b>strategisch</b>	<b>taktisch</b>	<b>operativ</b>
Zeithorizont	langfristig	↔	kurzfristig
Organisatorisch-hierarchische Einstufung	obere Hierarchieebene (Gesamtplanung)	↔	untere Hierarchieebene
Aggregation/Differenziertheit	gering (Gesamtplanung)	↔	stark (viele Teilpläne)
Detailliertheit	global	↔	detailliert
Präzision/Bestimmtheit	grob	↔	präzise
Relevanz des Handlungsobjektes	sehr groß	↔	klein
Problemstruktur	schlecht definiert	↔	gut definiert
Bedeutung von Normen (Verhältnis von normativen zu empirischen Informationen)	relativ groß	↔	relativ gering
Vereinfachung in der Planungsmethode	ja	↔	nein
Vorbereitung und Durchführung von praktischem Handeln (Chancen-Risiken-Orientierung auf Basis von Stärken-Schwächen-Analysen)	viel	↔	wenig
Umorientierung	stark	↔	gering

Quelle: Nach Hentze/Brose/Kammel (1993: 56) und Pfohl (1981: 123).



Strategische Planung hat somit zur Aufgabe, Richtungen für die beabsichtigte zukünftige Unternehmensentwicklung vorzugeben, die Gefahr von Fehlentscheidungen zu reduzieren und das Unternehmen mit Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz zu versehen. Um dies zu erreichen, müssen die Werte und Grundeinstellungen der obersten Ebene der Unternehmensleitung gewissermaßen als Filter für die Auswahl und Entwicklung der Strategien herangezogen werden.

Grundsätzlich gilt, dass keine Organisation längerfristig bestehen, geschweige denn ihre Aufgaben erfüllen kann, wenn sie nicht über eine Vorstellung verfügt, welche langfristigen Ziele, welche Mission sie hat und wie sie diese zu erreichen gedenkt. Die Absteckung des Weges zu diesem Ziel – und in gewissem Maße auch die Zielfestlegung bei konkurrierenden Zielen – ist Thema der strategischen Planung.

Strategische Planung hängt, wie der Name schon sagt, eng mit der Formulierung von Unternehmensstrategien zusammen. Darunter versteht man „grundsätzliche Vorstellungen darüber, wie ein Unternehmen seine vorhandenen oder potentiellen Stärken einsetzen bzw. seine Schwächen abbauen will“ (Schneck 1997: 51). Dazu gehört sowohl eine Analyse der Unternehmensumwelt und ihrer potenziellen Veränderungen als auch eine des Unternehmens, bei denen die eigenen Stärken und Schwächen aufgedeckt werden.

Angesichts dieser Zusammenhänge wird deutlich, dass Qualitätsmanagement gleichermaßen strategische wie auch operative Dimensionen umfasst. Denn einerseits ist das ganze Unternehmen betroffen, andererseits sind viele Vorgaben von sehr hohem Detaillierungsgrad. Dieser „doppelte Anspruch“ an das Qualitätsmanagement muss sich in der Folge auch in den Instrumenten, Prozessen und Informationen niederschlagen.

#### **4. Die Bestimmung von Qualität**

Die „Probleme“ mit der Qualität beginnen bereits recht früh, nämlich schon dann, wenn man sich darauf einigen soll, was unter dem Begriff „Qualität“ denn eigentlich genau zu verstehen ist. So gibt es bis heute keine einheitliche bzw. verbindliche Definition des Qualitätsbegriffs. Hannen weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass sich das Wort Qualität etymologisch vom lateinischen Begriff „qualitas“, also „Beschaffenheit“ herleiten lässt (vgl. Hannen 1996: 7). Somit würde die Bezeichnung Qualität ohne Wertung sämtliche Eigenschaften eines Gutes beinhalten, was jedoch weder mit der landläufigen Sichtweise noch mit der traditionellen Verwendung des Begriffs in der Industrie übereinstimmt (vgl. Hannen 1996: 7). Einerseits wird die Qualität eines Gutes durchaus als subjektives Gütekriterium gesehen, andererseits wird sie als technische Norm vorgegeben. Fazit ist, dass eine allgemein akzeptierte Definition bis heute fehlt, wenngleich es in jüngerer Zeit mehrere Versuche in der Betriebswirtschaft gab, diese zu erreichen (vgl. Ulrich 1996: 4f). Eine Ü-

bersicht über Qualitätsbegriffe in der Betriebswirtschaft und jüngste Ansätze zur Weiterentwicklung findet sich z. B. bei Ulrich (vgl. 1996: 5-15).

„Für die Probleme bei der Definition des Qualitätsbegriffs können mehrere Ursachen identifiziert werden. Zum einen hat der Qualitätsbegriff im Laufe der Zeit parallel zu den technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen einen Bedeutungswandel bzw. eine ständige inhaltliche Ausdehnung erfahren. Zum anderen haben verschiedene Gruppen, wie z. B. Adressaten, Lieferanten, Hersteller und Gesetzgeber unterschiedliche Qualitätsvorstellungen und -ansprüche. Während früher ein materielles Endprodukt im Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtung stand, ist es heute die gesamte Unternehmensleistung inkl. immaterieller Komponenten“ (Hannen 1996: 7).

Oppen gelangt zu der Schlussfolgerung, dass Qualität relativ sei und sich daraufhin nur schwer definieren lasse (vgl. Oppen 1996: 12). Dennoch lassen sich einige spezifische Charakteristika von Qualität festhalten. Diese liegen darin, dass

- „Qualität nicht „an sich“ betrachtet werden kann, sondern immer in bezug auf Forderungen,
- Qualität keine diskrete (vorhanden/nicht vorhanden), sondern eine kontinuierliche Größe ist,
- es gute und schlechte Qualität gibt,
- Qualität keine einzelne Größe darstellt, sondern sich aus einer Vielzahl von Elementen zusammensetzt“.<sup>5</sup>

Getrieben von dem Bemühen um eine Systematisierung der verschiedenen Definitionsansätze unterscheidet Garvin fünf Kategorien von Qualitätsverständnissen:

- Einen transzendenten,
- einen produktbezogenen,
- einen verwendungsbezogenen,
- einen fertigungsbezogenen und
- einen wertbezogenen Ansatz.<sup>6</sup>

Der transzendente Ansatz versteht Qualität als Absolutheit oder Vollkommenheit und ist daraufhin weder fassbar noch messbar und somit für betriebswirtschaftliche Fragestellungen kaum geeignet. Im produktbezogenen Ansatz ist Qualität eine präzise messbare und definierbare Größe, die objektive Qualitätsunterschiede zwischen ähnlichen Produkten aufzeigt, wobei allerdings die (subjektive) Adressatenbezogenheit fehlt. Der verwendungsbezogene Ansatz orientiert sich an dem „fitness for use“-Verständnis von Juran, wonach allein die, zugegebenermaßen nur schwer messbaren, Anforderungen des Adressaten die Qualität eines Produktes definieren. Gemäß dem fertigungsbezogenen An-

<sup>5</sup> Oppen (1996: 12) unter Verweis aus Oess (1989: 55).

<sup>6</sup> Garvin (1984: 25-43), zitiert nach Hannen (1996: 9) und Oppen (1996: 13ff).

satz ist Qualität die Erstellung von Gütern gemäß den geltenden internen und externen Vorschriften, unabhängig von etwaigen Adressatenbedürfnissen. Beim wertbezogenen Ansatz ist Qualität mit Hilfe von Kosten und Preisen definierbar im Sinne eines optimalen Verhältnisses von Aufwand und Ertrag bzw. Preis und Leistung.<sup>7</sup>

An dieser Stelle soll auf die Entwicklung eines weiteren, eigenen Definitionsansatzes verzichtet werden, zumal durch die Bemühungen von Ulrich ein gerade für Dienstleistungsunternehmen praktikabler Ansatz vorliegt. Danach lässt sich Qualität im Sinne einer Arbeitsdefinition abschließend durch sechs Merkmale beschreiben:

1. „Qualität ist die *Erfüllung von Kundenanforderungen*, indem betriebliche Leistungen erstellt werden, welche durch Merkmale und Eigenschaften beschreibbar sind.
2. Als Kunden werden sowohl die unternehmensexternen Abnehmer (*externe Kunden*) wie auch alle an der Leistungserstellung Beteiligten innerhalb des Unternehmens verstanden (*interne Kunden*). Jedes Glied der Wertschöpfungskette einer Unternehmung ist einerseits Lieferant und andererseits Abnehmer von Leistungen.
3. Die Erfüllung der Kundenanforderungen bedeutet die Erstellung der richtigen Qualität und geschieht mit dem Ziel der Erreichung der Kundenzufriedenheit.
4. Qualität ist objektiv nicht messbar. Sie kann aber subjektiv aufgrund des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen durch die betriebliche Leistung bestimmt werden.
5. Qualität ist vieldimensional. Es wird i. d. R. nicht möglich sein, sie durch Elemente oder Teilqualitäten abschliessend zu beschreiben.
6. Qualität ist eine dynamische Grösse. Sie ändert sich mit den sich ändernden Bedürfnissen und Kundenanforderungen.“<sup>8</sup>

Greift man von diesem Qualitätsverständnis aus, ergeben sich verschiedene inhaltliche und methodische Fragestellungen, die beispielhaft in Arbeitsblatt 1 dargestellt werden.

---

<sup>7</sup> Garvin (1984: 25-43), zitiert nach Hannen (1996: 9) und Oppen (1996: 13ff).

<sup>8</sup> Ulrich (1996: 14f) (Hervorhebungen im Original).

## Arbeitsblatt 1: Kernfragen zur Qualität

<b>Kernfragen von Qualitätsmanagement und Qualitätscontrolling I</b>		
<b>Allgemein</b>		
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	
Was ist Qualität?	Qualität ist die Erfüllung der Anforderungen von internen und externen Kunden durch Erreichung von Kundenzufriedenheit. Qualität ist nicht objektiv messbar, vieldimensional, dynamisch und Teil eines mehrdimensionalen Zielssystems der Unternehmung.	
<b>Konkret im Kindergarten „...“</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Wer sind unsere Adressaten?	Kinder und deren Eltern	Brainstorming, strukturierte Interviews mit Leitungsmitarbeitern
Wie sind die Anforderungen unserer Adressaten?	Spiel, Spaß, Gemeinschaft, Neues kennen lernen Betreuung der Kinder, Hilfe bei der Erziehung, Vorbereitung auf die Schule, Möglichkeiten zur Mitwirkung; wohnortnah, mit guten Parkmöglichkeiten, kostengünstig	Auswertung von Fachliteratur, Gespräche mit Kindern Befragung der nutzenden Eltern; Erstellung einer Rangliste Marktforschung
Welche Probleme haben unsere Adressaten derzeit? Wo können wir unseren Adressaten vorrangig bei der Bewältigung ihrer Probleme helfen?	Suche eines geeigneten Kindergartens, entsprechend den Anforderungen Qualitativ hochwertiges Kita-Angebot, eindeutig markiert durch Alleinstellungsmerkmale (Konzept, Preis, Zeit, etc.)	Auswertung der Befragungsergebnisse Dienstleistungsentwicklung bzw. -anpassung

Quelle: Eigene Darstellung.

*Arbeitsblatt 1: Kernfragen zur Qualität (Fortsetzung)*

<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Behebt dies alle derzeitigen Probleme unserer Adressaten?	Nein; Probleme im persönlichen Umfeld bleiben bestehen (Arbeitslosigkeit etc.)	Brainstorming, Auswertung der Befragungsergebnisse
Welche weiteren Anspruchsgruppen sind zu berücksichtigen und was sind deren Erwartungen?	Mitarbeiter, Träger, Kommune, Schulen etc.	Brainstorming, Zielvorgaben etc.
Was bedeutet Qualität in diesem Zusammenhang für uns?	Ein Kindergarten, in dem die Kinder sich wohlfühlen, der die pädagogischen Erwartungen von Mitarbeitern und Eltern erfüllt und wirtschaftlich eine „schwarze Null“ erreicht	Pädagogisches Konzept, mittelfristige Finanz- und Wirtschaftsplanung; Abstimmung mit Mitarbeitern
Was ist dazu erforderlich?	Detaillierte Konzepte und Maßnahmenpläne; strategisch und operativ	Ausarbeitung der Konzepte und Maßnahmenpläne
Was bedeutet Qualität für unsere Adressaten?	Kontrollfrage zur Vergewisserung: Stimmt bei unserem Konzept die Adressatenorientierung	Rückkoppelung; Überprüfung anhand der Befragungsergebnisse; ggf. erneute Adressatenbefragung

Quelle: Eigene Darstellung.

## 5. Die Rolle von Prozessen für das Qualitätsmanagement

Wenn es sich bei Qualität bereits grundsätzlich um die Erfüllung von Adressatenanforderungen handelt, so gilt dies umso stärker beim Angebot von Dienstleistungen. Denn Dienstleistungen zeichnen sich nicht nur durch ihren immateriellen Charakter aus, sondern auch dadurch, dass sie nicht auf Vorrat produziert werden können und in vielen Fällen der Adressat selbst mitwirken muss, damit die Dienstleistung überhaupt erfolgreich erbracht werden kann.

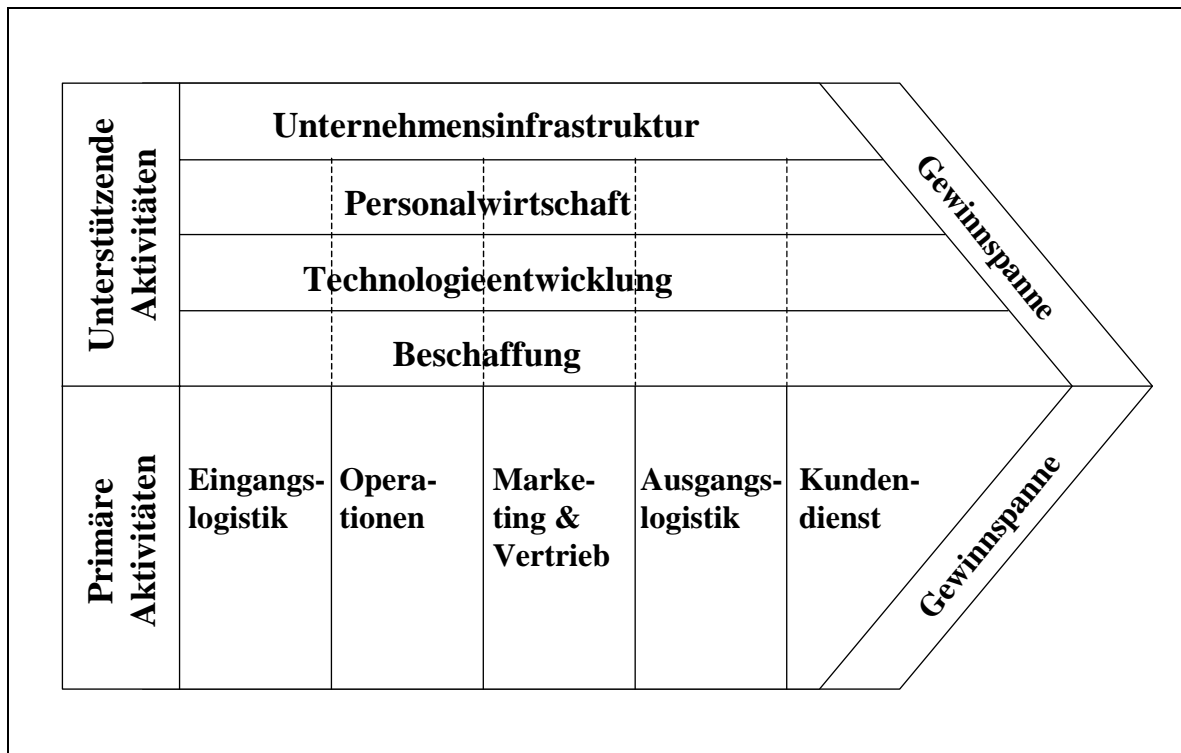
Daher ist es gerade für die Qualität von Dienstleistungen erforderlich, dass der Leistungsanbieter genau über die Art und Weise informiert ist, wie die Dienstleistung zustande kommt – welche Prozesse dafür erforderlich sind. Dies macht als eines der wesentlichen Elemente eines Qualitätsmanagementsystems eine konsequente Prozessanalyse notwendig, wobei gleichermaßen eine strategische und eine operative Dimension zu beachten sind. Die strategische Dimension beeinflusst die nachhaltige Überlebensfähigkeit der Organisation, die operative die unmittelbare Zufriedenheit des Adressaten – und damit sein Gefühl, Qualität erhalten zu bekommen.

### 5.1. *Strategische Dimension*

Hinsichtlich der strategischen Prozessanalyse lassen sich verschiedene Verfahren unterscheiden. So differenziert Spiegel (2003: 18-24) zwischen Wertschöpfungsanalyse, Geschäftsprozessanalyse und Wertketten. Grundsätzlich sind alle diese Verfahren auch für die strategische Prozessanalyse im sozialwirtschaftlichen Bereich geeignet. Insgesamt scheint allerdings der von Porter (2000) entwickelte Ansatz die größte Akzeptanz erlangt zu haben. Spiegel (2003: 23) führt dies auf die ganzheitliche kompetitive Analyse zurück, durch die sich dieser Ansatz auszeichnet.

Die Wertkettenanalyse wurde ursprünglich für Sachleistungsunternehmen entwickelt, was sich insbesondere bei den primären Aktivitäten zeigt (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Wertkette



Quelle: Porter (2000: 66); Spiegel (2003: 26).

