

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Wrede, Florian

Working Paper

## Qualitätsmanagement: Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?

Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2008

**Provided in cooperation with:**

Hochschule Wismar

Suggested citation: Wrede, Florian (2008) : Qualitätsmanagement: Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?, Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2008, <http://hdl.handle.net/10419/39193>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

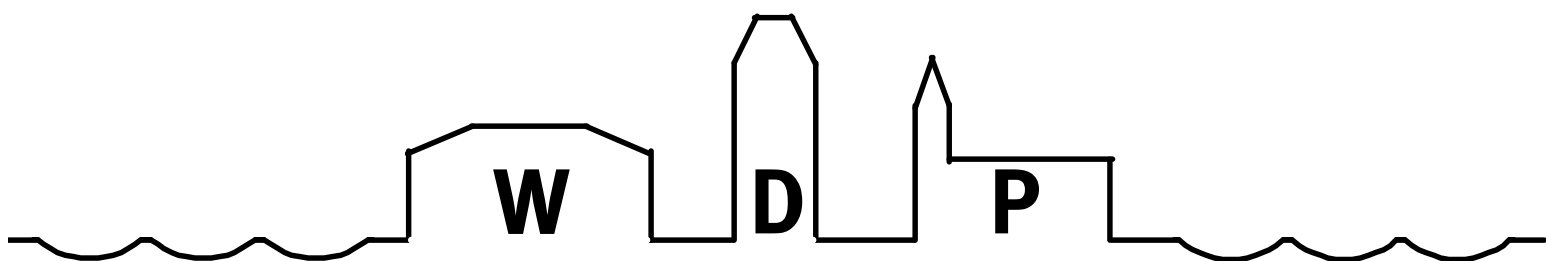


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Florian Wrede

Qualitätsmanagement  
Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des  
Risikomanagements?

Heft 02 / 2008



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht und Tax and Business Consulting sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing 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/fww/index.php>.

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  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [jost.kramer@hs-wismar.de](mailto:jost.kramer@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-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-35-3

JEL-Klassifikation M11, M14, M31

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2008.

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
A. Einleitung	5
B. Qualitätsmanagement	6
Exkurs	6
I.    Qualitätsplanung	8
II.   Qualitätssicherung	10
III.  Qualitätsverbesserung	11
IV.  Führung des Qualitätsmanagements	13
V.    Zusammenfassung	13
C. Controlling	13
I.    Koordination des Planungs- und Kontrollsystems	14
II.   Koordination der Informationsversorgung	15
III.  Zusammenfassung	15
D. Marketing	16
I.    Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung	18
II.   Ausrichtung am Kundennutzen	18
III.  Systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess	18
IV.  Suche nach kreativen + innovativen Problemlösungen	18
V.    Operative Umsetzung	19
1.  Product / Produktpolitik	19
2.  Price / Preis- bzw. Kontrahierungspolitik	19
3.  Place / Kommunikationspolitik	19
4.  Promotion / Distributionspolitik	20
VI.  Integration sämtlicher Marketingaktivitäten	20
VII.  Zusammenfassung	20
E. Risikomanagement	21
I.    Unternehmens- bzw. Chancen- und Risikostrategie	23
II.   Risikoidentifikation	23
III.  Chancen- und Risikobewertung	24
IV.  Chancen- und Risikosteuerung	25
V.    Risikoüberwachung / Risikocontrolling	27
VI.  Zusammenfassung	27
F. Qualitätsmanagement und Controlling?	29
G. Qualitätsmanagement und Marketing	30

H. Qualitätsmanagement und Risikomanagement?	30
I. Ergebnis	31
Literaturverzeichnis	32
Autorenangaben	34

### Abkürzungsverzeichnis

DMADV	<b>Define, Measure, Analyse, Design, Verify</b> <i>Definieren, Messen, Analysieren, Planen, Überprüfen</i>
DMAIC	<b>Define, Measure, Analyse, Improve, Control</b> <i>Definieren, Messen, Analysieren, Verbessern, Überwachen</i>
DPMO	<b>Defects per million opportunities</b> <i>Fehler pro eine Million Fehlermöglichkeiten</i>
FMEA	<b>Failure Mode and Effects Analysis</b> <i>Fehlermöglichkeits- und –influssanalyse</i>
QC	<b>Quality Control</b> <i>Qualitätssicherung</i>
QFD	<b>Quality Function Deployment</b> <i>Merkmal-Funktions-Darstellung</i>
TPM	<b>Total Productive Management</b> <i>Umfassende Produktivitätskontrolle</i>
TQC	<b>Total Quality Control</b> <i>Umfassende Qualitätskontrolle</i>
TQM	<b>Total Quality Management</b> <i>Umfassende Qualitätskontrolle</i>

## A. Einleitung

Qualitätsmanagement ist wieder in aller Munde. Der Spielzeugwarenhersteller Mattel war erst unlängst gezwungen, 21 Millionen in China produzierte Spielzeuge zurückzurufen. Die Gründe lagen beispielsweise in unzulässig hohem Bleigehalt in den Farben und in der Verschluckungsgefahr von Kleinteilen. Eine Studie der Asia Pacific Foundation of Canada kommt zu dem Schluss, dass die Verantwortung für das gefährliche Spielzeug in hohem Maße bei den Spielzeugkonzernen zu suchen ist: „Nur ein Fünftel der Spielzeugrückrufe der letzten zwei Jahre lässt sich auf Produktionsmängel zurückführen“.<sup>1</sup> Fallen von Spielzeugen etwa Kleinteile ab, dann liegt dies in der Regel in der Verantwortung der auftraggebenden Firmen, die diese Spielzeuge konstruiert haben. Zu den Herstellungsmängeln zählt etwa die Verwendung von giftigen Farben oder Füllungen. Mattel hat hier doppelt versagt, indem nicht nur die interne Qualität (Konstruktion), sondern auch die externe Qualität (Fertigung durch Fremdfirmen) nicht in ausreichendem Maße überprüft wurde. Der Imageschaden für die Firma ist immens und verdeutlicht gut, wie wichtig ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist.

Organisationsstrukturen sind für die arbeitsteilige Bewältigung komplexer Unternehmensaufgaben von entscheidender Bedeutung. Sie bilden die Infrastruktur für die Erfüllung der Unternehmensaktivitäten, sorgen für die Übertragung von Teilaufgaben auf organisatorische Einheiten und richten Einzelhandlungen am Unternehmensziel aus (vgl. v. Werder/Grundeis 2006: 17). Um eine reibungslose Arbeit zu gewährleisten, muss daher sicher gestellt werden, dass die gewählten Organisationsformen effizient sind.

Die Frage, ob man Qualitätsmanagement als eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements sehen soll, ist vor allem für kleine und mittlere Firmen von Bedeutung, dass diese in der Regel nicht über die personellen Ressourcen verfügen, um beliebig viele Stabsstellen einrichten zu können. Aber auch für große Unternehmen und Konzerne kann die Frage von Bedeutung sein nämlich dann, wenn es um die Einführung eines Qualitätsmanagements in einem Tochterunternehmen oder auf Konzernebene geht. Zudem kann sich für das Qualitätsmanagement, je nach dem wo man es unterbringt, eine ganz andere Ausrichtung ergeben.

Setzt man sich mit der Frage auseinander, ob Qualitätsmanagement eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements sein soll, steht man vor einem Problem. Qualitätsmanagement, Controlling, Marketing und Risikomanagement sind mächtige Schlagworte, die erst mit Inhalt gefüllt werden müssen, bevor man an die Beantwortung dieser Frage gehen kann. Ich werde mich daher zuerst der Frage zuwenden, was unter den einzel-

---

<sup>1</sup> <http://www.faz.net/s/RubC8BA5576CDEE4A05AF8DFEC92E288D64/Doc~EA874AA700B2342568CB10FC94FA3BDF9~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, 27.09.2007.

nen Begriffen überhaupt zu verstehen ist und worin ihr Aufgabenbereich liegt. Dann erst wird geprüft, ob das Qualitätsmanagement dem Controlling, dem Marketing oder dem Risikomanagement zugeordnet werden sollte.

## **B. Qualitätsmanagement**

Um die Frage beantworten zu können, was Qualitätsmanagement bedeutet, muss zu aller erst der Begriff Qualität definiert werden. Dies ist äußerst schwierig, denn stellt man einer Gruppe die Frage, was unter Qualität verstanden wird, bekommt man meist genauso viele Antworten, wie Personen anwesend sind. Man kann daher festhalten, dass Qualität keine objektiv festlegbare Eigenschaft ist, sondern je nach Käufer oder Benutzer unterschiedlich verstanden wird (vgl. Schieler 1998: 21). Qualität wird somit zunächst vom Kunden oder dem Betrieb selbst vorgegeben. Man kann daher definieren, dass Qualität die Gesamtheit der Merkmale ist, die eine Einheit zur Erfüllung vorgegebener Forderungen geeignet macht. Eine genaue Definition findet sich in DIN ISO 8402:1995: *Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit (Produkt, Prozess, Dienstleistung) bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen* (vgl. Brunner/Wagner 1999: 3).

Eine weitere sehr gelungene Definition aus dem Angloamerikanischen lautet: *„Quality is to give our customer a little more than he expects for a little less than he expects“* (Ehrhart 2000: 2).

### *Exkurs*

Das Wort „*Qualität*“ hat seinen Ursprung im Lateinischen („*qualis*“ = wie beschaffen) und umschreibt nach allgemeinsprachlicher Auffassung „Beschaffenheit“, „Güte“ oder „Wert“ eines Objektes.

Historisch gesehen hielt die Qualitätssicherung und damit auch das Qualitätsmanagement durch die, durch den ersten Weltkrieg begünstigte, Entwicklung der Fließbandproduktion Einzug in die Wirtschaft. Die Fließbandproduktion verlangte nach gut strukturierten und ständigen Kontrollen. Kurz vor Beginn des zweiten Weltkrieges kam es daher in den USA zu den ersten anerkannten Methoden der Stichprobenuntersuchung (vgl. Injac 2007: 17). Relativ bald reifte aber die Erkenntnis, dass statistische Qualitätskontrollen nicht ausreichend sind und die Qualität eines Produkts zudem von Faktoren abhängt, die außerhalb der Produktion liegen.

Edwards Deming, Joseph Moses Juran und Armand Feigenbaum waren die ersten Wissenschaftler, die sich dieser Problematik annahmen und feststellten, dass die Verwirklichung der optimalen Qualität von Produkten und Dienstleistungen nicht eigenständig innerhalb eines Unternehmens verlaufen kann, sondern Willen, spezielles Wissen und die gleichzeitige Wirkung in Theorie und Praxis benötigt (vgl. Injac 2007: 23). Ihre Arbeiten sowie die Arbeiten an-