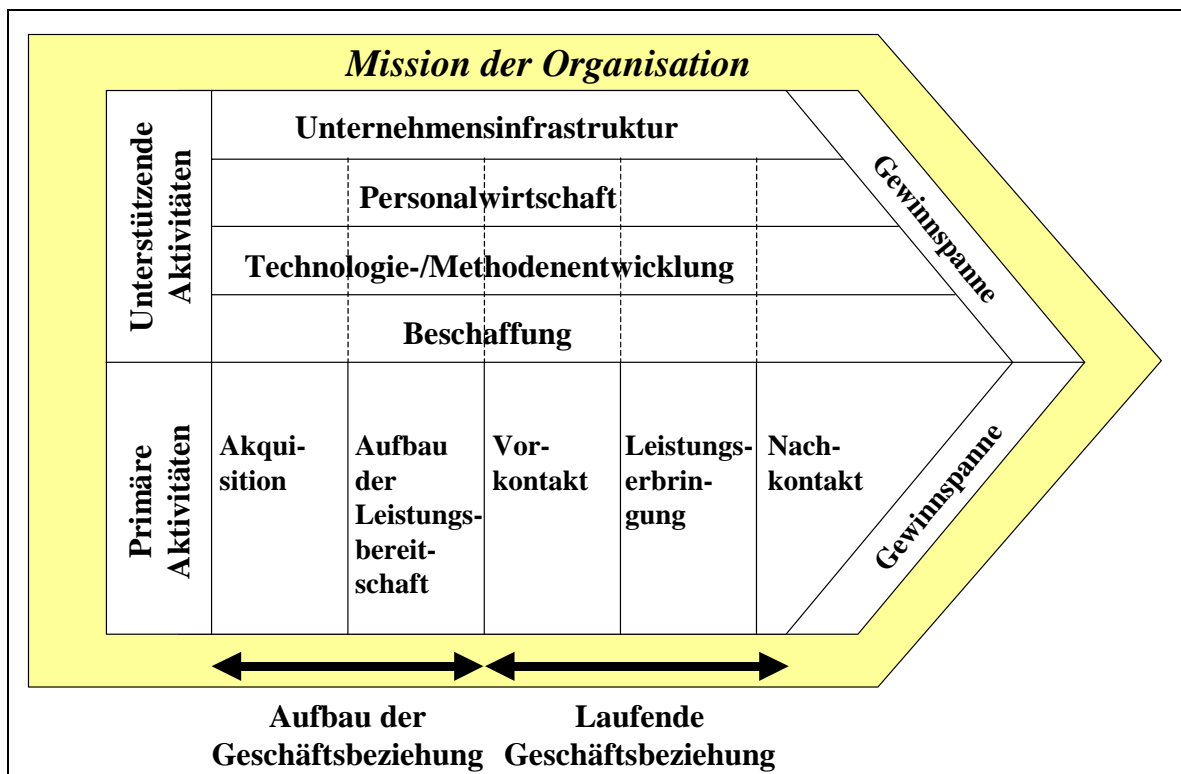
Die primären Aktivitäten sind dabei jene Vorgänge im Unternehmen, die auf die Erstellung der Produkte und ihren Absatz ausgerichtet sind, während die unterstützenden Aktivitäten „auf die interne Versorgung des Unternehmens mit Leistungen“ (Spiegel 2003: 27) abstellen. Entsprechend folgen die primären Aktivitäten in ihrem Ablauf der inneren Logik von Produktion und Absatz, wobei sie tendenziell den zeitlichen Ablauf widerspiegeln. Dabei kann ggf. jede einzelne Aktivität durch Tätigkeiten in den Bereichen Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung unterstützt werden. Die Unternehmensinfrastruktur, der alle Führungs- und Führungsunterstützungsaufgaben zugerechnet werden, verbindet die einzelnen Aktivitäten miteinander.

„Die sekundären Aktivitäten können sowohl die gesamte Wertkette unterstützen als auch mit einzelnen Aktivitäten der primären Kette zusammenhängen. Dieser Zusammenhang soll durch gestrichelte Linien ... verdeutlicht werden. Demnach kann eine Verbindung zwischen den sekundären Aktivitäten Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft und dem primären Durchlauf bestehen. Die Unternehmensinfrastruktur steht nicht mit bestimmten Aktivitäten in Verbindung, sondern unterstützt ausschließlich die gesamte Kette.“ (Spiegel 2003: 28).

Grundsätzlich lässt sich auch die Tätigkeit von Dienstleistungsunternehmen mit Hilfe der Porterschen Wertkette abbilden, doch gerade bei der Betrachtung von Anbietern sozialer Dienstleistungen fallen einige Besonderheiten auf.

Dazu zählt an erster Stelle die Mission der Organisation. Während gewerblich-kommerziell ausgerichtete Unternehmen grundsätzlich frei sind in der Setzung ihrer Ziele, besteht diesbezüglich eine erhebliche Beschränkung der Spielräume sozialwirtschaftlicher Akteure. Unabhängig davon, ob es sich um gemeinnützige Vereine, Krankenhäuser, Genossenschaften, eine Kirchengemeinde oder eine andere Organisation aus dem breiten Spektrum sozialer Akteure handelt, ist ihnen i. d. R. eine bestimmte Aufgabe zugewiesen, deren Erfüllung sie sich verschrieben haben. Diese Mission bestimmt ihr Handeln und kann auch in Zeiten wirtschaftlicher Probleme nicht einfach verändert oder ersetzt werden. Die Aktivitäten der Organisation – einschließlich der Erwirtschaftung der erforderlichen Überschüsse – ist diesem Oberziel untergeordnet (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Wertkette für Dienstleister in der Sozialwirtschaft



Quelle: Eigene Weiterentwicklung von Spiegel (2003: 35).

Weitere Besonderheiten resultieren aus der Dienstleister-Tätigkeit. So sind die primären Aktivitäten geprägt durch die Differenzierung zwischen den Aktivitäten zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen, der Akquise und dem Aufbau der Leistungsbereitschaft, die tendenziell je Adressaten nur einmal erfolgen müssen. Anders sieht dies hingegen bei den folgenden Schritten aus. Vorkontakt, Leistungserbringung und Nachkontakt erfolgen bei laufenden Geschäftsbeziehungen i. d. R. mehrfach und unterliegen daher einer Kreislaufbeziehung.



hung.<sup>9</sup>

Unterstützung für diese primären Aktivitäten erfolgt wiederum durch Personalwirtschaft – die hier ggf. auch Ehrenamtliche umfasst –, die Beschaffung und die Technologieentwicklung. Letztere umfasst gerade im Sozialbereich angesichts der Vielzahl der auf Personen bezogenen Dienstleistungen auch die Methoden, sodass in der Terminologie eine entsprechende Erweiterung sinnvoll schien. Vervollständigt werden auch hier die laufenden Aktivitäten durch die Unternehmensinfrastruktur.

Spiegel weist in seiner Studie (2003: 37ff) darauf hin, dass die strategisch ausgerichtete Wertkettenanalyse grundsätzlich drei verschiedene Analyse-schwerpunkte verfolgen kann. Dazu zählen im Einzelnen:

- Die Analyse von Kostenstrukturen,
- die Analyse von Differenzierungsmöglichkeiten und
- die Analyse von Zeitvorteilen.

Da alle drei Faktoren sich auf die von der Organisation erbrachte und tendenziell vom Adressaten erkannte Qualität auswirken, sollen diese Schwerpunkte an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden. Insgesamt wird es mit Hilfe der Wertkettenanalyse für ein Unternehmen aber möglich, sich innerhalb des jeweiligen Marktes gezielt zu positionieren.

## 5.2. *Operative Dimension*

Neben der strategischen Dimension ist allerdings auch die operative Ebene der Prozessanalyse zu berücksichtigen. Auch hierfür stehen verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung. Spiegel (2003: 67ff) führt diesbezüglich fünf verschiedene Methoden auf. Im Einzelnen betrachtet er folgende Verfahren:

- Petri-Netze,
- Semantisches Objektmodell (SOM),
- Einfache Prozesskette,
- Ereignisorientierte Prozesskette, und
- Service-Blueprinting.

Diese Verfahren, auf deren detaillierte Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden soll, unterzieht er einer gezielten Eignungsprüfung an Hand von vier Kriterien (vgl. Abb. 5).

---

<sup>9</sup> Eine Einschränkung besteht diesbezüglich ggf. bei Projekt orientierten Organisationen, die aber in diesem Kontext vernachlässigt werden sollen.

Abbildung 5: Übersicht über die Anforderungserfüllung der Prozessmodelle

	Beachtung der Besonderheiten von Dienstleistungen, insbesondere die Abbildung der Integrationsstufen des externen Faktors	detaillierte grafische Darstellung	Darstellung der Input-Output-Beziehungen und der Verknüpfungen und Verflechtungen zu anderen Prozessen, strategischen Geschäftseinheiten und Unternehmen	anschauliche, leichte Nutzbarkeit
Petri-Netze	-	+	+	+
Semantisches Objektmodell	-	++	++	+
Einfache Prozesskette	-	+	+	++
Ereignisorientierte Prozesskette	-	++	++	++
Service-Blueprinting	++	++	++	++

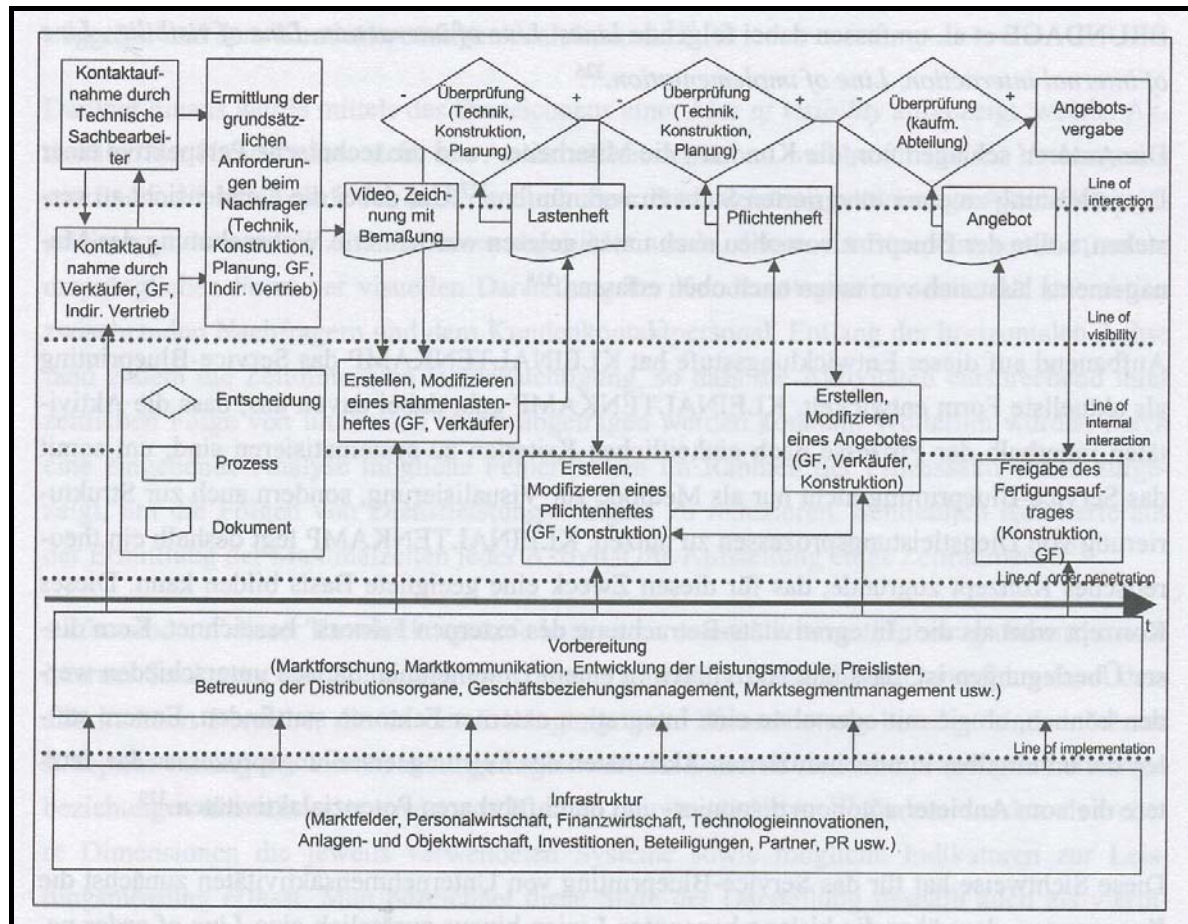
Zeichenerklärung:    -    Anforderung wird nicht erfüllt  
                               +    Anforderung wird eingeschränkt erfüllt  
                               ++    Anforderung wird erfüllt

Quelle: Spiegel (2003: 84).

Wie aus der obigen Abbildung erkennbar, gelangt Spiegel zu dem Ergebnis, dass das Service-Blueprinting für die operative Prozessanalyse am Besten geeignet ist. „Es erscheint anhand der gestellten Anforderungen für die weitere Betrachtung mit Hinblick auf die Integration einer strategischen und operativen Prozessanalyse- und -gestaltungsmethode besonders geeignet, zumal es explizit für Dienstleistungen entwickelt wurde und den für Dienstleistungen wichtigen externen Faktor gesondert betrachtet.“ (Spiegel 2003: 85).

Diesen Ausführungen kann grundsätzlich zugestimmt werden. Dennoch soll an dieser Stelle auf die Nutzung des Service-Blueprinting verzichtet werden, da die Methode leider den Nachteil einer hochkomplexen Darstellung aufweist (vgl. Abb. 6). Dies mag für den Bereich industrieller Dienstleistungen, mit dem sich Spiegel befasst, angesichts der Erfahrung mit komplexen Methoden vertretbar sein.

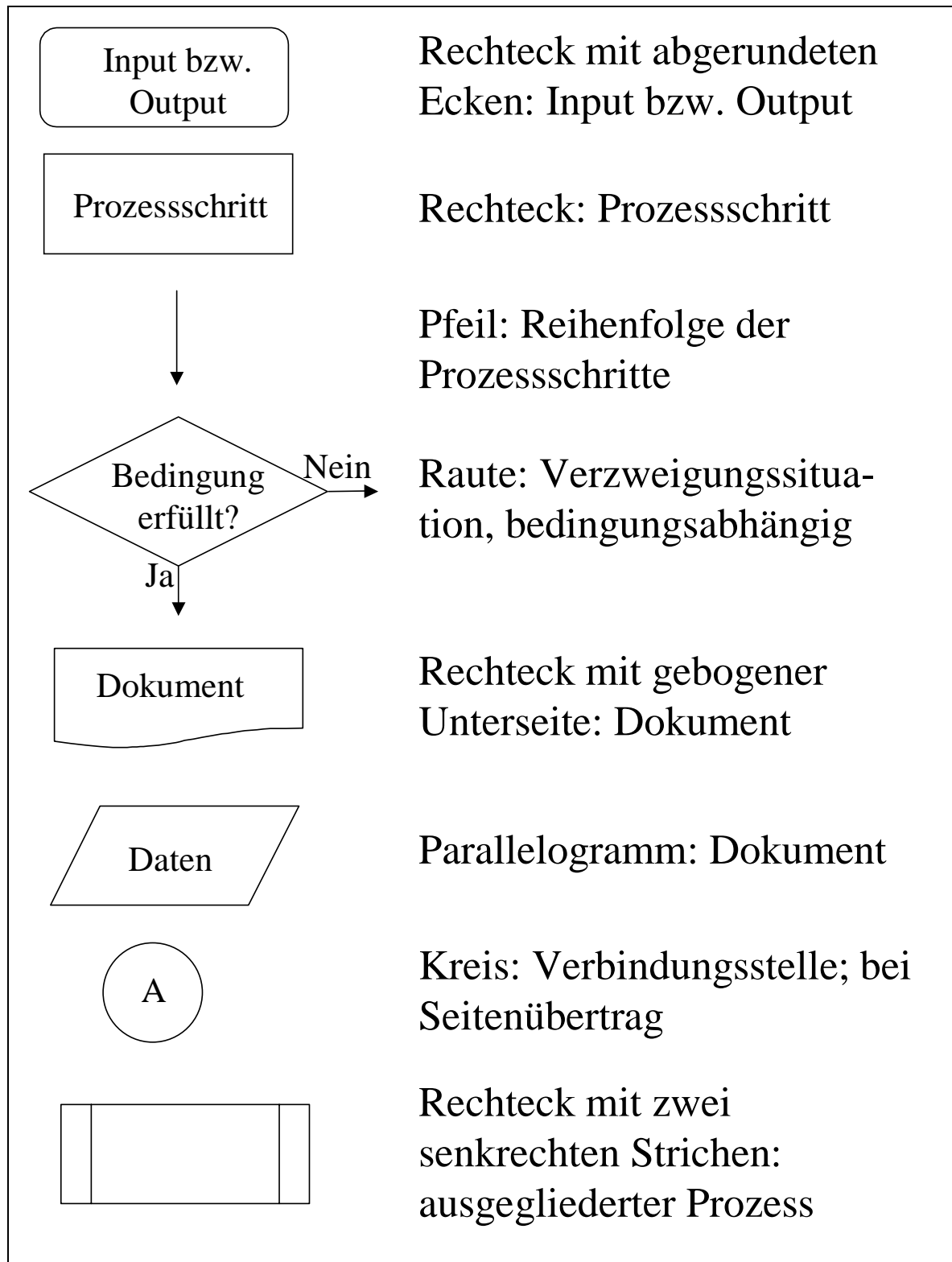
Abbildung 6: Service-Blueprinting



Quelle: Spiegel (2003: 82).

Für den Einsatz im Bereich des Qualitätsmanagements bei Anbietern sozialer Dienstleistungen erscheint die Methode jedoch als zu kompliziert und erläuterungsbedürftig. Stattdessen soll auf die Methode der Flussdiagramme zurückgegriffen werden, die neben ihrer Übersichtlichkeit den weiteren Vorteil aufweisen, dass sie vielen Nutzern aus EDV-Grundkursen bekannt sind. Strukturell entspricht sie im Wesentlichen der Ereignisorientierten Prozesskette (vgl. Abb. 7).