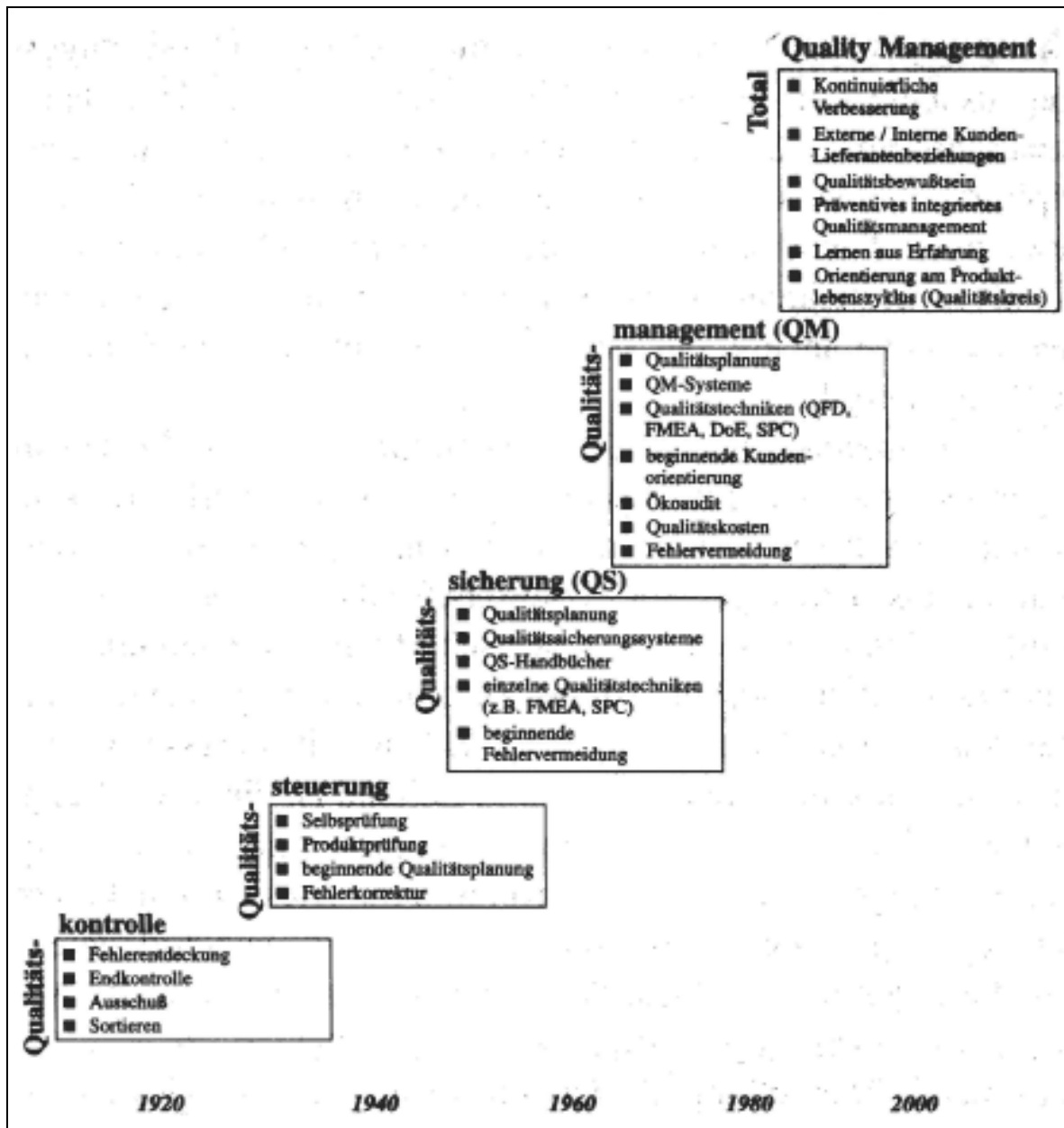
derer herausragender Wissenschaftler und Berater wie Kaoru Ishikawa, Yoji Akao, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Philip B. Crosby, Tom Peters und Claus Möller mündeten schließlich in der Idee der „Business Excellence“ bzw. des „Total Quality Management“.<sup>2</sup> Unter dieser „geschäftlichen Vorzüglichkeit“ bzw. unter TQM versteht man ein Organisationssystem und eine Organisationsleitung, die optimale Ergebnisse erzielt und Produkte bzw. Dienstleistungen von idealer Qualität, ohne Abweichungen, unnötige Kosten, mit geringsten Investitionen bei Beherrschung aller Prozesse produziert (vgl. Injac 2007: 32).

---

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.saferpak.com/tqm\\_art1.htm](http://www.saferpak.com/tqm_art1.htm), 24.03.2008.



Abbildung 1: Geschichte des Qualitätsmanagements



Quelle: Zollondz (2001: 26).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Qualität vom Kunden oder dem Betrieb vorgegeben wird und dieser Qualitätsstandard anschließend immer wieder einzuhalten ist. Dies wird nach *Seghezzi et al.* (2007: 135ff) erreicht durch:

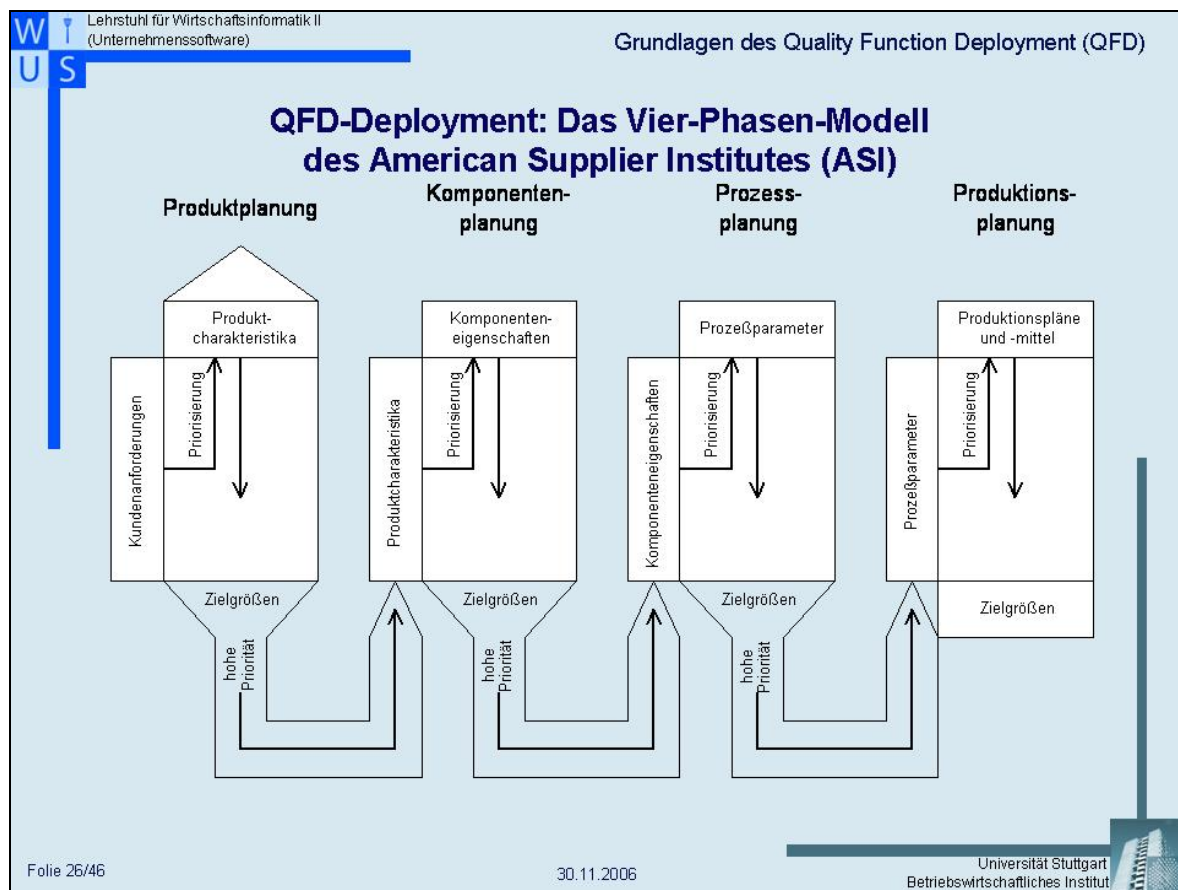
### I. Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung ermittelt die Erfordernisse der Kunden sowie weiterer Interessengruppen und setzt diese in Anforderungskataloge an Produkte, Dienstleistungen und Prozesse um. Ziel ist eine, im Vergleich zum Wettbe-

werb, hohe Treffsicherheit in der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und -erwartungen (vgl. Seghezzi et al. 2007: 137ff).

Ein Werkzeug, das sich insbesondere der Qualitätsplanung verschrieben hat ist beispielsweise das „Quality Function Deployment“ (QFD). Ziel des QFD ist die Konzeption, die Erstellung und der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, die der Kunde wirklich wünscht. Es wurde zu Beginn der 1970er Jahre in Japan von Professor Yoji Akao entwickelt. Durch QFD wird sicherstellt, dass die Produkt-, die Komponenten-, die Prozess- und die Produktionsplanung ausschließlich von den Anforderungen der zukünftigen Kunden bestimmt werden.

Abbildung 2: Funktionsweise des QFD



Quelle: [http://www.qfd-id.de/qfd\\_forum/artikel/qfd\\_einfuehrung.pdf](http://www.qfd-id.de/qfd_forum/artikel/qfd_einfuehrung.pdf), 04.05.2007.

Als Kunden werden dabei aber nicht nur die Käufer eines Produktes gesehen (Externe Kunden), sondern auch alle Beteiligten des Umsetzungsprozesses (Interne Kunden).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.qfd-id.de/wasistqfd/index.html>, 04.05.2007.

## II. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung soll Risiken, die trotz Qualitätsplanung noch vorhanden sind, ermitteln und Maßnahmen treffen, diese zu vermindern oder zu eliminieren. Ziel ist dabei ein Null-Fehler-Leistungsprozess (vgl. Seghezzi et al. 2007: 180ff). Im Rahmen der Qualitätssicherung steht das gründliche Lösen möglicher und aufgetretener Probleme im Vordergrund, so dass man von einem präventiven Qualitätsansatz sprechen kann.

Das prominenteste Werkzeug, das sich diesem Ziel verschrieben hat, ist Six Sigma.

Abbildung 3: Six Sigma

<b>Sigma</b>	<b>DPMO<sup>4</sup></b>	<b>Fehlerquote</b>
1	691.462	69%
2	308.538	31%
3	66.807	6,7%
4	6.210	0,62%
5	233	0,023%
6	3,4	0,00034%
7	0,019	0,0000019

Six Sigma ist eine Methodenlehre zur Optimierung von operativen und innerbetrieblichen Prozessen. Das besondere ist der mathematische Ansatz; d.h. es wird davon ausgegangen, dass jeder Geschäftsprozess als eine mathematische Funktion beschrieben werden kann.

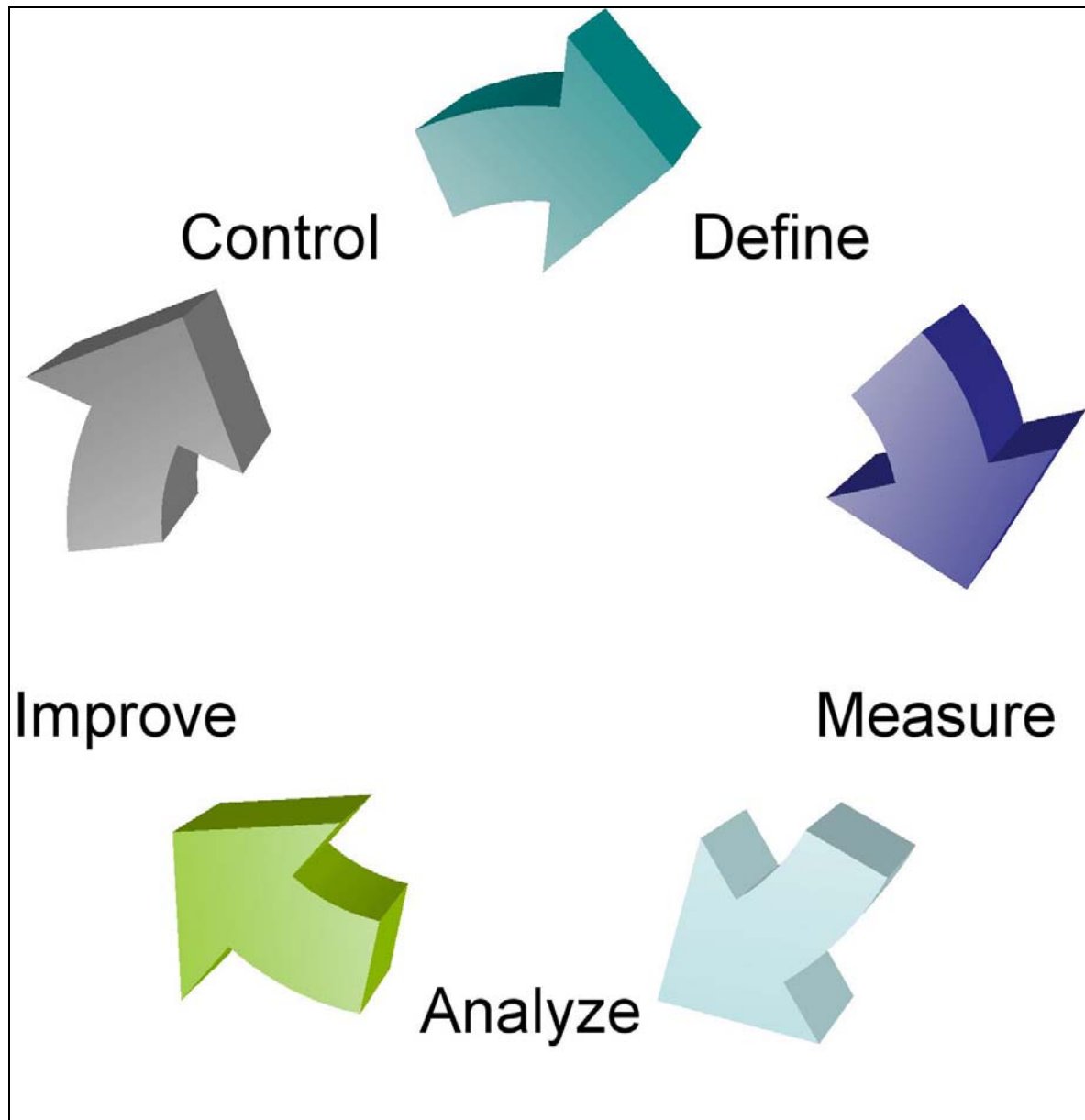
Das Ziel dieser Methode ist es, Fehler in Prozessen zu erkennen und diese Fehler systematisch zu beseitigen, so dass die Standardabweichung der Prozessergebnisse langfristig auf jeder Seite des Mittelwertes  $6\sigma$  in die Anforderungsgrenzwerte passen. Bei Six Sigma liegt das Ziel folglich bei 3,4 Fehlern auf eine Million Fehlermöglichkeiten. Die Six Sigma-Methodik strebt an, eine auf quantitativem Messen basierte Strategie zu entwickeln, um Prozesse zu verbessern und Abweichungen bzw. Streuungen einzuschränken. Hierbei bedient man sich eines Six Sigma-Verbesserungsprojekts. Dabei wendet man eines von zwei Verfahren an.