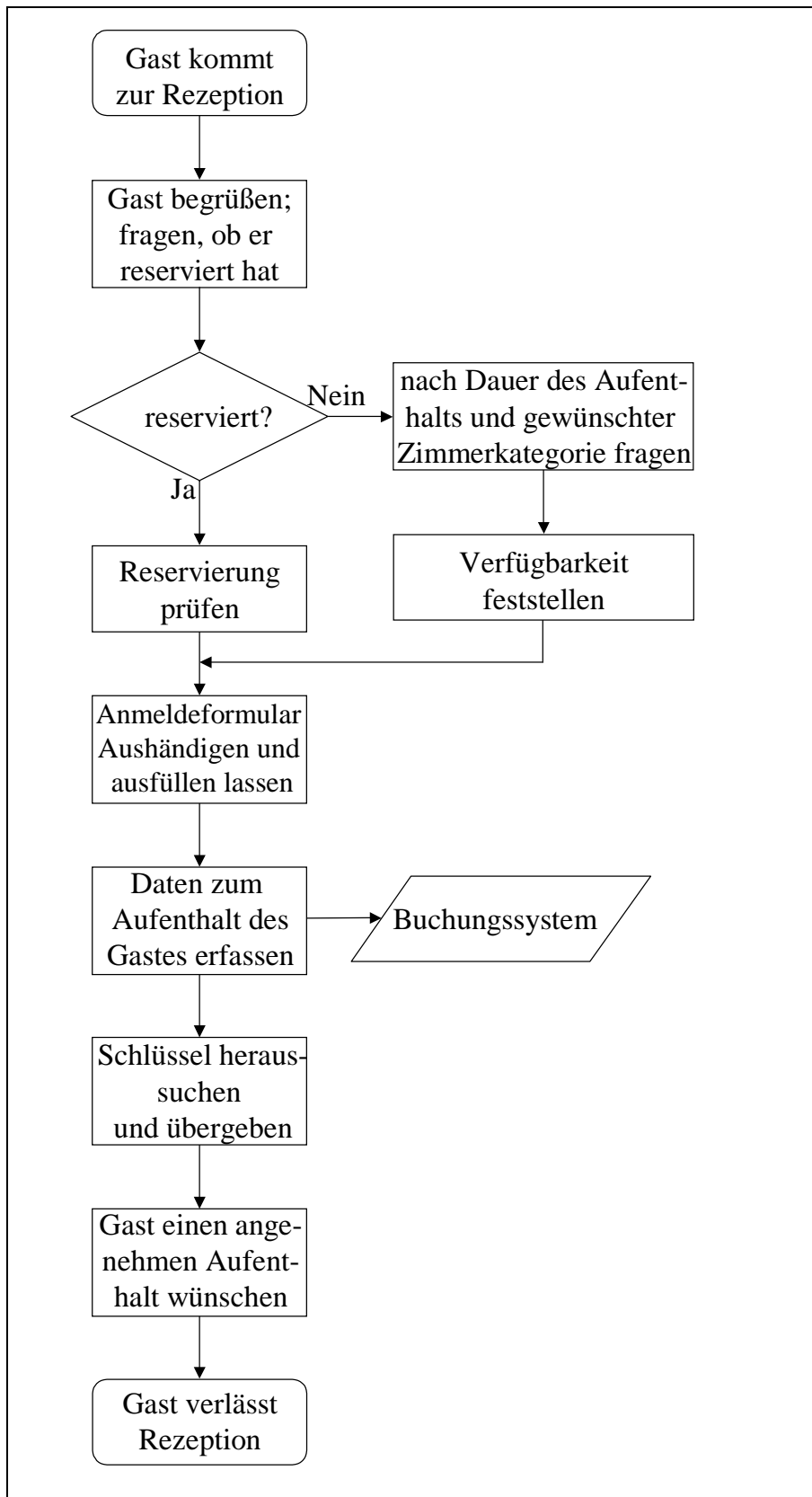
Abbildung 7: Flussdiagramm-Symbolik



Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend wird die operative Prozessanalyse mit Hilfe eines Flussdiagramms beispielhaft dargestellt (vgl. Abb. 8).

Abbildung 8: Prozess „Einchecken eines Gastes in einem Hotel“



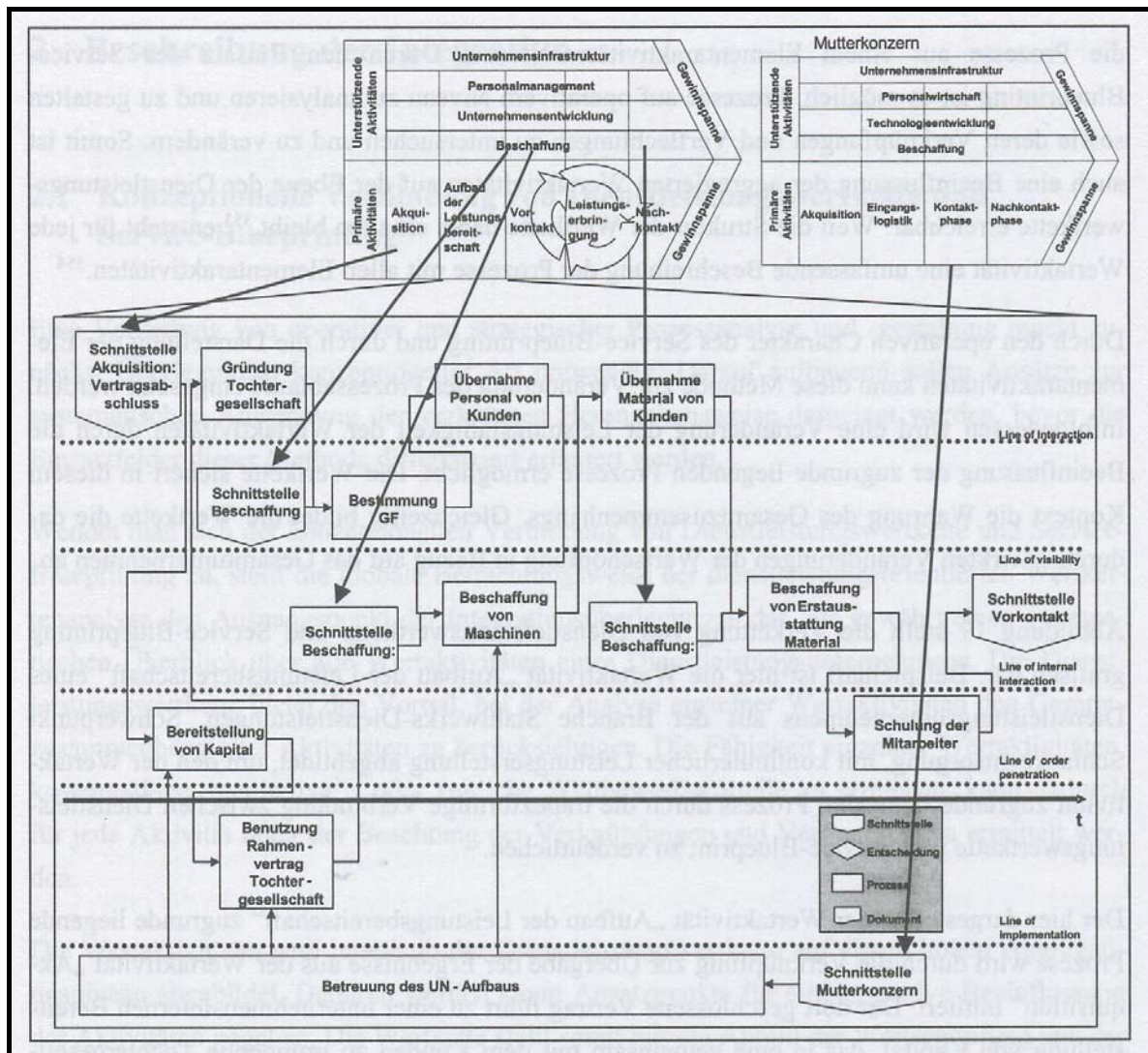
Quelle: Geringfügig gekürzt nach Wilhelm (2003: 155).

Flussdiagramme erlauben somit schnell, einfach und übersichtlich die Modellierung der tatsächlich ablaufenden Prozesse. Damit stehen sowohl für die strategische als auch für die operative Prozessanalyse Instrumente zur Verfügung, die auch für den Einsatz bei Anbietern sozialer Dienstleistungen geeignet sind. Im nächsten Schritt wird damit die Verknüpfung der beiden Dimensionen erforderlich.

### 5.3. Verknüpfte Vorgehensweise

Eine Verknüpfung der beiden Prozessebenen ist, wie Spiegel (2003: 94, 104, 107, 109) belegt, durchaus graphisch möglich.

Abbildung 9: Integration von Dienstleistungswertkette und Service-Blueprinting



Quelle: Spiegel (2003: 94).

Allerdings erscheint diese Vorgehensweise gerade bei komplexeren Prozessen eher unübersichtlich und erschwert das Verständnis. Daher soll nachfolgend alternativ eine Verknüpfung mit Hilfe einer Checkliste vorgestellt werden.

Diese Verknüpfung besteht konzeptionell aus drei Teilen, nämlich der operativen Prozessanalyse in Gestalt des Flussdiagramms, der strategischen Prozessanalyse durch Aufgreifen der Wertkette und der Verzahnung mit dem Rechnungswesen. Diese Teile werden in einer sieben-spaltigen Tabelle aufgegriffen.

In der ersten Spalte steht der operative Prozess mit seiner Bezeichnung und dem Flussdiagramm. Hier wird der derzeitige, tatsächliche Ablauf des Prozesses dargestellt.

Die nächste Spalte besagt, welcher der fünf primären Aktivitäten dieser operative Prozess zuzuordnen ist. Die folgenden vier Spalten greifen ebenfalls auf die Wertkette zu und listen in Reihenfolge die vier sekundären Aktivitäten auf, die ggf. für die primäre Aktivität bzw. den operativen Prozess erforderlich sind.

Die letzte Spalte steht unter der Bezeichnung Deckungsbeitrag und verweist darauf, dass mit dem Prozess Aufwendungen und Erträge verbunden sind. Diese können in Abhängigkeit von der vorhandenen Kosten- und Leistungsrechnung mehr oder weniger detailliert zugewiesen werden. Tendenziell ist dies eine Aufgabe für die Prozesskostenrechnung (vgl. Arbeitsblatt 2).

Arbeitsblatt 2: Verknüpfung von operativer und strategischer Prozessanalyse

Operativer Prozess	Primäre Aktivität	Beschaffung	Technologie-/Methodenentwicklung	Personalwirtschaft	Unternehmensinfrastruktur	Deckungsbeitrag
<p style="text-align: center;">Einchecken eines Gastes</p> <pre> graph TD     A[Gast kommt zur Rezeption] --&gt; B[Gast begrüßen; fragen, ob er reserviert hat]     B --&gt; C{reserviert?}     C -- Ja --&gt; D[Reservierung prüfen]     C -- Nein --&gt; E[nach Dauer des Aufenthalts und gewünschter Zimmerkategorie fragen]     E --&gt; F[Verfügbarkeit feststellen]     D --&gt; G[Anmeldeformular Aushändigen und ausfüllen lassen]     F --&gt; G     G --&gt; H[Daten zum Aufenthalt des Gastes erfassen]     H --&gt; I[/Buchungssystem/]     I --&gt; J[Schlüssel heraus-suchen und übergeben]     J --&gt; K[Gast einen angenehmen Aufenthalt wünschen]     K --&gt; L[Gast verlässt Rezeption]                     </pre>	<p>Vorkontakt</p>	<p>Anmeldeformulare Kugelschreiber</p> <p>Schlüssel</p>	<p>Anmeldeformular (Papier)</p> <p>Schlüssel-system</p>	<p>Mitarbeiter an der Rezeption (Anzahl ?; Sprachkenntnisse ?)</p>	<p>Parkplatz, EDV, Reservierungssoftware Rezeptions-tresen</p>	

Quelle: Eigene Darstellung.



## 6. Das Verständnis Qualitätsbezogener Kosten

Einhergehend mit der angesprochenen Dynamik von Qualität in Abhängigkeit von den sich ändernden Bedürfnissen und Anforderungen der Adressaten hat sich auch das Qualitätsverständnis grundlegend gewandelt. Langsam aber sicher ist man, zumindest weitestgehend, zu der Erkenntnis gelangt, dass Qualität mehr ist als eine akzeptable Fehlerquote, die man durch Erhebung von Stichproben bei den fertiggestellten Erzeugnissen misst.

Hinsichtlich der Sprachregelung ist anzumerken, dass traditionellerweise von Qualitätskosten gesprochen wird, wenngleich diese Bezeichnung wenig glücklich ist, da sie impliziert, dass Qualität Kosten verursacht. Dass sich durch Qualität Kosten reduzieren und Erträge steigern lassen, wird durch diese Bezeichnung nicht deutlich. Sinnvoller, wenngleich umständlicher ist daher die Bezeichnung „qualitätsbezogene Kosten“.

Dies bedeutet zugleich aber auch, sich erneut Gedanken über das Verhältnis von Qualität und Kosten machen zu müssen, was sogar in doppelter Hinsicht erforderlich ist: Erstens ist eine Klärung des Begriffs der Qualitätskosten oder besser gesagt der qualitätsbezogenen Kosten erforderlich, und zweitens bedürfen die entsprechenden Positionen der Erfassung und Berücksichtigung: „Nach einer Untersuchung der Firma Roland Berger & Partner kennen 44 % der Unternehmen ihre Qualitäts- und Fehlerkosten nicht. 17 % der Unternehmen ermitteln und 39 % schätzen sie; die tatsächlich ermittelten Kosten liegen jedoch um 50 % höher als die geschätzten.“<sup>10</sup>

Dabei ist unstrittig, dass die entsprechenden qualitätsbezogenen Kosten(informationen), ungeachtet aller Schwierigkeiten bei ihrer Erhebung, ein wichtiges Führungsinstrument sind.<sup>11</sup> Ihre Vorzüge liegen in folgenden Aspekten:

1. Qualitätsbezogene Kosten erlauben die Messung und Bewertung von Qualität und Qualitätsmanagementmaßnahmen.
2. Qualitätsbezogene Kosten machen entsprechende Unternehmensvergleiche möglich.
3. Qualitätsbezogene Kosten dienen einer prioritätengerechten Schwachstellenanalyse.
4. Qualitätsbezogene Kosten ermöglichen die Kosten-Leistungs-Bewertung von Investitionen zur Qualitätsverbesserung und -sicherung.
5. Qualitätsbezogene Kosten wirken motivierend auf die Entscheidungsträger hinsichtlich der Ergreifung angemessener Maßnahmen.

Traditionellerweise und in Anlehnung an Masser lassen sich Qualitätskosten unterscheiden in Fehlerverhütungskosten (prevention costs), Prüfkosten (ap-

<sup>10</sup> Hannen (1996: 11) unter Verweis auf Blechschmidt (1988: 442-445).

<sup>11</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Hannen (1996: 11).

praisal costs) und Fehlerkosten (failure costs) (vgl. Abb. 10):<sup>12</sup>

„*Fehlerverhütungskosten* sind alle Kosten, die durch fehlervermeidende und fehlerverhütende Maßnahmen und Tätigkeiten, d. h. durch Präventivmaßnahmen zur Sicherung der Produktqualität vor Beginn des Leistungserstellungsprozesses, im Rahmen des Qualitätsmanagements verursacht werden.

*Prüfkosten* sind die Kosten, die bei der Durchführung von Qualitätsprüfungen entstehen. Sie entstehen im wesentlichen durch Kosten für Prüfpersonal und Meßeinrichtungen sowie Raumkosten für Prüfpersonal und Meßeinrichtungen. Beispiele sind Kosten für Materialprüfungen, Eingangskontrollen und Inspektionen.

*Fehlerkosten* entstehen, wenn Produkte den vorher für sie festgelegten Qualitätsanforderungen nicht Genüge tragen. Kosten für innerbetrieblich festgestellte Fehler fallen an für Fehlerkennung und -beseitigung, Entwurfsänderungen, Ausschuß, Nacharbeit und Ausfall. Außerbetrieblich festgestellte Fehler verursachen Kosten für Reklamationen, Garantieleistung, Wertminderung, Produkthaftung und Vertragsstrafen. Die gesamten Qualitätskosten ergeben sich als Summe der genannten Kostenelemente.“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Hannen (1996: 11) unter Verweis auf Masser (1957).

<sup>13</sup> Hannen (1996: 12f) (Hervorhebungen im Original).

Abbildung 10: Traditionelle Gliederung von Qualitätskosten

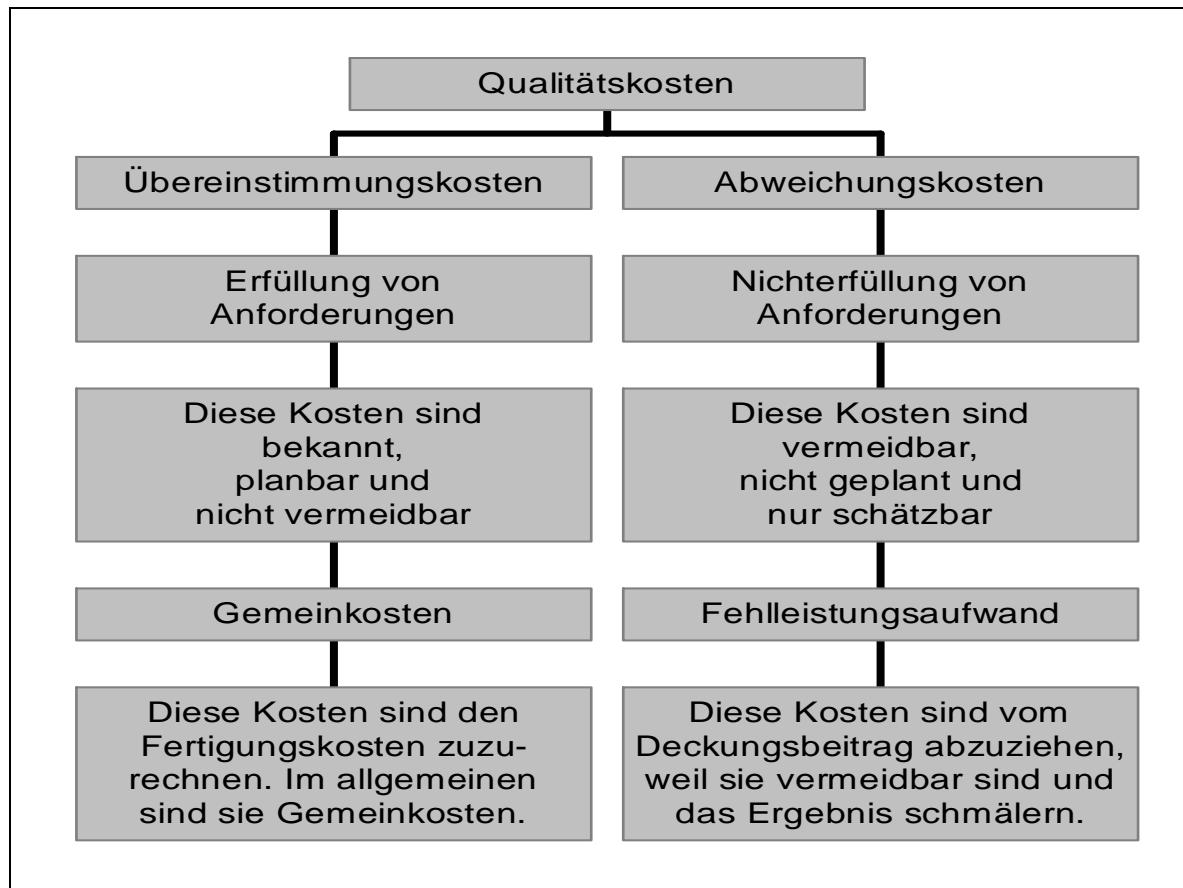
Qualitätskosten-gruppen	Fehlerverhütungs-kosten	Prüfkosten	Fehlerkosten	
<b>Qualitätskosten- definition</b>	Kosten für Präventivmaßnahmen zur Qualitätssicherung vor Beginn des Leistungserstellungsprozesses	Kosten für die Durchführung von Qualitätsprüfungen	Kosten in Zusammenhang mit Produkten, die den Qualitätsanforderungen nicht genügen	
<b>Qualitätskosten- anfall</b>	innerbetrieblich	innerbetrieblich	innerbetrieblich	außerbetrieblich
<b>Qualitätskosten- elemente</b>	Qualitätsplanung Qualitätsfähigkeitsuntersuchungen Lieferantenbeurteilung und -beratung Prüfplanung Qualitätsaudit Leitung des Qualitätswesens Qualitätslenkung Schulung in Qualitätssicherung Qualitätsförderungsprogramme Qualitätsvergleiche mit dem Wettbewerb Sonstige Maßnahmen der Fehlerverhütung	Eingangsprüfung Fertigungsprüfung Endprüfung Qualitätsprüfungen bei eigenen Außenmontagen Abnahmeprüfung Prüfmittel Instandhaltung von Prüfmitteln Qualitätsgutachten Laboruntersuchungen Prüfdokumentation Sonstige Maßnahmen und Anschaffungen zur Qualitätsprüfung	Ausschuss Nacharbeit Mengenabweichung Wertminderung Sortierprüfung Wiederholungsprüfung Problemuntersuchung Qualitätsbedingte Ausfallzeit Sonstige Kosten innerbetrieblicher Fehler	Ausschuss Nacharbeit Gewährleistung Produzentenhaftung Sonstige Kosten außerbetrieblich festgestellter Fehler

Quelle: In Anlehnung an Hannen (1996: 12) unter Verweis auf Deutsche Gesellschaft für Qualität (1985: 15).

Diese Sichtweise weist jedoch einige Probleme auf, zu denen neben der Vernachlässigung der Prozessbetrachtung sowohl eine gewisse Willkürlichkeit in der Zuordnung als auch Schwierigkeiten bei der Messung und Bewertung gehören.

Ein moderner Ansatz zur Lösung dieser Defizite ist die Unterteilung der Kosten in solche der Konformität bzw. der Nonkonformität (vgl. Abb. 11).

Abbildung 11: Moderne Einteilung von qualitätsbezogenen Kosten



Quelle: Nach Hannen (1996: 15).

Die Vorteile dieses Ansatzes, der bereits von einigen Unternehmen in die Praxis umgesetzt worden ist (vgl. Hannen 1996: 15), liegen in einer deutlich verbesserten Transparenz der Kostenzurechnung und der Ansätze zu ihrer Steuerung. Konzeptionell ist mit dieser Sichtweise die Basis für ein Qualitätscontrollingsystem geschaffen worden, das nicht nur inhaltlich sauber zwischen den Kosten für die Erfüllung von Anforderungen und denen, die aufgrund der Nichterfüllung von Anforderungen entstehen, differenzieren kann, sondern auch die Möglichkeit zur Gestaltung aufzeigt. Ziel kann es dabei z. B. sein, durch Simulation das kostenminimale Verhältnis zwischen den beiden Kostensegmenten zu ermitteln. Dabei darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass auch bei Verfolgung dieses Ansatzes durchaus Probleme bei der Messung, Zurechnung und Bewertung einzelner Kosten bestehen.

Eine Umsetzung der Kernfragen zu den Qualitätskosten bietet Arbeitsblatt 3.

## Arbeitsblatt 3: Kernfragen zu Qualitätskosten

<b>Kernfragen von Qualitätsmanagement und Qualitätscontrolling II</b>		
<b>Allgemein</b>		
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	
Was sind Qualitätskosten?	Traditionell: Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten, Fehlerkosten Modern: Kosten der Konformität und Kosten der Nonkonformität	
<b>Konkret im Kindergarten „...“</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Welche Qualitätskosten fallen bei uns an?	Kosten der Konformität: Interessen der Adressaten ermitteln und umsetzen Kosten der Nonkonformität: Abmeldung von Kindern; Ertragseinbußen	Fragebogen; pädagogisches Programm; Rechnungswesen; Kosten- und Leistungsrechnung
Welche Qualitätskosten fallen bei unseren Adressaten an?	Kosten der Konformität: regelmäßige Herbringen und Abholen der Kinder; Mitarbeit in der Elternvertretung sowie bei Sonderaktivitäten ggf. zusätzliche Kosten für Teilnahme der Kinder an Sonderaktivitäten; Elternbeitrag Kosten der Nonkonformität: Unzufriedenheit; Suche nach Alternativen	
Welche Leistungen/Erträge haben wir? Welche Leistungen/Erträge haben unsere Adressaten?	Zufriedenheit der Adressaten; Adressatenbindung, Guter Ruf, Finanzerträge; hohe Belegung Zufriedenheit mit Programm und Betreuung	

Quelle: Eigene Darstellung.

## 7. Das Management von Qualität

In Zusammenhang mit dem Management von Qualität stehen zwei Fragen am Anfang der Überlegungen: Erstens, was ist Qualitätsmanagement, und zweitens, warum überhaupt Qualitätsmanagement?

Eine recht hilfreiche Definition dessen, was Qualitätsmanagement ist, findet sich bei Blümel/Diem/Hocke, nach deren Ansicht Qualitätsmanagement die Gesamtheit aller Zielsetzungen und Maßnahmen ist, die auf die Gestaltung der betrieblichen (in ihrem Fall der anwaltlichen) Leistung sowie auf eine Reihe von Qualitätsindikatoren einwirken (vgl. Blümel/Diem/Hocke 1998: 3). Eine etwas andere Zielsetzung, nämlich der Bezug auf ein Qualitätsmanagementsystem, steht im Mittelpunkt der entsprechenden ISO-Norm EN ISO 8402, nach der unter Qualitätsmanagement „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des QM-Systems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/QM-Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“<sup>14</sup> verstanden werden. Diese und zahlreiche weitere Definitionen deuten daraufhin, dass sich unter Qualitätsmanagement ungeachtet einzelner Feinheiten der verschiedenen Definitionen alle Maßnahmen, Methoden und Prozesse verstehen lassen, die zur Festlegung, Erreichung und Sicherstellung der betrieblichen Qualitätsvorgaben erforderlich sind.

Die Frage, warum überhaupt Qualitätsmanagement, lässt sich unter Verweis auf Bokranz/Kasten recht leicht beantworten: Man hat die Vermutung, wonach Qualität nicht nur Geld kostet, sondern auch zu höherer Rentabilität führen kann, wenn sie von den Adressaten erkannt wird, inzwischen empirisch belegt (vgl. Bokranz/Kasten 2000: 483). „Hohe Produktivität und hohe Qualität sind also nicht um ihrer selbst willen anzustreben, sondern als Mittel zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition“ (Bokranz/Kasten 2000: 483). Laut Blümel/Diem/Hocke (1998: 5) „setzt sich zunehmend die Ansicht durch, daß die konsequente Umsetzung eines Qualitätsmanagements die Qualität des Endprodukts bzw. der marktfähigen Dienstleistung meßbar steigert, langfristig die Kosten senkt und über eine bessere Motivation der Mitarbeiter Innovationen anregt.“

Ziel ist es somit, durch Maßnahmen des Qualitätsmanagements den Gesamterfolg des Unternehmens zu steigern, was sich durch die Einbindung der Qualitätsdimension in das Zielsystem der Unternehmung widerspiegelt. „So wie Qualität allgemein „die Erfüllung von Vereinbarungen und Erwartungen“ bedeutet, ist die Unternehmensqualität die Erfüllung von Vereinbarungen mit und Erwartungen von Adressaten, Lieferanten, Mitarbeitern, Kapitalgebern und der Gesellschaft. Wenn nur bei einer dieser Gruppen Vereinbarungen oder

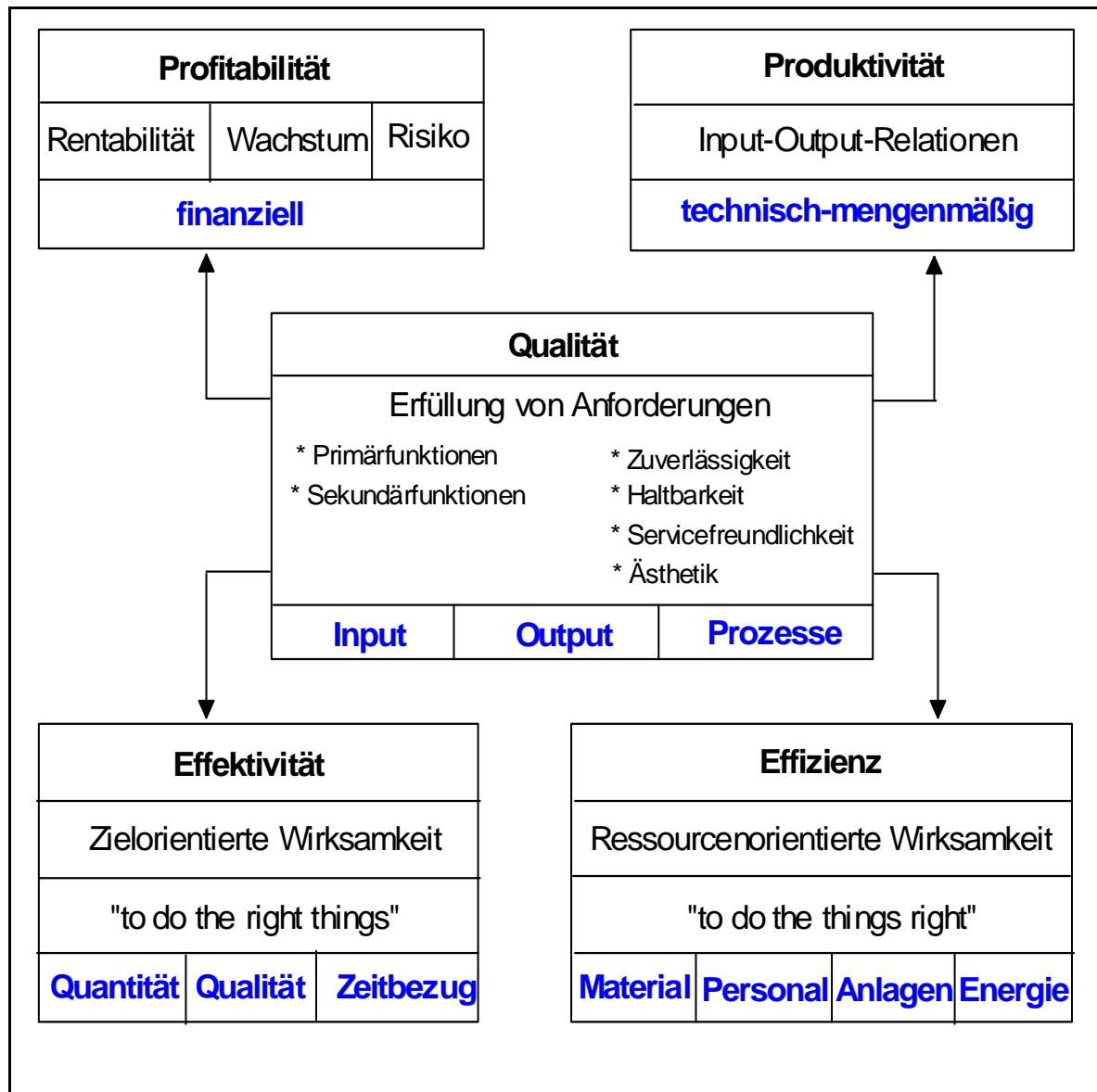
---

<sup>14</sup> EN ISO 8402 (1995) zitiert nach Bokranz/Kasten (2000: 483).

Erwartungen nicht oder nur teilweise erfüllt werden, ist der langfristige wirtschaftliche Erfolg nicht zu erwarten“ (Arbeitsgruppe 17 „Qualitätsbezogene Kosten“, Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995: 9).

Qualität ist somit eingebunden in einen mehrdimensionalen Wirkungszusammenhang, bei dem Profitabilität, Produktivität, Effektivität und Effizienz zu berücksichtigen sind (vgl. Abb. 12).

Abbildung 12: Dimensionen der Wirtschaftlichkeit einer Bank



Quelle: Kramer (1994: 143).

Zur Klarstellung wie auch zur Vermeidung von Missverständnissen sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei der Qualität von Produkten keineswegs um etwas Neues handelt. Hoerner/Vitinius (vgl. 1997: 115ff) weisen zu Recht daraufhin, dass der „kleine Daimler“ der 70er und frühen 80er Jahre,

also vor der Zeit des bewussten Qualitätsmanagements, ein Auto mit einem hohem Qualitätsniveau war, während sein direkter Nachfolger ebenso wie die S-Klasse und die A-Klasse diesbezüglich – trotz Qualitätsmanagement – erhebliche Defizite aufwies. Qualitätsmanagement eröffnet aber die Chance für die Unternehmensleitung, das Ziel der Qualität im Sinne der oben angesprochenen sechs Kriterien gezielt zu verfolgen, wobei der Ausgangspunkt der Adressatenorientierung sein muss und das zu erreichende Ziel die Adressatenzufriedenheit (vgl. Ulrich 1996: 30).

Entsprechend hat jede Unternehmung zu klären,

- für welche Adressaten die betrieblichen Leistungen im einzelnen erstellt werden (interne und externe Adressaten),
- welche Bedürfnisse und Erwartungen diese Adressaten haben,
- wie sich diese Erwartungen in betriebliche Leistungen umsetzen lassen, und
- wie die Adressatenzufriedenheit gemessen werden kann (vgl. Ulrich 1996: 31).

Steiner hebt in diesem Zusammenhang noch einige weitere wichtige Aspekte hervor:

1. Qualitätsmanagement ist, insbesondere in Dienstleistungsunternehmen, ein menschenzentrierter Ansatz, der daher bestimmte Anforderungen sowohl an das Management als auch an die Mitarbeiter stellt.

a) Zu den nicht delegierbaren Aufgaben der Unternehmen gehört:

- „das Formulieren der *Qualitätspolitik* als Bestandteil der Unternehmenspolitik,
- die *Umsetzung* und *Durchsetzung der Qualitätspolitik* auf der operativen Ebene durch entsprechende Zielvorgaben für die ständige Verbesserung von Produkten und Prozessen,
- die *qualitätsorientierte Leistungsbeurteilung* aller Führungskräfte und entsprechende Ausrichtung der Honorierung,
- die Anpassung der entsprechenden *Unternehmensstrukturen* und Etablierung einer massgeschneiderten Organisation im Hinblick auf die spezifische Situation der jeweiligen Unternehmung,
- die Bereitstellung der nötigen *Führungsinstrumente*.“<sup>15</sup>

b) Erforderlich ist eine Qualitätskultur, die durch möglichst viele Mitarbeiter aktiv zu gestalten ist:

- „verstärkte Selbstverantwortung für die eigene Arbeit (dies unterstützt z. B. die im Rahmen der Reintegration der Qualitätsverantwortung in die Linie diskutierte Selbstprüfkonzepte, die unter anderem eine Abkehr von noch häufig anzutreffender Kontrollmentalität anstrebt),
- vermehrte Identifikation mit den Ergebnissen der eigenen Arbeit,
- Ausführung der Aufgaben im Bewusstsein ihrer Eingliederung in die

---

<sup>15</sup> Ulrich (1996: 43) (Hervorhebungen im Original).



- betriebliche Wertschöpfungskette,
- Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsumfeld und daraus resultierend freiwilliges Engagement in Verbesserungsprojekten,
  - prozessorientierte Arbeitsweise, einhergehend mit bereichsübergreifendem Problemlösungsverhalten und vermehrter Sachorientierung,
  - vermehrte Teamorientierung“ (Ulrich 1996: 48f).
2. Qualitätsmanagement hat eine strategische Dimension und muss daher
    - a) als Bestandteil der Unternehmenspolitik gesehen werden, mit dem Ziel einer möglichst hohen Anpassungsfähigkeit der Unternehmung (vgl. Ulrich 1996: 52), sowie
    - b) als umfassender, ganzheitlicher und dynamischer Prozess (vgl. Ulrich 1996: 54f).
  3. Qualitätsmanagement bedarf der institutionellen Verankerung; die Unternehmensstruktur ist entsprechend anzupassen (vgl. Ulrich 1996: 57).
  4. Qualität muss gemessen werden und in geeigneter Weise mit dem betrieblichen Rechnungswesen verknüpft werden (Qualitätscontrolling).

Insgesamt stellt ein sinnvoll konzipiertes Qualitätsmanagementsystem keinesfalls nur eine kurzfristige Modeerscheinung dar (vgl. Blümel/DiemHocke 1998: 6), sondern ist ein wertvolles Führungsinstrument für die Unternehmensleitung, das allerdings aufgrund seines Prozesscharakters ebenso wie aufgrund der sich im Zeitablauf ändernden Adressatenanforderungen kontinuierlich verändert bzw. verbessert werden kann und muss. Dazu benötigt die Unternehmensleitung Informationen über den aktuellen Stand der Qualitätsrealisierung wie auch über die Angemessenheit des Qualitätsmanagementsystems insgesamt.

Ein entsprechendes Beispiel findet sich in Arbeitsblatt 4.

## Arbeitsblatt 4: Kernfragen zum Qualitätsmanagement

<b>Kernfragen von Qualitätsmanagement und Qualitätscontrolling III</b>		
<b>Allgemein</b>		
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	
Was ist Qualitätsmanagement?	Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit aller Zielsetzungen und Maßnahmen, die auf die Gestaltung der betrieblichen Leistung sowie auf eine Reihe von Qualitätsindikatoren einwirken.	
<b>Konkret im Kindergarten „...“</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Was ist Qualitätsmanagement für uns?	Die Erfüllung von Adressatenanforderungen als dem Ziel der Qualität, abgestimmt mit der Verfolgung der anderen Dimensionen der Wirtschaftlichkeit (Profitabilität, Produktivität, Effektivität, Effizienz) als den Anforderungen des Trägers.	Prozessanalyse, strategisch und operativ Qualitätshandbuch
Was bedeutet Qualitätsmanagement für uns in der Unternehmensplanung und -realisierung?	Die Erfüllung eines festgelegten Planes von inhaltlichen, methodischen und zeitlichen Anforderungen (Meilensteinen), verbunden mit der Festlegung von empirisch überprüfbaren Mindestanforderungen an die zu entwickelnden Prototypen.	
Für welche Adressaten arbeiten wir?	Siehe Arbeitsblatt 1 [Kontrollfrage]	Bewusste Rückkoppelung

Quelle: Eigene Darstellung.

*Arbeitsblatt 4: Kernfragen zum Qualitätsmanagement (Fortsetzung)*

<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
<p>Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben unsere Adressaten?</p> <p>Wie lassen sich diese Erwartungen in betriebliche Leistungen umsetzen?</p> <p>Wie gewährleisten wir die Qualität?</p> <p>Wie messen wir die Adressatenzufriedenheit?</p> <p>Was bedeutet Qualitätsmanagement für unsere Adressaten?</p>	<p>Siehe Arbeitsblatt 1 [Kontrollfrage]</p> <p>Betriebswirtschaftliches und pädagogisches Konzept</p> <p>Konzeptumsetzung</p> <p>Rückkoppelungsstrategien</p> <p>Adressaten bzw. deren Interessen ermitteln und einbinden</p>	<p>Bewusste Rückkoppelung</p> <p>Rückkoppelungsstrategien (Fragebögen, Interviews, „Kummerkasten“ etc.)</p> <p>Rückkoppelungsstrategien (Fragebögen, Interviews, „Kummerkasten“ etc.)</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## 8. Die Sicherung von Qualität

Folgerichtig stellt sich die Frage, wie ein einmal erreichtes Qualitätsniveau gesichert werden kann. Auch hier hat sich im Laufe der letzten Jahre eine Veränderung des Verständnisses von Qualitätssicherung ergeben.