Das DMAIC-Verfahren (definiere, miss, analysiere, verbessere und steuere; vgl. Abb. 4) dient der Verbesserung von bereits existierenden Prozessen, deren Qualität bisher nicht befriedigt.

Dagegen dient das Six Sigma DMADV-Verfahren (definiere, miss, analysiere, plane/konstruiere, überprüfe) dazu, die Entwicklung neuer Prozesse und Produkte zu optimieren, so dass sie Six Sigma Niveau erreichen.

<sup>4</sup> Defects per million opportunities.

Abbildung 4: DMAIC-Zirkel



Quelle: <http://www.tqm.com/methoden/six-sigma>, 04.05.2007.

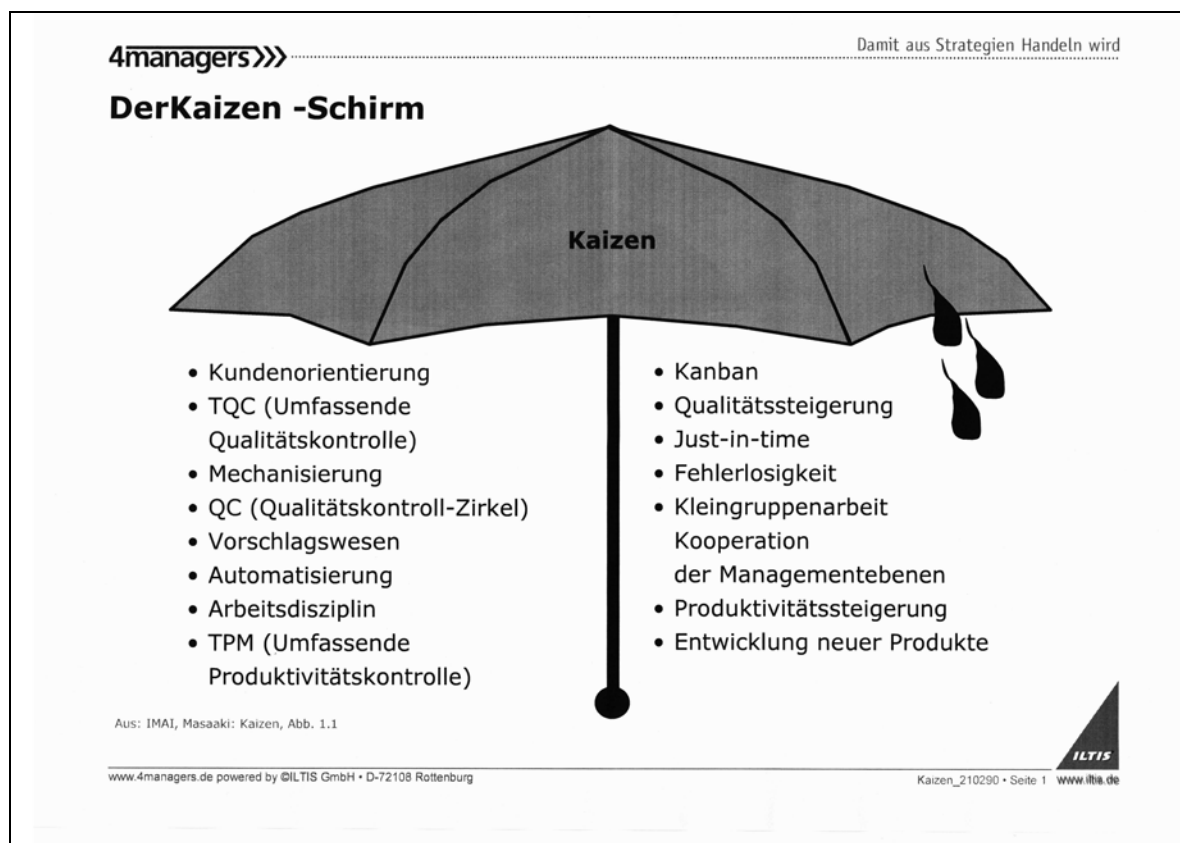
### III. *Qualitätsverbesserung*

Die Qualitätsverbesserung umfasst sämtliche Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Produkten und Prozessen und somit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf den Erfolgsfaktor Qualität (vgl. Seghezzi et al. 2007: 196ff). Gemeint sind damit alle Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen, um zusätzlichen Nutzen sowohl für die Organisation als auch für ihre Kunden zu erzielen.

Speziell auf die Qualitätsverbesserung zielt beispielsweise Kaizen ab. (Kai = Veränderung; ZEN = zum Besseren). Masaaki Imai führt dazu aus: „*The message of the Kaizen strategy is that not a day should go by without some kind of improvement being made somewhere in the company.*“<sup>5</sup>

Kaizen geht von der Annahme aus, dass es keinen Betrieb ohne Probleme gibt. Um diese zu lösen vertritt Kaizen die Philosophie, dass kontinuierliche, unendliche Verbesserung in allen Bereichen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter (Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter), anzustreben ist.<sup>6</sup> Um die Fähigkeit die Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe im Sinne der Unernehmensziele zu aktivieren, strebt Kaizen die Etablierung einer Unternehmenskultur an, in der jeder ungestraft das Vorhandensein von Problemen eingestehen kann.