Es lässt sich gewissermaßen eine Stufenentwicklung der Qualitätssicherung konstatieren: Anfänglich bedeutete Qualitätssicherung, dass man die fertigen Produkte daraufhin überprüfte, ob sie den Qualitätsvorgaben entsprachen. War dies nicht der Fall, wurden erstens die Produkte nachgebessert und zweitens bei diagnostiziertem Bedarf die Prüfanforderungen höhergeschraubt. Ulrich spricht in diesem Zusammenhang von „Qualitätssicherung im Rahmen der Taylor’schen Lehre der wissenschaftlichen Betriebsführung“ (Ulrich 1996: 16). Qualitätssicherung war im Rahmen dieses arbeitsteiligen Ansatzes die Endkontrolle nach Durchlaufung des Produktionsprozesses. „Man war der Ansicht, Qualität könnte durch attributive Endkontrollen (Ergebniskontrollen) sichergestellt werden. Diese traditionelle Qualitätskontrolle war meist *linien-neutral* organisiert. Die Kontrolleure, die am Ende der Produktion über Annahme oder Ablehnung des Produktes entschieden, waren nicht dem Linienverantwortlichen unterstellt und erbrachten keinen Beitrag zur Leistungserstellung. Sie verursachten jedoch Kosten. Je mehr kontrolliert wurde, desto höher waren die Kosten“ (Ulrich 1996: 17).

In der nächsten Stufe wurde damit begonnen, die Qualitätssicherung nicht erst am Ende des Produktionsprozesses durchzuführen, sondern insgesamt in den Produktionsprozess zu integrieren. Ziel dabei war es, die Fehler nicht im Nachhinein zu beseitigen, sondern am Ort und zum Zeitpunkt ihrer Entstehung, ausgehend von der Überlegung, dass dort ihre Beseitigung am wenigsten Kosten verursachen würde (vgl. Ulrich 1996: 17). Dazu wurden insbesondere statistische Instrumente wie Stichprobenkontrollen etc. entwickelt und eingesetzt. Der berühmte „Elch-Test“ der Mercedes-A-Klasse ist ein Beispiel dafür, dass auch bei Integration der Qualitätssicherung in den Produktionsprozess Fehler z. T. zu spät erkannt werden.

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass die Beseitigung eines Fehlers umso kostspieliger ist je später er erkannt wird, versucht die moderne Qualitätssicherung auf der dritten – und bis jetzt letzten – Stufe, Qualitätssicherung im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagementansatzes – und damit eingebunden in einen entsprechenden Qualitätscontrollingprozess – zu betreiben.

Beispielhaft für die Verbesserungs- wie auch für die Einsparpotenziale aufgrund verbesserter Qualitätsmanagementsysteme steht folgender von Hawken/Lovins/Lovins geschilderte Fall: „Ein Kohlekraftwerk, das auf alte Art und Weise arbeitete – Arbeiter mit Helmen auf dem Kopf liefen mit großen Rohrzangen umher und regulierten Ventile, während ein Vorarbeiter eine Wand mit hydraulischen Anzeigen überwachte -, stellte zwei junge Ingenieure

frisch von der Technischen Hochschule Georgia ein. Sie bedrängten ihren Chef so lange, bis er ihnen einen normalen tragbaren Computer zu 200 Dollar bewilligte, auf dem sie ein einfaches Programm zur Optimierung der Betriebsabläufe schrieben. Ihr Engagement brachte im ersten Jahr eine Ersparnis in Millionen-Dollar-Höhe ein. Die Neulinge erzählten ihre Geschichte schon bald dem Vorstand, der eine grundlegende Veränderung in der Unternehmenskultur der Energiewerke von Georgia einleitete“ (Hawken/Lovins/Lovins 2000: 107).

Gleichzeitig bringen die Autoren allerdings auch ein zentrales Problem vieler derzeit im Einsatz befindlicher Qualitätssicherungssysteme auf den Punkt: „Den meisten Fabriken auf der Welt fehlen immer noch solch einfache, übergreifende Optimierungs- und Kontrolleinrichtungen. Außerdem werden viele bereits vorhandene Einrichtungen nicht richtig genutzt. Kontrolleinrichtungen sollten das messen, was jetzt gerade geschieht, nicht, was vor einer Stunde geschah, denn wenn Probleme nicht sofort entdeckt und behoben werden, erzeugen sie Abfall. Das Toyota-Imperium gründete sich auf Gewinne aus den „selbstkontrollierenden“ Webmaschinen von Sakichi Toyoda, die sich bei Garnriß sofort abschalteten, bevor sie fehlerhaftes Tuch produzieren konnten. Dieses einsichtige Prinzip wird häufig immer noch in den Industrien ignoriert, wo sich verspätetes Feedback als größter Verlust erweist. Destillationskolonnen in Ölraffinerien verbrauchen 3 % der Gesamtenergiemenge der USA für die Trennung von chemischen und petrochemischen Produkten, doch die meisten Betreiber überwachen die Reinheit des Produkts nicht, während es entsteht, sondern stellen nur durch Stichproben fest, ob die Muster der Spezifikation entsprechen. Zwischen den Stichproben lassen sie meist dasselbe Öl öfter durch die Kolonne laufen, als nötig wäre – was 30 – 50 % mehr Energie erfordert –, um wirklich sicher zu sein, daß das Produkt den Anforderungen genügt. Bessere Kontrollmöglichkeiten, die den jeweils aktuellen Reinheitsgrad messen und ständige Feinabstimmungen im Prozeß vornehmen, könnten diesen Mehrverbrauch auf etwa die Hälfte reduzieren“ (Hawken/Lovins/Lovins 2000: 107f).

Derartige Probleme und Defizite bei der Qualitätssicherung bestehen allerdings nicht nur in der Industrie, sondern durchaus auch in Dienstleistungsunternehmen. Beispielhaft zeigen dies für den Bankenbereich jedes Jahr erneut die Tests auf, die von der Stiftung Warentest durchgeführt werden. Unter Qualitätsgesichtspunkten von besonderem Interesse sind jene Tests, bei denen Testkunden in verschiedenen Banken um Beratung für Geldanlagen oder Finanzierungswünsche nachsuchen.<sup>16</sup> Die hierbei regelmäßig von der Stiftung Warentest vergebenen schlechten Noten zeigen Lücken im Qualitätsmanagement der getesteten Banken auf sowie auch Schwachstellen im Bereich der

---

<sup>16</sup> Vgl. diesbezüglich z. B. O. V. (2000: o. S).

### Qualitätssicherung und des Qualitätscontrolling.

Einen Ansatz zur Qualitätssicherung für einen Kindergarten zeigt das Arbeitsblatt 5.

## Arbeitsblatt 5: Kernfragen zur Qualitätssicherung

<b>Kernfragen von Qualitätsmanagement und Qualitätscontrolling IV</b>		
<b>Allgemein</b>		
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	
Was ist Qualitätssicherung?	Traditionell: Die Festlegung akzeptabler Fehlerquoten Modern: Null-Fehler-Ansatz („Do Things Right The First Time“), als Teil eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems	
<b>Konkret im Kindergarten „...“</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Wo ist im Rahmen des Kindergartens Qualitätssicherung erforderlich?	Bei pädagogischen Konzept	Regelmäßige Überprüfung des pädagogischen Konzeptes, ggf. Aktualisierung
Welche Art der Qualitätssicherung wird im Projekt praktiziert?	Null-Fehler-Ansatz	Beschlussfassung und Abstimmung mit den Mitarbeitern
Wo endet die Qualitätssicherung des Projektes?	Beim Verlassen des Kindergartens durch die Adressaten	Schnittstellendefinition
Wie wird auf die Qualitätssicherung der Dritten eingewirkt?	Rücksprache mit den Eltern bei auffälligem Verhalten der Kinder; Ansprechpartner für Fragen der Eltern zur häuslichen Erziehung; Reaktion bei Verdacht auf Misshandlung etc.	Noch zu klären

Quelle: Eigene Darstellung.

## 9. Die Aufgaben des Qualitätscontrolling

Unterscheidet man in Anlehnung an Dellmann bei einem Managementsystem zwischen dem Aufgabenbereich der Führung (Beziehungen zwischen Personen) und dem des Controllings (Zweck-Mittel-Relationen) (vgl. Dellmann 1992: 115), so zeigt das obige Beispiel, das derartige externe Qualitätstests auf Lücken in beiden Bereichen aufmerksam machen. Während zum Bereich der qualitätsorientierten Führung die Abstimmung der Schwächen im Bereich von Führungsgrundsätzen, Motivations- und Anreizsystemen, Organisation sowie Personalentwicklung gehören, obliegt es dem Qualitätscontrolling die Lücken im Planungssystem, im Informationssystem, im Kontrollsystem und in der Koordination zu schließen.<sup>17</sup> Der Klarheit halber sei hier angemerkt, dass die zum Bereich der Führung gehörenden Aufgabenbereiche durchaus selbst Subjekte entsprechend gestalteter qualitätsorientierter Controllingssysteme sein können.

Wie bei vielen Teilbereichen aus dem Bereich des Qualitätsmanagements ist es auch beim Qualitätscontrolling schwierig, eine ebenso schlüssige wie gültige Definition zu finden. Einen möglichen Ansatz bieten Horváth/Urban, die Qualitätscontrolling als Ergänzung der Qualitätssicherung um den Aspekt der Wirtschaftlichkeit verstehen.<sup>18</sup> Unter Bezug auf die Computerunterstützung gelangt Krauss (1996: 49) zu einer umfassenderen und deutlich anspruchsvolleren Definition von Qualitätscontrolling: „Zielsetzung eines computerunterstützten Qualitätscontrolling ist es, unter Einsatz und Ausnutzung der informationstechnologischen Möglichkeiten unternehmensweit qualitätsrelevante Vorgänge durch eine entsprechende Informationsverarbeitung mit dem Ziel zu koordinieren, eine den Erfordernissen gerechte Qualität sicherzustellen und diese ständig zu verbessern ... Das CQC soll in das Qualitätssystem des Unternehmens integriert sein und ein vorhandenes Qualitätsmanagement-Konzept voll unterstützen. Es hat idealerweise allen eingebundenen Mitarbeitern die Qualitätslage der von ihnen betreuten Prozesse und der dabei erbrachten Leistungen aufzuzeigen, Unterstützung bei der Identifikation von Verbesserungspotenzialen zu gewähren und die Wirksamkeit initiiert Verbesserungen zu überwachen. CQC soll im gesamten Unternehmen als ein Instrument zur qualitätsorientierten Führung durch überwiegende Selbststeuerung eingesetzt werden können. Es ist dabei besonders auf die Informationsversorgungs- und Führungsunterstützungsfunktion ausgerichtet.“ (vgl. Abb. 13).

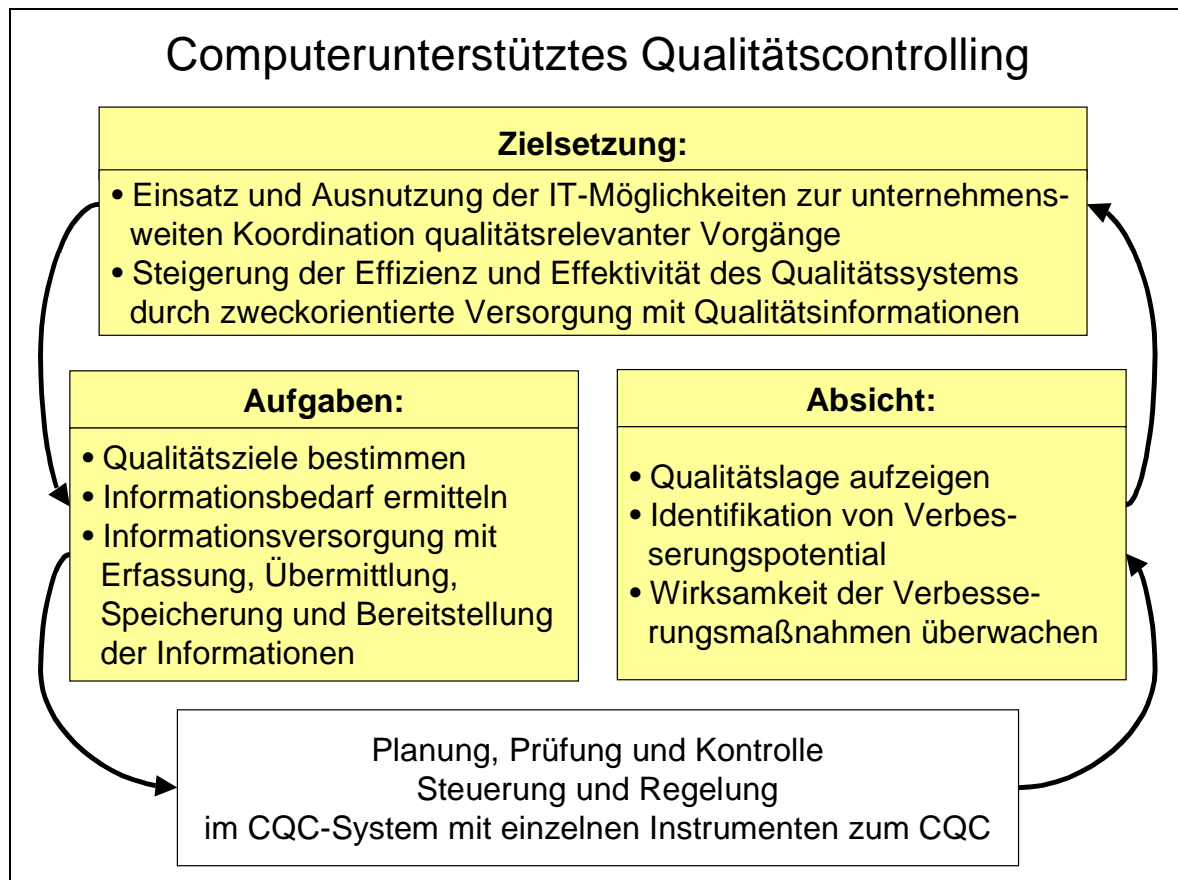
---

<sup>17</sup> Vgl. die entsprechende Übersicht bei Kramer (1994: 140).

<sup>18</sup> Vgl. Krauss (1996: 47) unter Verweis auf Horváth/Urban (Hrsg.) (1990: 12ff).



Abbildung 13: Ziele und Aufgaben des computerunterstützten Qualitätscontrollings



Quelle: Nach Krauss (1996: 50).

Im Rahmen eines derartigen Qualitätscontrollingverständnisses kommen diesem vier wesentliche Aufgaben zu:

1. Die Bestimmung von Qualitätszielen in Abstimmung mit bzw. als Teil des Qualitätsmanagements.
2. Die Ermittlung des sich daraus ergebenden Informationsbedarfs sowohl der Unternehmensleitung als auch auf den verschiedenen unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie.
3. Die Sicherstellung, Organisation und laufende Durchführung der notwendigen Informationsversorgung.
4. Die Steuerung und Regelung der damit in Verbindung stehenden Prozesse und Methoden (vgl. Krauss 1996: 52).

Besondere Bedeutung kommt im Qualitätscontrolling den erforderlichen Informationen zu, aber auch hier mangelt es noch an einer einheitlichen und aussagekräftigen Definition. Das zwischenzeitlich zu findende Verständnis, wonach Qualitätsinformation die qualitätsbezogenen Daten als Teil der betrieblichen Informationen sind, wird von Krauss zu Recht als zu allgemein kritisiert

(vgl. Krauss 1996: 63). Auf der Grundlage eines Regelkreismodells gelangt er statt dessen zu der Erkenntnis, dass sich allein im Rahmen eines industriellen Fertigungsprozesses mindestens acht Gruppen von Qualitätsinformationen unterscheiden lassen (vgl. Abb. 14).

*Abbildung 14: Klassen von Qualitätsinformationen*

Maschinen- und Prozessfähigkeitsaussagen (aus Messungen während der Leistungserstellung),  
 Prüfergebnisse (z. B. aus Produktion und Wareneingang),  
 Rückmeldung der Benutzer über die Zufriedenheit/Gebrauch der erstellten Leistungen, aggregierte, nicht-monetäre oder in Geldeinheiten transformierte, und somit monetäre Qualitätskennzahlen,  
 Ergebnisse interner Audits und Assessments des Qualitätssystems,  
 Erfordernisse, Bedürfnisse und Anforderungen der (internen und externen) Kunden sowie aus dem weiteren Umfeld des Unternehmens,  
 Benchmarking-Informationen,  
 Vorschriften und Regelwerke, welche das zielsetzende System (Unternehmen) verarbeitet.

Quelle: Nach Krauss (1996: 63f), geringfügig erweitert.

Diese Unterteilung kann im Grundsatz ohne größere konzeptionelle Schwierigkeiten von Industrieunternehmen auf Dienstleistungsunternehmen übertragen werden, obgleich konzediert werden muss, dass insbesondere bei den Kategorien 1 und 2 sich die Erhebung der relevanten Informationen bei Dienstleistungsunternehmen deutlich schwieriger als in der Industrie gestaltet. Für eine derartige Übertragbarkeit spricht übrigens nicht allein die Industrieprozessferne der Kategorien 3 bis 8, sondern auch die in der Industrie zunehmende Tendenz, sich nicht mehr als Anbieter von Produkten zu verstehen, sondern im Zuge des „Service-and-Flow“-Gedankens als Anbieter von Problemlösungen.<sup>19</sup> Beispielhaft hierfür stehen Hersteller von Fotokopiergeräten, die ihre Produkte nicht mehr verkaufen, sondern vermieten. Sie gehen dabei von der Überlegung aus, dass der (potenzielle) Käufer eigentlich gar kein Interesse am Erwerb des Gerätes hat, sondern ein Problem (die Herstellung von Kopien) gelöst haben möchte. Dieses Problem lässt sich im Zweifelsfall aber durch Vermieten von Geräten besser lösen als durch den Verkauf, da der Hersteller als Experte dann die regelmäßige Wartung etc. sicherstellen kann. Auf diese Weise lösen sich Industrieunternehmen aber zunehmend von der reinen Produzentenrolle und wachsen in die Position eines Problemlösers und damit

<sup>19</sup> Vgl. ausführlicher Hawken/Lovins/Lovins (2000: 200ff).

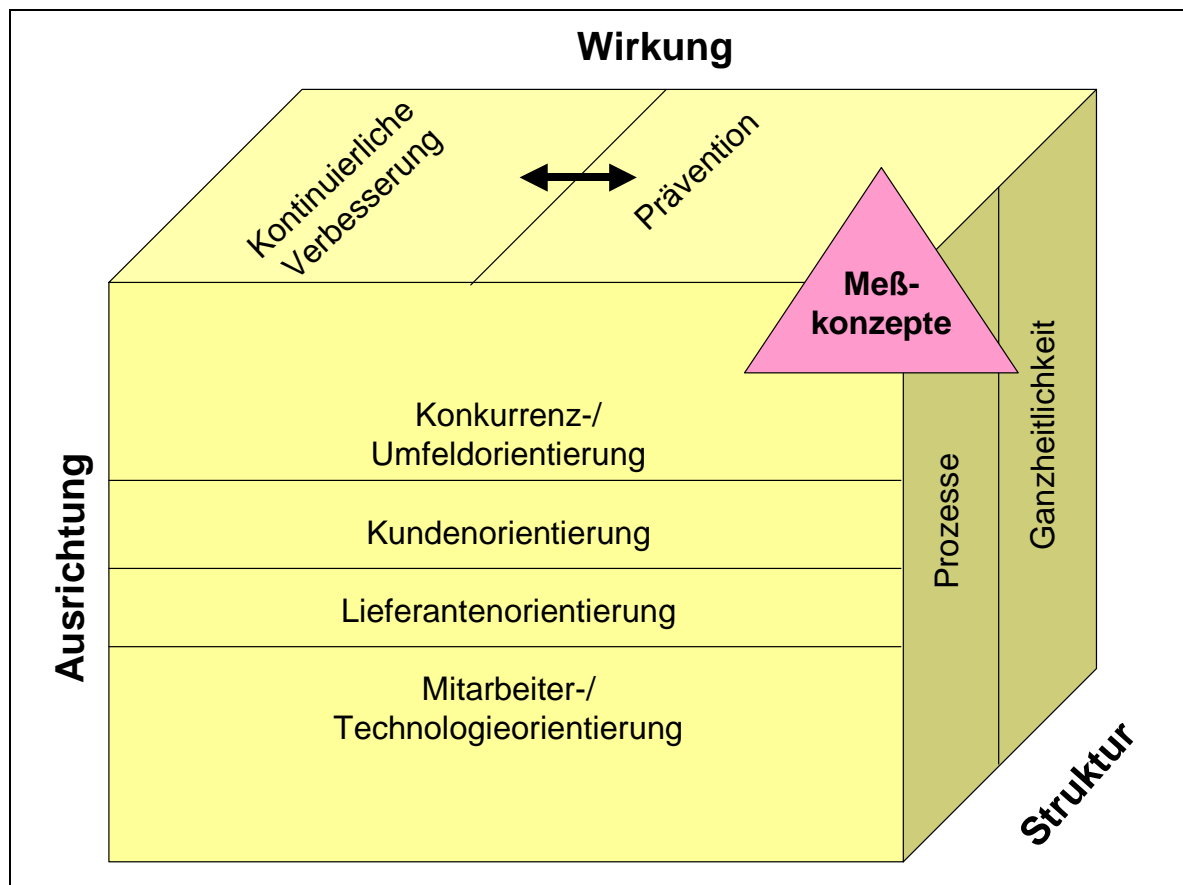
Dienstleisters hinein.

Hinsichtlich der Anforderungen an Qualitätsinformationen führt Krauss aus, dass diese bestimmten Anforderungen zu genügen haben. Sie müssen

- „kurz und bündig sein, um sich auf die häufigsten bzw. wichtigsten Fehler, deren Fehlerort und deren Fehlerursache konzentrieren zu können;
- übersichtlich sein; dabei sollte die Darstellung bei leichter Identifizierung der Quelle klar gegliedert und einheitlich sein;
- möglichst aktuell und verlässlich sein, um sie direkt als Regelgröße für ständige Verbesserung einsetzen zu können“ (Krauss 1996: 65).

Schmitz konstatiert, dass sich ein Qualitätscontrollingsystem aus vier Hauptkomponenten zusammensetzt (vgl. Schmitz 1996: 93), in die diese Informationen einfließen (vgl. 15).

Abbildung 15: Inhaltliche Zusammenhänge eines Qualitätscontrollingsystems



Quelle: Nach Schmitz (1996: 94).

Wie sich darauf aufbauend ein Qualitätscontrollingsystem innerhalb eines Unternehmens realisieren lässt, wird beispielhaft anhand der Fertigung komplexer Serienprodukte bei Müller (vgl. 1998) dargestellt. Eine entsprechende Skizze für einen Kindergarten bietet Arbeitsblatt 6.

## Arbeitsblatt 6: Kernfragen zum Qualitätscontrolling

<b>Kernfragen von Qualitätsmanagement und Qualitätscontrolling V</b>		
<b>Allgemein</b>		
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	
Was ist Qualitätscontrolling?	<p>Minimal: Ergänzung der Qualitätssicherung um den Aspekt der Wirtschaftlichkeit.            Alternativ: Unter Einsatz und Nutzung der Informationstechnologie alle qualitätsrelevante Vorgänge durch eine entsprechende Informationsverarbeitung mit dem Ziel zu koordinieren, die angestrebte Qualität sicherzustellen und ständig zu verbessern. Aufgabe ist, innerhalb des Qualitätsmanagementsystems allen betroffenen Mitarbeitern die Qualitätslage der von ihnen betreuten Prozesse und Leistungen aufzuzeigen, Unterstützung bei der Verbesserung zu gewähren und die Wirksamkeit zu überwachen. Es ist ein Instrument zur qualitätsorientierten Führung durch überwiegende Selbststeuerung mit besonderem Gewicht auf der Informationsversorgungs- und Führungsunterstützungsfunktion.</p>	
<b>Konkret im Kindergarten „...“</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)</b>	<b>Instrumente zur Ermittlung der Antworten</b>
Wo ist im Kindergarten Qualitätscontrolling erforderlich?	In erster Linie im Umgang mit den Kindern und deren Eltern; in zweiter Linie bei den Mitarbeitern, insbesondere im Bereich Fort- und Weiterbildung; Umsetzung neuer rechtlicher Vorgaben	Brainstorming; Auswertung der Prozessanalysen

Quelle: Eigene Darstellung.

*Arbeitsblatt 6: Kernfragen zum Qualitätscontrolling (Fortsetzung)*

Fragen	Antworten / Lösungsansätze (Beispielhaft)	Instrumente zur Ermittlung der Antworten
Wer ist im Kindergarten für Qualitätscontrolling verantwortlich?	Leiterin; ggf. Qualitätsbeauftragte	Festlegung => Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe
Wo findet innerhalb des Kindergartens Qualitätscontrolling statt?	Im Umgang mit den Kindern	Auswertung der Prozessanalysen
Welcher Art sind die Qualitätsinformationen?	Vorwiegend qualitativ-mündlich, teilweise qualitativ schriftlich; selten quantitativ, außer hinsichtlich der Finanzwirkungen	
Welche der vier Bereiche eines Qualitätscontrollingsystems (Ausrichtung, Struktur, Wirkung, Messkonzepte) wurden einbezogen?	?	?
Wie ist das Qualitätscontrolling innerhalb des Kindergartens organisiert?	?	?
Wo ist in Zusammenhang mit dem Kindergarten außerdem noch Qualitätscontrolling erforderlich?	?	?

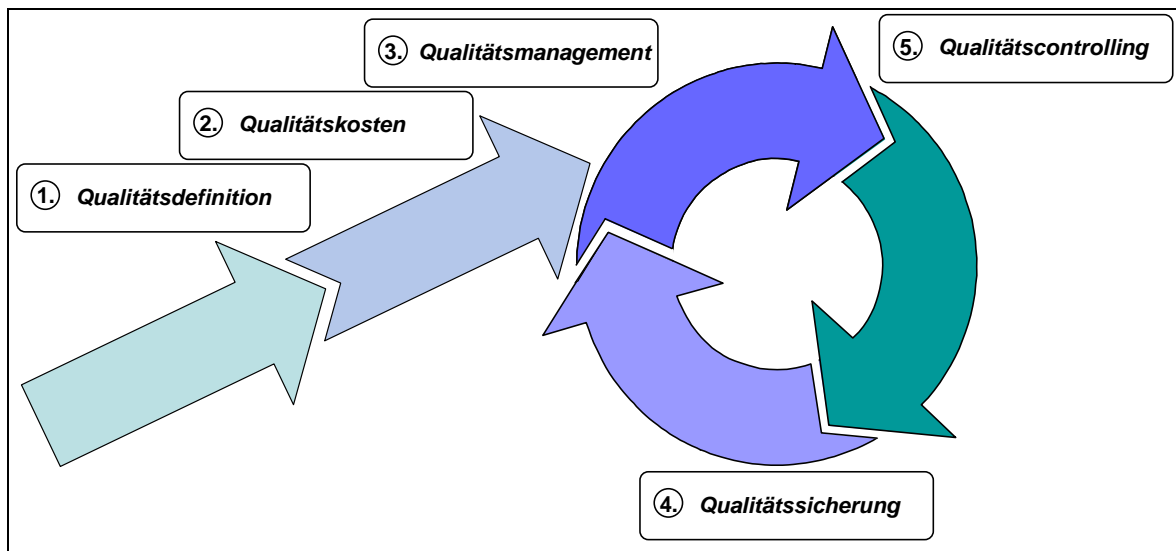
Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass ein Qualitätsmanagementsystem grundsätzlich aus fünf Bestandteilen besteht:

1. Der Qualitätsdefinition,
2. den Qualitätskosten,
3. dem Qualitätsmanagement,
4. der Qualitätssicherung und
5. dem Qualitätscontrolling.

Dabei haben die ersten beiden Aspekte Grundlagen-Charakter und dienen als Input für den sich anschließenden Managementprozess der Qualität (vgl. Abb. 16).

Abbildung 16: Arbeitsstufen eines Qualitätsmanagementsystems



Quelle: Eigene Darstellung.

## 10. Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems

Beispielhaft soll im Folgenden kurz die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems im Rahmen eines Kreditinstituts skizziert werden.

### 10.1. Grundlagen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Basis dieser Ausführungen ist die Arbeit von Bergmann (1996). Er betont, dass für eine derartige Einführung drei Determinanten zu berücksichtigen sind, die sich gegenseitig ergänzen und beeinflussen:

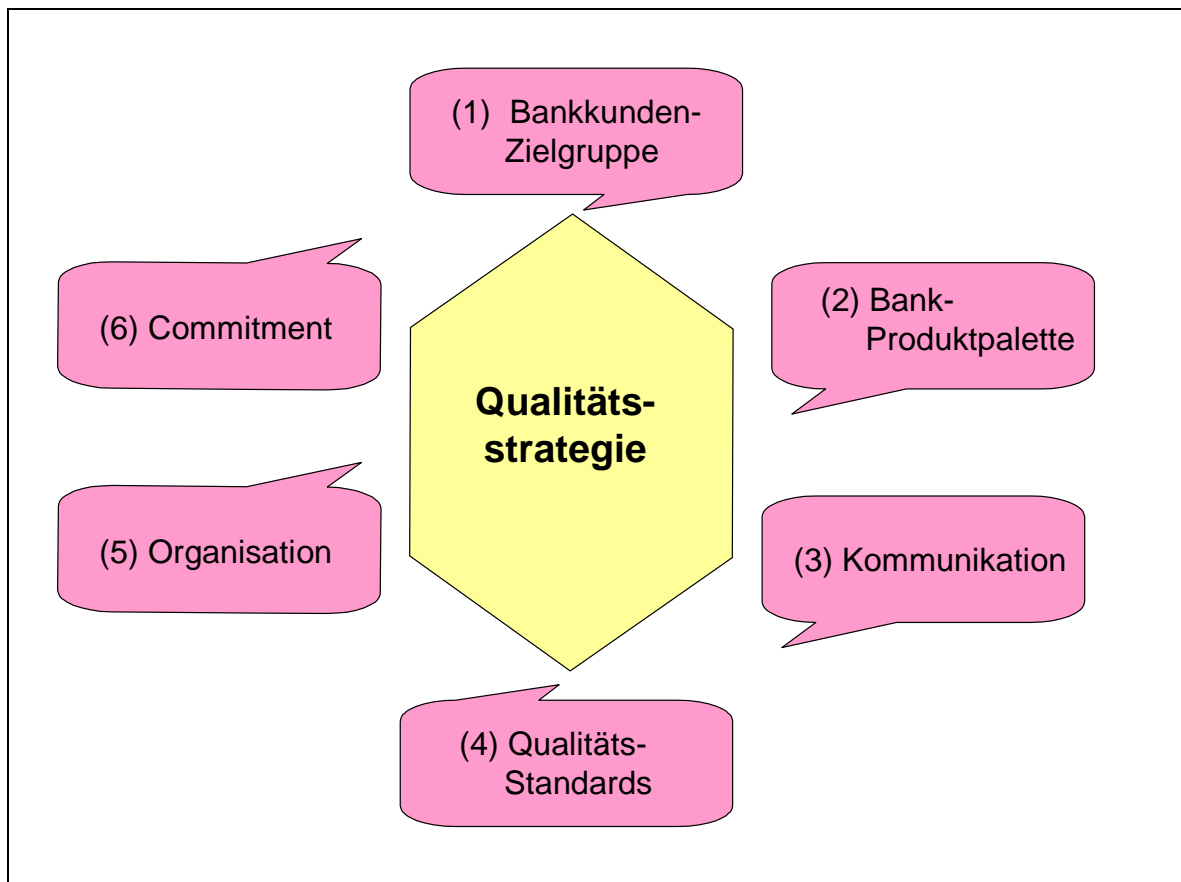
- Die Qualitätsstandards,
- die Qualitätssteuerung und
- die Qualitätsmessung.

Erst die Zusammenführung aller drei Determinanten können eine erfolgreiche Realisierung in der Bank bewirken, wobei als Grundlage eine Qualitätsstrategie der Bank erforderlich ist, die wiederum selbst auf drei Voraussetzungen basiert: „Als erstes hat die Bank mit Hilfe einer zuverlässigen Marktforschung die grundlegenden Ansatzpunkte einer Bankdienstleistungsstrategie zu entwickeln. Zweitens muß aufbauend darauf eine eindeutige Bestimmung des unternehmerischen Auftrags der Bank erfolgen. Schließlich kommt es drittens darauf an, die Bankleistungsstrategie durch einen Komplex eindeutig festgelegter und allgemein bekannter unternehmerischer Prinzipien zu formulieren“ (Bergmann 1996: 162f).

Außerdem ist hierzu zwingend die Beantwortung einiger Fragen erforderlich, die mit den sechs Komponenten zur Bestimmung einer Bankqualitätsstrategie korrespondieren.

1. „Wer sind die Kunden der Bank? Welches ist die Zielgruppe der Bank?
2. Woraus besteht das konkrete Leistungsangebot der Bank?
3. Welcher Art sind die Beziehungen zu den Bankkunden?
4. Wie soll die Einhaltung des Qualitätsversprechens gegenüber den Kunden sichergestellt werden?
5. Wo soll die Qualitätssteuerung innerhalb der Bank organisatorisch verankert sein?
6. Auf welche Weise werden die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen hinsichtlich der Bankleistungsqualität beteiligt?“ (Bergmann 1996: 164) (vgl. Abb. 17).

Abbildung 17: Die sechs Komponenten zur Bestimmung einer Qualitätsstrategie

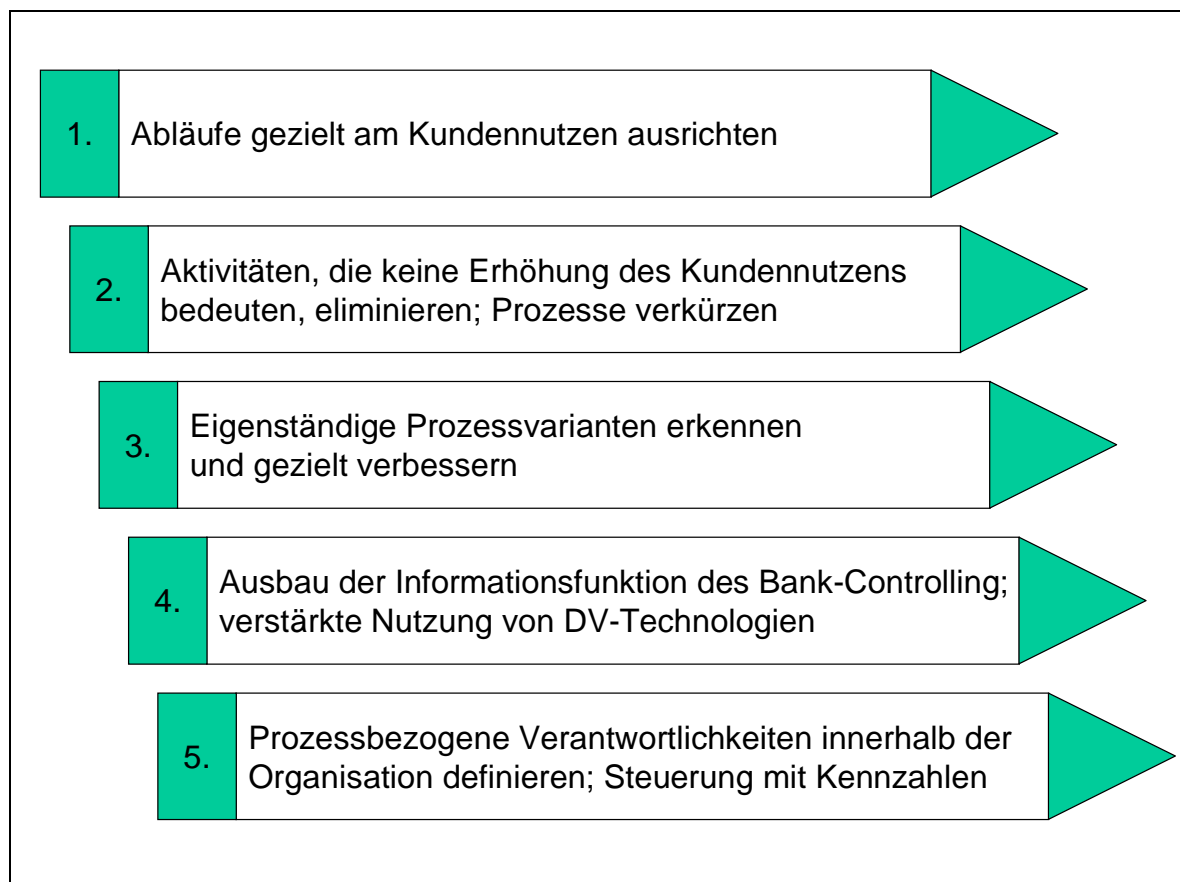


Quelle: Nach Bergmann (1996: 165).