Abbildung 5: Der Kaizen-Schirm



Quelle: <http://www.4managers.de/themen/kaizen/>, 07.05.2007.

<sup>5</sup> <http://www.asqsandiego.org/library2.htm>, 18.03.2008.

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.4managers.de/themen/kaizen/>, 07.05.2007.

#### IV. *Führung des Qualitätsmanagements*<sup>7</sup>

Die Führung des Qualitätsmanagements übernimmt die Koordination der oben erwähnten Aktivitäten und stellt die Kommunikation an Schnittstellen sicher.

#### V. *Zusammenfassung*

Abschließend lässt sich sagen, dass Qualität nicht allein auf die Produktqualität bezogen ist, sondern die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die Interaktionen mit Kunden, die verschiedenen Unternehmensprozesse, die Arbeitsbedingungen und die Beziehungen zur Umwelt, im Sinne von unternehmensexternen Organisationen umfasst. Dabei ist zu beachten, dass die ersten vier Aufgaben des Qualitätsmanagements nicht einer speziellen Stelle bzw. Abteilung oder einem speziellen Fachbereich zugeordnet werden können. Sie liegen im Verantwortungsbereich aller Abteilungen bzw. Fachbereiche. Lediglich die fünfte und letzte Aufgabe, die Führung des Qualitätsmanagements, ist zuordenbar.

### C. **Controlling**

Setzt man sich zum ersten Mal mit dem Begriff „Controlling“ auseinander, so entstehen gerne Missverständnisse, wenn man meint, aus dem Wort „to control“ bzw. „Kontrolle“ ableiten zu können, was Controlling ist bzw. sein sollte. Unter Kontrolle versteht man lediglich die Durchführung eines Vergleichs. Zudem findet sie immer für vergangenheitsbezogene Sachverhalte und Daten statt. Geprüft wird beispielsweise die Richtigkeit von Rechnungen, des Materialzugangs, von Abläufen und der ihnen zugrunde liegenden Entscheidungen. Viele dieser Aufgaben sind klassischerweise funktional in einer Abteilung Revision angesiedelt.

Unter „to control“ versteht man beherrschen, lenken, steuern, überprüfen und regeln von Prozessen. Daraus kann man erkennen, dass man „to control“ nicht mit „kontrollieren“ übersetzen darf. Will man sinngemäß übersetzen, so kann man von Unternehmenssteuerung sprechen. Controlling im Sinne von Steuerung ist eine zentrale Managementaufgabe; d.h. jeder Manager übt auch Controllingaufgaben aus. Der Controller selbst betreibt kein „Controlling“, er unterstützt vielmehr die Unternehmensführung dabei.

Controlling ist während der letzten Jahrzehnte zu einer umfassenden Führungsfunktion geworden. Ihr obliegt es, die Planung, die Überprüfung sowie die Informationsversorgung zu koordinieren. Funktional gesehen ist das Controlling eine Managementfunktion und daher Aufgabe des gesamten Managements (vgl. Schwarz 2002: 56). Die Koordination von Größen wird zumeist

---

<sup>7</sup> Vgl. Seghezzi et al. (2007: 160ff).

beim Controller personalisiert und bei der Controllingabteilung institutionalisiert werden (vgl. Schwarz 2002: 56).

Die Entstehung des Controllings liegt in erster Linie in der industriellen Entwicklung der USA in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert begründet. Das erste Unternehmen, das die Stelle eines „Comptrollers“ schuf, war 1880 die „Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System“ (vgl. Horváth 2002: 20). Allerdings war diese Stelle stark finanzwirtschaftlich ausgerichtet und bezog sich auf die Aktien, Anleihen und Wertpapiere der Firma (vgl. Jackson 1948: 8). Es dauerte bis zur Weltwirtschaftskrise und den daraus resultierenden Jahre der Depression, bis sich die Controllingfunktion in den Unternehmen etablieren konnte, denn erst jetzt wurden auf den Gebieten der Planung und des Rechnungswesens verstärkte Anstrengungen unternommen.

1931 wurde in New York das „Controllers Institute of America“ gegründet, dessen Mitgliedschaft ausschließlich Controllern offen stand.<sup>8</sup>

Anfang der 1940er Jahre gingen die Grundfunktionen des Controllings bereits über das reine Rechnungswesen hinaus und bezogen sich auf die Rechnungsfunktion, die Revisionsfunktion, die Steuerfunktion und die Interpretationsfunktion (vgl. Voorhies 1944: 30). Zu dieser Zeit war der Controller in amerikanischen Großunternehmen bereits Mitglied der Geschäftsführung oder dieser unmittelbar zugeordnet (vgl. Jackson 1948: 46, 55ff). In Deutschland dauerte es noch bis Mitte der 1950er Jahre, ehe die Controllingfunktion Verbreitung gefunden hatte (vgl. Horváth 2002: 44). Heute kann man feststellen, dass das interne Rechnungswesen nicht mehr den Aufgabenbereich des Controllers dominiert, sondern immer mehr Aufgaben der Planung in den Vordergrund rücken. Rudolf Mann beschreibt bereits 1973 die Controllingfunktion wie folgt: *„Die Aufgabe des Controlling besteht in der Übernahme der Gewinnverantwortung, die von der obersten Geschäftsführung als Ziel des Unternehmens fixiert wird. So gesehen geht es über die rein informatorische Aufgabe des Rechnungswesens hinaus. Seine Schwerpunkte liegen in einer, sich ständig neuen Situationen anpassenden Kontroll- und Steuerungsfunktion“* (Mann 1973: 20). Der Controller ist mittlerweile auch in Deutschland betriebswirtschaftlicher Berater und Koordinator der Unternehmensführung geworden (vgl. Horváth 2002: 65).

### *I. Koordination des Planungs- und Kontrollsystems<sup>9</sup>*

Von Beginn an war es eine Kernaufgabe des Controllings, die Führung mit Informationen zu versorgen. Die Mitwirkung an der ergebniszielorientierten Planung steht heute an erster Stelle im Aufgabenkatalog des Controllers der Praxis. Die Koordination der Planungs- und Kontrollsysteme durch das

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.fei.org/eweb/Dynamicpage.aspx?webcode=fei75>, 08.09.2007.

<sup>9</sup> Vgl. Horváth (2002: 169).

Controlling soll zu einem unternehmensweit abgestimmten Vorgehen führen, durch welches die Unternehmensziele möglichst gut erreicht werden können.<sup>10</sup> Das Controlling als modernes Instrument der Unternehmensführung macht sich dabei die Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich Planung und Kontrolle zu nutze (vgl. Hans/Warschburger (1996: 8).

Die Kontrolle wird in der Literatur als Pendant zur Planung gesehen, wobei die Kontrollaufgabe vorrangig im Aufbau eines Messinstrumentariums und der Bereitstellung von Informationen über Soll-Ist-Abweichungen liegt (vgl. Horváth 2002: 169).

Man kann den Controller als den Co-Piloten der Unternehmensführung sehen, der für den Instrumentenflug verantwortlich ist. Er baut die betriebliche Instrumententafel in Form eines Rechnungs- und Berichtswesens auf. Ferner obliegt ihm das kontinuierliche Ablesen der Instrumente und die Pflicht, seine Kollegen im Managementteam rechtzeitig über „Kursabweichungen“ und Trends zu informieren.

*”Generally the controller is responsible for the design and operation of the system by means of which control information is collected and reported but the use of this information in actual control is the responsibility of the line management. The controller is something more than an accountant and something less than a chief executive”* (Anthony 1970: 433).

## II. Koordination der Informationsversorgung<sup>11</sup>

Planung und Überwachung bedürfen der Informationsversorgung.

Daher ist es wichtig, sämtliche für die Planung und Überwachung nötigen Informationen mit dem notwendigen Genauigkeits- und Verdichtungsgrad am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen.

## III. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Aufgabe des Controlling darin liegt, durch Koordination von Planung, Überwachung, sowie durch Informationsversorgung die Führungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern (vgl. Horváth 2002: 83).

Man kann den Controller gleichsam als Lotsen oder Navigator des betrieblichen Schiffs, nicht aber als Kapitän auffassen, der in erster Linie steuert und nur in soweit überprüft, dass die angesteuerte Richtung des Schiffes nicht gefährdet und der gesuchte Hafen erreicht wird (vgl. Czenskowsky/Schünemann/Zdrowomyslaw 2002: 24).

Anhand des Controllingkreises in Abbildung 6 kann man auf einfache

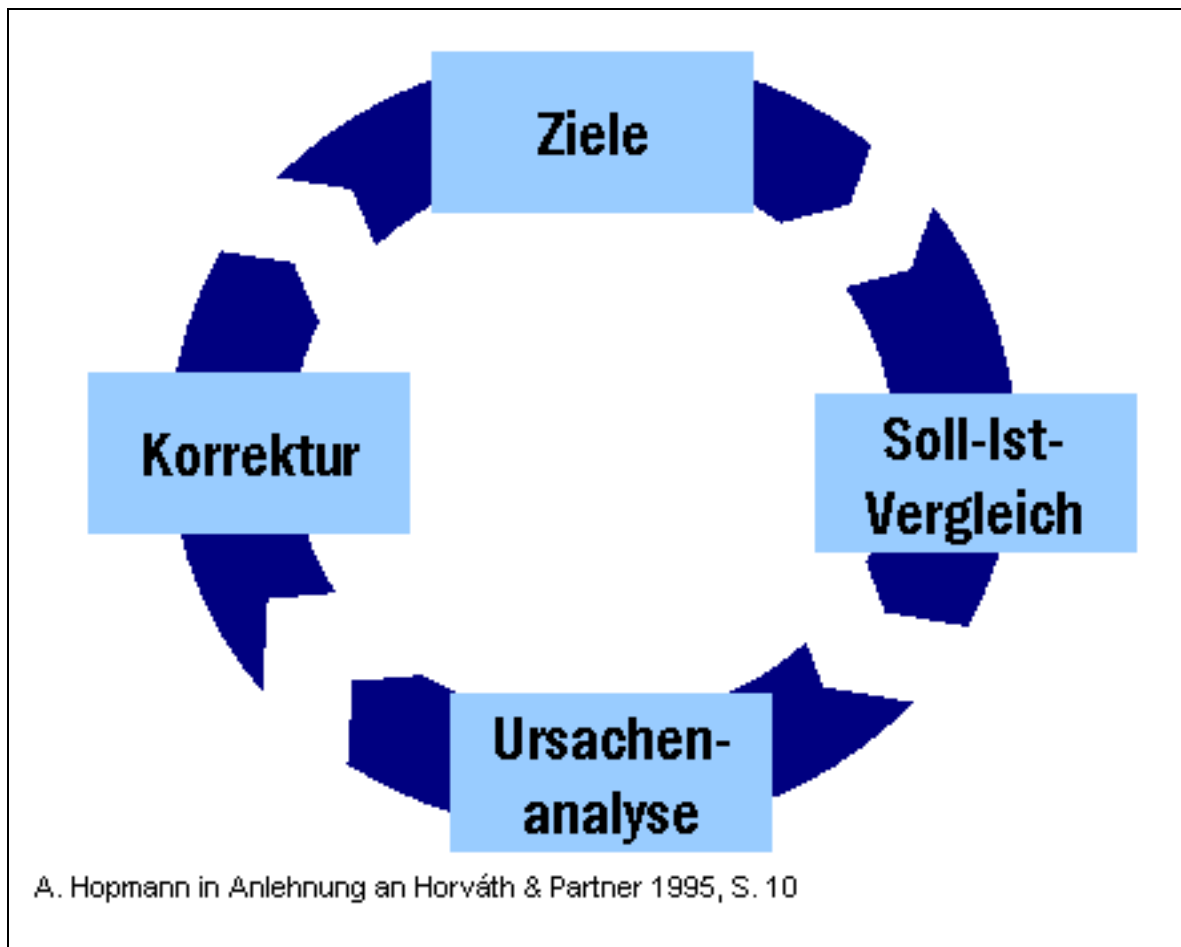
<sup>10</sup> Vgl. Küpper (2005: 69).

<sup>11</sup> Vgl. Horváth (2002: 347).



Weise einen Eindruck von den Kernaufgaben des Controllings erhalten. Ausgehend von den definierten Zielen nimmt der Controller einen Soll-Ist-Vergleich vor. Kommt es zu Abweichungen, so werden vom Controlling die Ursachen dafür ermittelt. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse dienen zur Korrektur des Ist-Zustandes, um ihn wieder mit dem Soll-Zustand in Einklang zu bringen.

Abbildung 6: Controllingkreis



Quelle: <http://www.hopmanns.de/controlling.htm>, 09.05.2007.