Eine derartige Qualitätsstrategie wird sich immer auf die Organisation der Bank auswirken, zumal gerade Banken häufig noch durch Organisationsstrukturen geprägt sind, die für ein effizientes Qualitätsmanagement eher hinderlich sind. Dazu zählen z. B. „starre Hierarchieebenen, Bereichsegoismen, Zentralismus, Kompetenzgerangel und Sparten-/Produktorientierung“ (Bergmann 1996: 168). Unbedingt erforderlich ist eine konsequente kundenorientierte Gestaltung der Geschäftsprozesse, für die fünf Ansatzpunkte bestehen, woraus sich wiederum Auswirkungen auf das Führungsverhalten innerhalb der Bank ergeben werden (vgl. Abb. 18).



Abbildung 18: Fünf Ansatzpunkte für eine Prozessverbesserung in Kreditinstituten



Quelle: Nach Bergmann (1996: 175).

### 10.2. Praxisbeispiel: Einführung eines Management-Informationssystems mit Qualitätsmanagement-Elementen

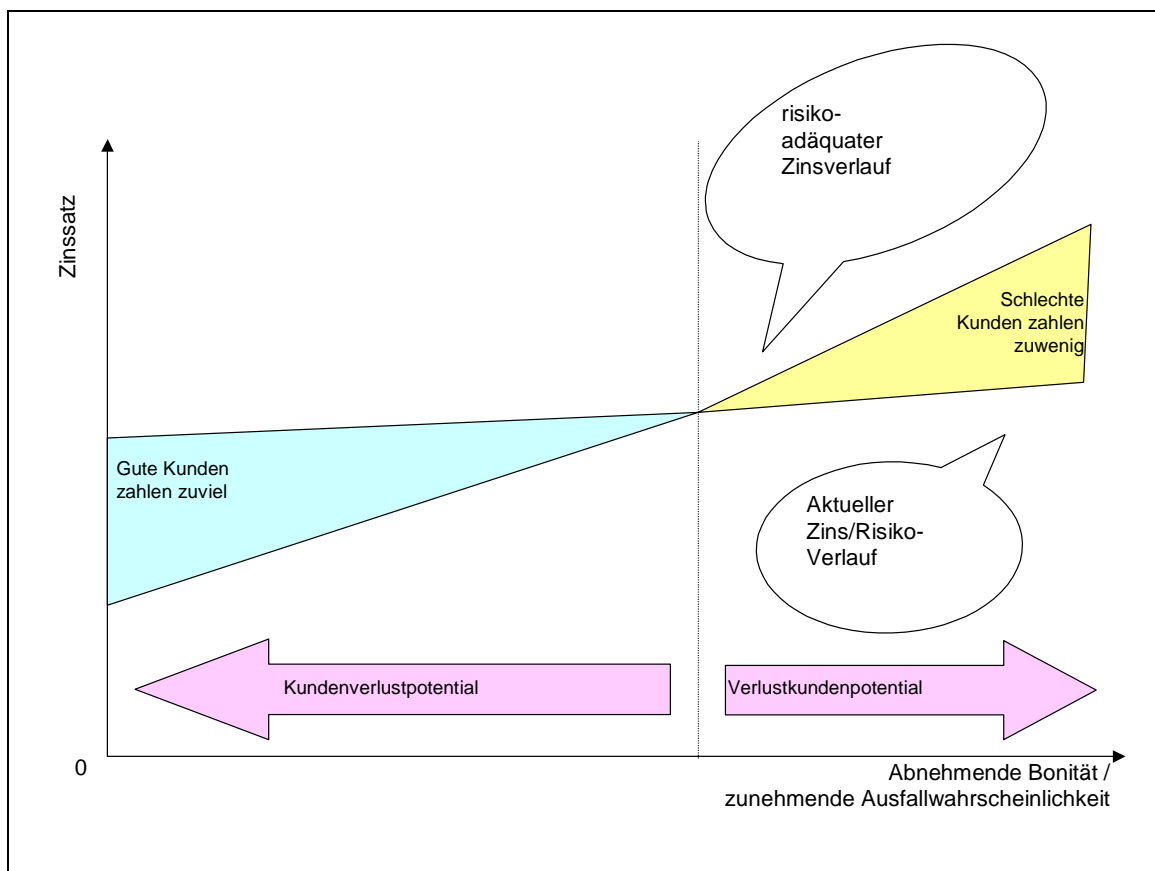
Da die Darstellung des vollständigen Prozesses einer Einführung eines Qualitätsmanagementsystems entweder zu umfangreich oder zu oberflächlich ausfallen würde, soll im Folgenden anhand eines Praxisbeispiels die Vorgehensweise ebenso wie einzelne auftretende Probleme skizziert werden.

Ausgangspunkt ist die aktuelle wirtschaftliche Lage der Universalbanken in Deutschland, die durch einen anhaltenden Margendruck und steigende Risiken insbesondere im mittelständischen Firmenkundenkreditgeschäft gezeichnet ist. Die verschiedenen Wettbewerber reagieren darauf sehr unterschiedlich: Einzelne haben sich aus diesem Marktsegment bereits zurückgezogen, andere erwägen dies, und dritte suchen statt dessen nach Lösungen für die angestrebte erfolgreiche Führung dieses Segments (vgl. Kramer 2000: 30).

Die Qualitätsdimension besteht in erster Linie darin, dass ein Rückzug insbesondere der Sparkassen und Kreditgenossenschaften aus dem Firmenkun-

dengeschäft die Finanzierungschancen gerade der mittelständischen Wirtschaft erheblich negativ beeinflussen würde. Qualität für den Kunden besteht also in der Aufrechterhaltung der Angebote. Gleichzeitig müssen die Banken dieses Geschäft rentabel gestalten (vgl. Abb. 19), um diese Aufrechterhaltung gegenüber ihren Eigentümern zu rechtfertigen. Dies gilt insbesondere für Genossenschaftsbanken, deren Eigentümer und Mitglieder ja zugleich auch ihre Kunden sind.

Abbildung 19: Zins/Risiko-Verlauf



Quelle: Kramer (2002: 200).

Zur Lösung dieser Problematik wurde ein Projekt ins Leben gerufen, das diese Probleme lösen soll (vgl. Krob 1999: 18-20). Die Vorgehensweise lief dabei wie folgt ab (vgl. Abb. 20):

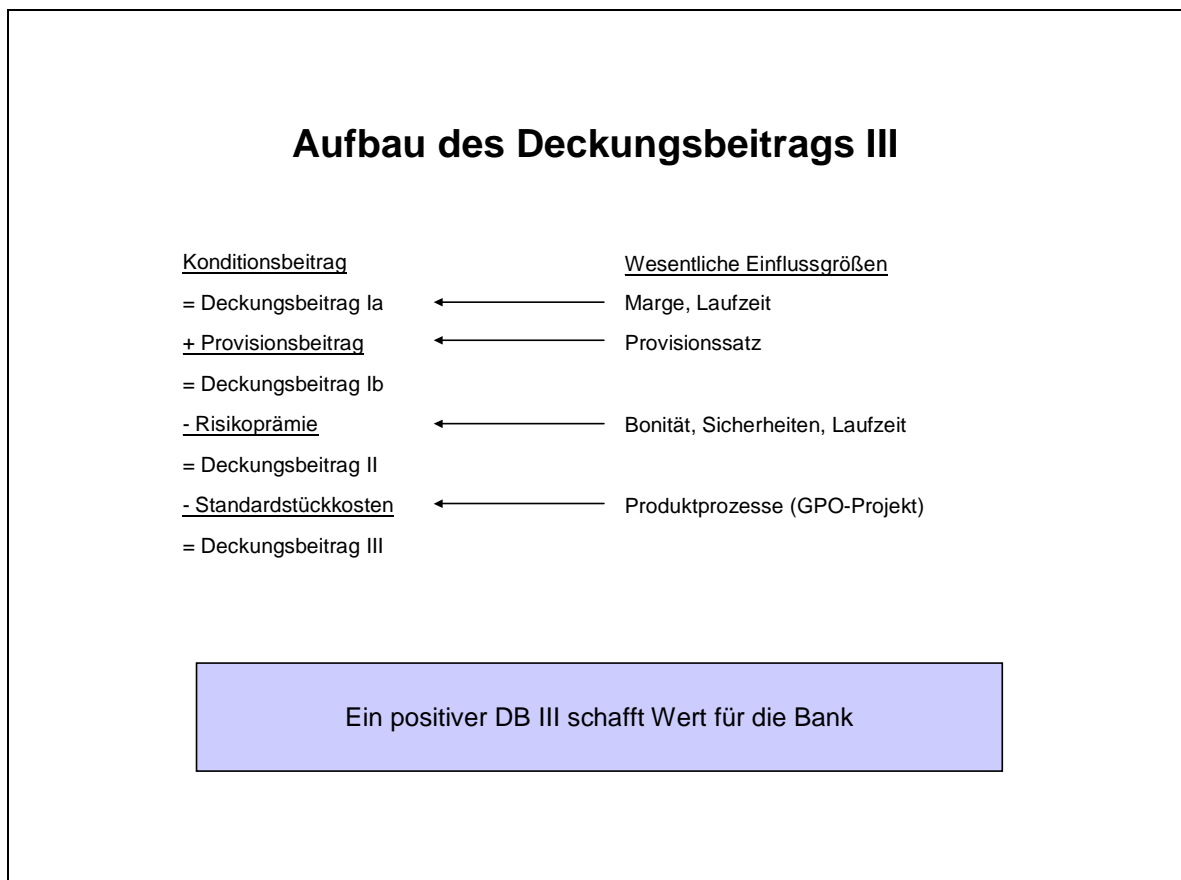
### Abbildung 20: Schritte bei der Projektdurchführung

Schritt 1:	Ein Projektteam aus Experten (Banker, Berater, DV-Spezialisten) verschiedener betroffener Häuser wurde zusammengestellt. Aufgabe war die Identifizierung der wichtigsten Problemfelder und die Konzipierung eines grundsätzlichen Lösungsansatzes.
Schritt 2:	Fünf inhaltliche Aufgabenschwerpunkte, drei betriebswirtschaftliche, ein dv-technischer und ein Schulungsschwerpunkt wurden definiert. Zur gezielten Unterstützung wurden Beratungsaufträge an externe Unternehmen vergeben.
Schritt 3:	In jedem Aufgabenschwerpunkt, der von einem Projektbegleitteam (PBT) betreut wird, wurde eine inhaltliche Schwerpunktsetzung sowie eine Auflistung der abzuarbeitenden Meilensteine festgelegt. Im Zuge der Diskussion wie auch der Meilensteinabarbeitung wurden immer wieder weitere Problembereiche aufgetan. Um einerseits die Projektarbeit nicht zu überlasten und andererseits die durchaus wichtigen Themen nicht zu vergessen, wurden diese in einem Themenspeicher für die Abarbeitung nach Abschluss des Hauptprojektes quasi „aufbewahrt“.
Schritt 4:	In allen PBTs finden sich immer wieder Themenbereiche mit ausgeprägtem Kundenbezug. Im PBT Adressrisiko, das sich schwerpunktmäßig mit dem Ausfall von Kreditnehmern befasst, wurde beispielsweise festgestellt, dass Kunden guter Bonität tendenziell zu hohe Zinsen zahlen, gemessen an der Wahrscheinlichkeit, dass gute Kunden einen Kredit nicht zurückzahlen. Gleichzeitig zahlen Kunden niedriger Bonität, also mit hoher Ausfallwahrscheinlichkeit, zu niedrige Zinsen. Kunden guter Bonität subventionieren zur Zeit somit Kunden schlechter Bonität, wie Abbildung 13.7 veranschaulicht. Die Qualitätsdimension wird dahingehend verstanden, dass die Preisgestaltung gegenüber einem Kunden sich an dessen eigener Bonität bemisst und nicht an der Gesamtheit aller Kreditnehmer.
Schritt 5:	Dazu bedarf es der Ermittlung entsprechender individueller oder zumindest bonitätsgruppenspezifischer Risikoprämien, die als Verhandlungsgrundlage für den Abschluss von Krediten zwischen Bankkunde und Bankmitarbeiter dienen. Dafür ist es erforderlich, dass dem Bankmitarbeiter an seinem Arbeitsplatz ein Instrument zur Verfügung steht, das ihn über die Kundenbonität (vgl. Kramer 2001) ebenso informiert wie über die Höhe der statistisch berechneten erforderlichen Risikoprämie, die wiederum Teil einer Deckungsbeitragsrechnung ist (vgl. Kramer 2000: 30). Abbildung 13.8 zeigt die Berechnungsweise und Abbildung 13.9 veranschaulicht, wie der Prototyp dieses Instruments aussieht.
Schritt 6:	Dieses Instrument ebenso wie alle weiteren im Rahmen des Projektes entwickelten betriebswirtschaftlichen Lösungen sind von den Rechenzentren ebenso zügig wie nutzerfreundlich in DV-Lösungen für den Einsatz in den Banken umzusetzen.
Schritt 7:	Parallel mit der DV-Umsetzung und basierend auf den betriebswirtschaftlichen Konzepten und Prototypen sind Informationsveranstaltungen und Schulungsmaßnahmen zu entwickeln, damit die Bankmitarbeiter (im Sinne interner Kunden) in die neuen Konzepte eingeführt und von deren Vorteilen überzeugt werden können.

Quelle: Eigene Darstellung.

Konkret entstanden aus dem Projekt verschiedene Konzepte, die teilweise direkt an die Banken weitergegeben wurden bzw. als Aufträge an die Rechenzentralen gingen. Die Bandbreite reichte in diesem Zusammenhang von eindeutigen Sprachregelungen, wie beispielsweise hinsichtlich der Definition des Deckungsbeitrags III (vgl. Abb. 21) bis hin zu Prototypen für Banksteuerungsinstrumente wie den entsprechenden Rechner, der für jedes einzelne Geschäft die barwertige Berechnung des Deckungsbeitrags III ermöglicht (vgl. Abb. 22).

Abbildung 21: Berechnung des Deckungsbeitrags III



Quelle: Nach Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR/zeb/rolfes.schierenbeck.associates/Institut für betriebswirtschaftliche Beratung der Kreditwirtschaft ifb (2000: 16ff).

Abbildung 22: Deckungsbeitrag III-Rechner

**Instrument zur DB-III-Kalkulation – Beispiel: Darlehen (endfällig)**

► **Ergebnis:**

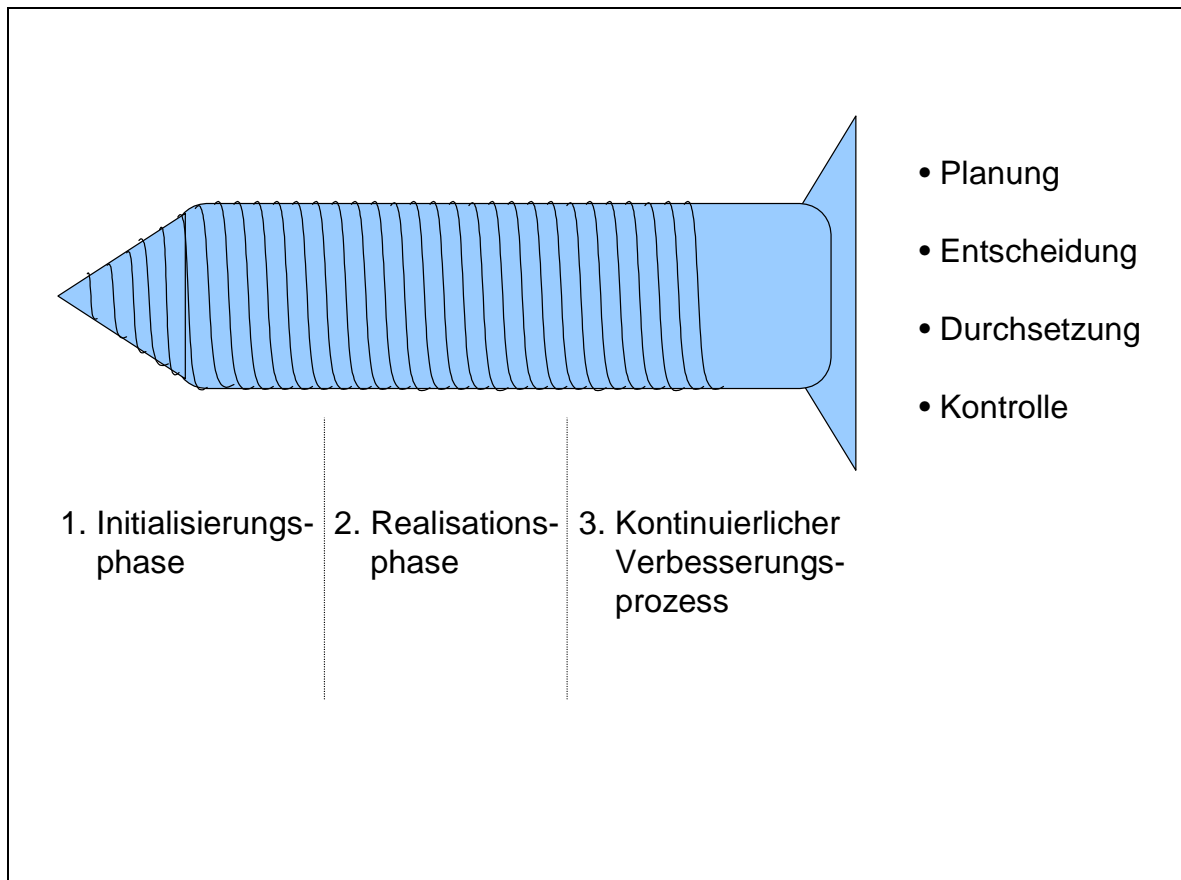
Ausgabe			
Konditionsbeitrag	3.561,39	Ergebnis	← Konditionsbeitragsbarwert
<b>= Deckungsbeitrag Ia</b>	<b>3.561,39</b>		
+ Provisionsergebnis	500,00	Ergebnis	← Provisionsbarwert
<b>= Deckungsbeitrag Ib</b>	<b>4.061,39</b>		
- Risikoprämie	298,32	Ergebnis	← Risikoprämienbarwert
<b>= Deckungsbeitrag II</b>	<b>3.763,07</b>		
- Standardstückkosten	860,53	Ergebnis	← Stückkostenbarwert
<b>= Deckungsbeitrag III</b>	<b>2.902,54</b>		← Ergebnis DB-III
Ertragsanspruch:	<input type="text"/>		← Feld für den Ertragsanspruch an den DB-III

Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR.