## D. Marketing

Versucht man einen einheitlichen Inhalt und Begriff für Marketing zu finden, so stellt man fest, dass Marketing keineswegs einheitlich verstanden wird. Obwohl der Austausch von Waren und der Handel bereits mehrere Jahrtausende die Zivilisation prägt, erfolgte dessen wissenschaftliche Untersuchung erst Anfang des 19. Jahrhunderts und anfangs verstand man unter dem angelsächsischen Begriff Marketing lediglich die Vermarktung von Gütern.

1893 muss hierzulande als Geburtsjahr des professionellen Marketings gel-

ten. Der Bielefelder Apotheker August Oetker kam auf die Idee, seine Backpulver-Mischung nicht mehr nur an Bäcker abzugeben. Er änderte die Rezeptur, nannte sein Pulver Backin und verkaufte sein neues Produkt fortan mit großem Erfolg an Hausfrauen.<sup>12</sup> Statt in 250-Gramm-Dosen, wie in Amerika üblich, verkaufte er sein Pulver in kleinen Tütchen zu 20 Gramm. Das war nun wirklich neu. Jedes Tütchen reichte für ein Pfund Mehl. Der Preis von zehn Pfennig erschien niedrig, obwohl die Gewinnmarge beträchtlich war. Nicht zuletzt stieg durch die genaue Dosierung die Chance, dass der Kuchen gelang.<sup>13</sup> Ein unermesslicher Vorteil. Noch heute streicht die Oetker-Werbung die „Gelinggarantie“ ihrer Produkte heraus.<sup>14</sup> Hier wurde dem Kunden zum ersten Mal durch Massenwerbung ein Produkt angeboten, das ihm eine Arbeitserleichterung verschaffte, von dem er aber bis dahin nicht gewusst hatte, dass er es braucht.

Da eine ausreichende Nachfrage bestand, beschränkten sich die absatzwirtschaftlichen Bemühungen bis in die 1950er Jahre jedoch im Wesentlichen auf die Verteilung bzw. Distribution der produzierten Güter (vgl. Nieschlag et al. 2002: 3). In den 1960er Jahren entstanden jedoch aufgrund von Produktionssteigerungen die ersten gesättigten Märkte. Dies hatte zur Folge, dass nicht mehr die Produktion der zentrale Engpassfaktor war, sondern vermehrt der Absatz. Es kam zu einem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und die Konsumgüterindustrie gelangte zu der Erkenntnis, dass eine Anpassung ihrer Produkte an die Erwartungen der Konsumenten geboten war. Die daraus folgende konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten an den aktuellen und potentiellen Bedürfnissen der Kunden stellt die Geburtsstunde der klassischen Marketingkonzeption dar (vgl. Nieschlag et al. 2002: 4).

Als Geburtsstunde dieser neuen Denkweise kann ein Artikel von Theodore Levitt mit dem Titel „Marketing Myopia“ gesehen werden, den dieser im Jahre 1960 in der Harvard Business Review veröffentlichte.

Heute wird Marketing einmal als Philosophie aller Unternehmensangehörigen, einmal als Einsatz von Marktbeeinflussungsinstrumenten und einmal als Lehre von Entscheidungsprozessen verstanden (vgl. Scheuch 2007: 33). Aus der Sicht von Unternehmen bezeichnet Marketing diejenigen Aufgaben, die dazu dienen, dass Güter und Dienstleistungen möglichst gut an die Vorstellungen der Kunden angepasst werden (vgl. Scheuch 2007: 3). Der Deutscher Marketing Verband definiert Marketing wie folgt: *„Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der An-*

---

<sup>12</sup> Vgl. [http://www.stiftungwarentest.de/online/bildung\\_soziales/weiterbildung/special/...](http://www.stiftungwarentest.de/online/bildung_soziales/weiterbildung/special/...), 09.09.2007.

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/magazin/:Der-Oetker-Clan-Man/...>, 09.09.2007.

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.oetker.de/wga/oetker/html/default/debi-5n6j4v.de.html>, 09.09.2007.

*spruchsgruppen.*<sup>15</sup>

Am zutreffendsten lässt sich Marketing kennzeichnen, wenn man seine wesentlichen Merkmale herausarbeitet. Hier sollen vor allem 5 Merkmale hervorgehoben werden.

### *I. Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung*

Im Mittelpunkt dieser Denkweise stehen die Erfordernisse des Marktes bzw. der Kunden und nicht der Verkauf vorhandener Produkte (vgl. Bruhn 1999: 14). Dazu müssen die Markt- sowie Kundenbedürfnisse detailliert analysiert werden, um sämtliche Unternehmensaktivitäten gezielt danach auszurichten. Götte definiert folglich: „*Unter Marketing wird eine marktorientierte Unternehmensführung verstanden, nach der alle betrieblichen Funktionen konsequent auf die Anforderungen des Absatzmarktes hin auszurichten sind*“ (Götte 2007: 1).

### *II. Ausrichtung am Kundennutzen*

In der heutigen Zeit sehen sich Kaufinteressenten einer breiten und umfassenden Auswahl an Produkten gegenüber, die ihre Bedürfnisse befriedigen können. Wichtig dabei ist, dass die Beurteilung des Kundennutzens immer subjektiv erfolgt und daher von Kunde zu Kunde unterschiedlich ausfallen kann (vgl. Kotler et al. 2007: 35). Wesentliche Intention des Marketings ist daher die Steigerung des Nutzens für den Kunden durch die angebotene Leistung (vgl. Bruhn 1999: 14).

### *III. Systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess*

Marketing ist eine Managementfunktion und bedingt ein Entscheidungsverhalten, das sich an einer systematischen Planung ausrichtet (vgl. Bruhn 1999: 14). Dabei steht nicht das Produkt, sondern die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potentieller Kunden am Anfang aller Überlegungen (vgl. Meffert 2000: 8).

### *IV. Suche nach kreativen + innovativen Problemlösungen*

Markterfolge werden nicht ausschließlich durch analytische Vorgehensweisen erzielt, sondern darüber hinaus durch kreative und innovative Problemlösungen erreicht (vgl. Bruhn 1999: 15). (Siehe Dr. Oetker – Backpulver in kleinen Päckchen.)

---

<sup>15</sup> <http://www.marketingverband.de/deutscher-marketing-verband/wir-ueber-uns.html>, 09.09.2007.

## V. Operative Umsetzung

Die operative Umsetzung des Marketings erfolgt