### 10.3. Die Implementierung als entscheidende Stufe bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Bei der Einführung darf nicht vergessen werden, dass auch die Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems innerhalb einer Bank wiederum ein Prozess ist, bei dem sich drei Stufen und vier Schritte unterscheiden lassen, wie in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht wird (vgl. Abb. 23).

Abbildung 23: Das „Gewindemodell der Strategieimplementierung“



Quelle: Nach Bergmann (1996: 183).

Nach Aussagen von Bergmann liegt die Fehlerrate bei der Einführung von Qualitätsprogrammen im Durchschnitt aller Branchen bei etwa 60 % (vgl. Bergmann 1996: 183). Da sich die Bedingungen für die Einführung eines Qualitätskonzeptes von Projekt zu Projekt und von Unternehmen zu Unternehmen erheblich unterscheiden, soll an dieser Stelle darauf verzichtet werden, die Implementierung bis ins Detail vorzustellen.

Dabei scheint es sogar vergleichsweise unwesentlich zu sein, ob es sich bei einem zu implementierenden Projekt um Reengineering, Geschäftsprozessoptimierung, Lean Management oder Qualitätsmanagement handelt. Jedenfalls gelangt Nippa zu folgendem Fazit: „Der Einsatz eines speziellen Managementkonzeptes bzw. einer bestimmten Reorganisationstechnik hat keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg des organisatorischen Veränderungsprozesses. Entscheidend ist ein exzellentes Implementierungsmanagement“ (Nippa 1996: 23).

## 11. Qualität und Zertifizierung

Wenn sich durch die Feststellung von Nippa die Bedeutung des Qualitäts-

managements für die betriebliche Praxis bereits relativiert hat – zumindest als eines Managementansatzes, der anderen gegenüber vorzuziehen ist -, so sei in diesem Zusammenhang noch auf einen anderen Faktor eingegangen, der gerade in Zusammenhang mit Qualitätsmanagement viel und heiß diskutiert wird, nämlich auf die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000ff.

Zwar hängen Zertifizierung und Qualitätsmanagement gerade aufgrund der Möglichkeit einer Zertifikatserlangung eng miteinander zusammen. Dennoch ist es mehr als ratsam, sehr deutlich zwischen beiden Bereichen zu differenzieren.

Ausgangsbasis dafür sollte die Situation des Betriebs sein. Wenn eine Verbesserung im Sinne des oben angesprochenen Zielssystems von Qualität, Profitabilität, Produktivität, Effektivität und Effizienz angestrebt wird, dann ist Qualitätsmanagement ein durchaus sinnvoller Ansatz, dies zu erreichen, vorausgesetzt, die Implementierung geschieht hinsichtlich Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle mit der erforderlichen Sorgfalt und Intensität. Gegebenenfalls, sofern aus anderen Gründen gewünscht, kann dann auch, sozusagen zusätzlich, eine Zertifizierung des gesamten Systems oder einzelner Bereiche angestrebt werden.

Keinesfalls darf aber in dieser Situation zuerst auf die Zertifizierung geschaut werden und dann erst auf die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit. Eine derartige Vorgehensweise ist lediglich kostspielig, ohne für den Betrieb einen über einen gewissen Marketingeffekt und vielleicht noch Versicherungseffekt hinausgehenden Nutzen zu bringen.

Wird hingegen die Zertifizierung als erster Zweck angestrebt, so gibt es lediglich zwei Gründe, die diese Vorgehensweise rechtfertigen: Entweder von (potenziellen) Kunden oder Lieferanten wird eine entsprechende Zertifizierung verlangt, dann liegt ein objektives Erfordernis vor. So vergeben einzelne Großunternehmen in der Verkehrsbranche z. B. keine Aufträge mehr an Speditionen, die nicht über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügen. Oder die Unternehmensleitung verspricht sich von einer Zertifizierung einen positiven Marketingeffekt (vgl. Blümel/Diem/Hocke 1998: 8), dann liegt ein subjektives Erfordernis vor.

Abgesehen von einer in Ausnahmefällen möglichen Verbesserung der Haftungsposition (vgl. Elmar Hertzog und Partner Management-Institut 1994: 20) gibt es ansonsten keinen schlüssig nachvollziehbaren Grund, vorrangig die Zertifizierung anzustreben und dem Qualitätsmanagement selbst einen niedrigeren Rang beizumessen.

Hinzu kommt, dass das Zertifizierungsverfahren nicht nur sehr bürokratisch ist (vgl. Elmar Hertzog und Partner Management-Institut 1994: 27), sondern auch aus Kundensicht auf die „falsche“ Qualität abstellt: „Durch die DIN ISO-Norm sind die Elemente und deren Dokumentation eines Qualitätsmanage-

mentsystems vorgeschrieben, welche die Einhaltung bestimmter Qualitätsziele und -kriterien sichern. Welche Ziele und Kriterien dies konkret sind, ist durch das jeweilige Unternehmen zu bestimmen und wird durch die Norm nicht vorgeschrieben und kann durch sie auch nicht standardisiert werden. Es könnten somit theoretisch nicht marktfähige Leistungen in zertifizierter Qualität angeboten werden“ (Elmar Hertzog und Partner Management-Institut 1994: 16). DIN ISO 9000ff.-Normen zertifizieren also nicht die Qualität des Produkts, sondern die Qualität des Produkterstellungsprozesses, vorrangig durch Überprüfung der entsprechenden Dokumentationen.

Nicht zuletzt aus diesem Grund interpretieren Hoerner/Vitinius die Zertifizierung auch vorrangig als Einkommensbeschaffungsprogramm für Unternehmensberater.<sup>20</sup> „Die Zahl der mittlerweile zertifizierten Unternehmen aller Größenordnungen geht in die Hunderttausende. Scheinbar ist ISO ebenso Pflicht wie der Dokortitel beim Mediziner. ... Der Vergleich mit dem Kürzel Dr. auf dem Praxisschild des Arztes macht auch noch in anderer Hinsicht Sinn. Frage: „Kann der meinen Rheumatismus heilen, weil er vor 20 Jahren über Fußpilzerkrankungen bei Eingeborenen am unteren Nil promovierte?“ Antwort: Eben. Dr. und ISO sagen über die Befähigung des Leistungserbringers und über die Qualität der nachgefragten Leistung nichts aus. Hauptsache, man hat die Urkunde“ (Hoerner/Vitinius 1997: 121f).

## 12. Ausblick

Schlussendlich kann hinsichtlich des Qualitätsmanagements konstatiert werden, dass dieses durchaus sinnvoll sein kann, wenn es zur besseren Abstimmung der Leistungserstellung auf die Adressatenbedürfnisse dient. Dann bedarf es auch zwangsläufig der Entwicklung eines dazu passenden Qualitätscontrollings, das anhand des Prozesses mit den Teilfaktoren Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle die Zielgerichtetheit des Qualitätsmanagements überwacht und Informationen für die Entscheidungsträger zur Verfügung stellt.

Erforderlich ist dann auf jeden Fall eine ebenso engagierte wie sorgfältige Vorgehensweise bei der Implementierung. Dazu seien als Leitfaden die von Nippa aufgestellten Arbeitshypothesen für eine erfolgreiche Implementierung von Managementprojekten wiedergegeben:

- „Eine bereits im Vorfeld erfolgende, möglichst genaue Zielfestlegung ist von grundsätzlicher Bedeutung für den Erfolg organisatorischer Veränderungsprozesse. Die konkreten Ziele des Umsetzungsprojektes sind mit den unternehmerischen Zielgrößen zu verzahnen.
- Eine weitgehende Quantifizierung und Messung aller relevanten Steue-

---

<sup>20</sup> Vgl. Hoerner/Vitinius (1997: 124): „Wer die Prüfungen abnimmt, hat gewissermaßen die Lizenz zum Drucken von Banknoten.“



rungsgrößen des Umsetzungsprozesses verhindert u. a. unrealistische und als unrealistisch empfundene Zielvorgaben, die sonst bereits in frühen Phasen als psychologische Barrieren wirken.

- Auf den Umsetzungserfolg positiv wirken sich auch die kooperative Definition und Festlegung von Erfolgsmaßstäben und insbesondere deren konsequente und nicht nachlassende Anwendung und Kommunikation aus.
- Implementierungsprojekte entziehen sich nicht der Planung. Ein zielbewußtes, beharrliches Implementierungsmanagement und -controlling erhöht den Umsetzungserfolg.
- Größtenteils tief verwurzelte und erfahrungsgeprägte menschliche Denkstrukturen und Verhaltensweisen bilden die schwierigsten Umsetzungsbarrieren neuer Organisationslösungen. Ihre Veränderung erfordert adäquate individuelle und gruppenorientierte Lernprozesse.
- Wenn Krisen der wesentliche Veränderungsmotor sind, dann ist es in bestimmten Fällen sinnvoll und möglich, durch die Schaffung künstlicher Krisen eine Antriebsmotivation für erste Veränderungsschritte zu generieren. Vor Übertreibungen dieses Vorgehens ist aber zu warnen, denn dies kann ggf. gegenläufige Effekte auslösen.
- Das Top-Management und das nachgeordnete Management müssen eine aktive Vorbildfunktion übernehmen. Um dies überhaupt praktisch verwirklichen zu können, sollten strategische Veränderungsprojekte in ihrer Anzahl beschränkt werden (max. 2 – 3).
- Die unternehmensinterne Zuweisung des ‘schwarzen Peters’, d. h. die pauschale Identifizierung von Blockierern und Verweigerern, ist kontraproduktiv und beseitigt weder Symptome noch Ursachen.
- Die Einbeziehung wichtiger Meinungsführer in einen unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch (‘Benchmarking’) sorgt dafür, daß die Vorteile neuer Organisationslösungen und Verhaltensweisen bei Externen erkannt werden, und leistet so Überzeugungsarbeit.
- Organisatorische Veränderungsprozesse sind im Grunde menschliche Lernprozesse. Eine ‘gesunde’, d. h. ausgewogene Berücksichtigung psychologischer und soziologischer Erkenntnisse hilft Fallstricke auf diesem Gebiet zu vermeiden“ (Nippa 1996: 29f).

Als Motivation für den gesamten Bereich des Qualitätsmanagements und -controllings sei abschließend noch auf eine Erkenntnis von einem der frühen Managementgurus aus den 60er Jahren verwiesen: „Wenn Sie etwas nicht perfekt erledigen können, dann lassen Sie lieber die Hände ganz davon. Denn wenn keine ausgezeichnete Leistung daraus wird, ist die Arbeit weder einträglich noch vergnüglich. Wenn Sie Ihr Geschäft aber nicht aus Spaß an der Freude oder um des lieben Geldes willen betreiben, warum, zum Teufel, sind Sie dann hier?“ (Townsend 1970: 47).

## Literaturverzeichnis

- Arbeitsgruppe 17 „Qualitätsbezogene Kosten“, Deutsche Gesellschaft für Qualität** (1995): Wirtschaftlichkeit durch Qualitätsmanagement, [Beuth] Berlin/Wien/Zürich 1995.
- Bergmann, Matthias** (1996): Qualitätsmanagement in Kreditinstituten. Verfahren zur Messung und Steuerung der Dienstleistungs-Qualität und deren Implementierung, [Fritz Knapp] Frankfurt am Main 1996.
- Blechschmidt, H.** (1988): Qualitätskosten?, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 33 Jg, Heft 8/1988, S. 442-445 (zitiert nach Hannen).
- Blümel, Petra/Diem, Frank E. R./Hocke, Ulrich** (1998): Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Leitfaden für Rechtsanwälte, [Dr. Otto Schmidt] Köln 1998.
- Bokranz, Rainer/Kasten, Lars** (2000): Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 2. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 2000.
- Brassington, Frances/Pettitt, Stephen** (2003): Principles of Marketing, 3. ed., [Prentice Hall, Financial Times] Harlow et al. 2003.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR/zeb/rolfes.schierenbeck.associates/Institut für betriebswirtschaftliche Beratung der Kreditwirtschaft ifb** (2000): Weißbuch der Unternehmenssteuerung, [Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken] Bonn o. J. (2000).
- Dellmann, Klaus** (1992): Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling, in: Klaus Spremann/Eberhard Zur (Hrsg.): Controlling. Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1992, S. 113-140.
- Elmar Hertzog und Partner Management-Institut** (1994): Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 ff. in der Verkehrsbranche: Stand und Entwicklungstendenzen, [Deutsches Verkehrsforum] Bonn 1994.
- EN ISO 8402** (1995): Qualitätsmanagement. Begriffe, 1995 (zitiert nach Bokranz/Kasten).
- Garvin, D. A.** (1984): What Does „Product Quality“ Really Mean?, in: Sloan Management Review, Fall 1984, pp. 25-43 (zitiert nach Hannen).
- Hannen, Christoph** (1996): Informationssystem zur Unterstützung des prozeßorientierten Qualitätscontrolling, [Verlag der Augustinus Buchhandlung], Aachen 1996.
- Hawken, Paul/Lovins, Amory/Lovins, Hunter** (2000): Öko-Kapitalismus. Die industrielle Revolution des 21. Jahrhunderts. Wohlstand im Einklang mit der Natur, [Riemann] München 2000.
- Hentze, Joachim/Brose, Peter/Kammel, Andreas** (1993): Unternehmungsplanung. Eine Einführung, 2. Aufl., [Paul Haupt] Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- Hoerner, Rolf/Vitinius, Katharina** (1997): Heiße Luft in neuen Schläuchen. Ein kritischer Führer durch die Managementtheorien, [Vito von Eichborn] Frankfurt am Main 1997.
- Horváth, Péter/Urban, G.** (Hrsg.) (1990): Qualitätscontrolling, [Schäffer-Poeschel] Stuttgart 1990 (zitiert nach Krauss).

<http://www.quality.de/lexikon/kunde.htm>, abgerufen am 13.04.2004.

- Juran, J. M.** (ed.) (1974): Quality Control Handbook, New York 1974 (zitiert nach Oppen).
- Kramer, Jost W.** (1994): Controlling in Kreditinstituten – Grundkonzeption und ausgewählte Probleme -, in: Bernd Jöstingmeier/Katharina Gnirke/Götz Wehberg/Jost W. Kramer/Norbert Pausch: Controlling-Konzepte im Wandel – Ausgewählte Ansätze -, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1994, S. 135-199.
- Kramer, Jost W.** (2000): Einstieg in neue Dimension genossenschaftlicher Banksteuerung – BVR-Projekt Management-Informationssystem zum Risikocontrolling, in: Bayerisches Genossenschaftsblatt, Heft 9/2000, S. 30-31.
- Kramer, Jost W.** (2001): Ratingsysteme in Banken – Grundlage einer ertrags- und risikoorientierten Steuerung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 9/2001, S. 4-11.
- Kramer, Jost W.** (2002): Vom Rechnungswesen zum Risikomanagement. Aktuelle Fragestellungen im Controlling, [Rainer Hampp] München/Mering 2002.
- Kramer, Jost W.** (2004): Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2004.
- Kramer, Jost W.** (2006): Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2006.
- Krauss, Mathias** (1996): Computergestütztes Qualitätscontrolling (CQC) – Entwurf eines Vorgehenskonzeptes zur Implementierung von CQC-Systemen, Dissertation, [Difo-Druck] Bamberg 1996.
- Krob, Bernhard** (1999): Organisation und Management – Management-Informationssystem zum Risikocontrolling, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 12/1999, S. 18-20.
- Masser, W. J.** (1957): The Quality Manager and Quality Costs, in: Industrial Quality Control, vol. 10/1957 (zitiert nach Hannen).
- Meffert, Heribert** (1980): Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler], Wiesbaden 1980.
- Mühlbradt, Frank W.** (1999): Wirtschaftslexikon. Daten, Fakten und Zusammenhänge, 6. Aufl., [Cornelsen Scriptor], Berlin 1999.
- Müller, Markus Stephan** (1998): Qualitätscontrolling komplexer Serienprodukte, [Shaker] Aachen 1998.
- Nippa, Michael** (1996): Empirische Untersuchung ausgewählter Erfolgsmerkmale organisatorischer Veränderungsprozesse, [Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Bergakademie Freiberg], Freiberg 1996.
- O. V.** (2000): Beratungsfehler sind teuer, in: Berliner Morgenpost v. 20.10.2000, o. S.
- Oess, Attila:** (1989): Total Quality Management. Die Praxis des Qualitätsmanagements, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1989, S. 55 (zitiert nach Oppen).
- Oppen, Maria** (1996): Qualitätsmanagement. Grundverständnis, Umsetzungsstrategien und ein Erfolgsbericht: die Krankenkassen, 2. Aufl., [Edition Sigma] Berlin 1996.

- Pfohl**, Hans-Christian (1981): Planung und Kontrolle, [Kohlhammer], Stuttgart u. a. 1981.
- Porter**, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., [Campus] Frankfurt am Main/New York 2000.
- Recktenwald**, Horst Claus (1981): Wörterbuch der Wirtschaft, [Alfred Kröner], Stuttgart 1981.
- Schmitz**, Jochen (1996): Qualitätscontrolling und Unternehmensperformance. Eine theoretische und empirische Analyse, [Franz Vahlen] München 1996.
- Schneck**, Ottmar (1997): Betriebswirtschaftslehre. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, [Campus] Frankfurt am Main/New York 1997.
- Schweitzer**, Marcell (1993): Planung und Kontrolle, in: Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 6. Aufl., [Gustav Fischer] Stuttgart/Jena 1993, S. 19-102.
- Sellien**, Reinhold/Sellien, Helmut (Hrsg.) (1979): Gablers Wirtschaftslexikon, 10. Aufl., Bd. 3, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler], Wiesbaden 1979.
- Spiegel**, Thomas (2003): Prozessanalyse in Dienstleistungsunternehmen. Hierarchische Integration strategischer und operativer Methoden im Dienstleistungsmanagement, [Deutscher Universitäts-Verlag] Wiesbaden 2003.
- Steiner**, Manfred/Meyer, Frieder (1993): Hedging mit Financial Futures, in: Günther Gebhardt/Wolfgang Gerke/Manfred Steiner (Hrsg.): Handbuch des Finanzmanagements. Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung [C. H. Beck] München 1993, S. 721-749.
- Townsend**, Robert (1970): Hoch lebe die Organisation. Aus der Trickkiste eines Erfolgsmanagers, [Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knaur Nachf.] München/Zürich 1970.
- Ulrich**, Thomas (1996): Qualitätsmanagement. Eine aktuelle Standortbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in der Bank, [Schulthess Polygraphischer Verlag] Zürich 1996.
- Wilhelm**, Rudolf (2003): Prozessorganisation, [R. Oldenbourg] München/Wien 2003.

### **Autorenangaben**

Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
E-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa, Jürgen Cleve, Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg - Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg

64

Heft 09/2006:

Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich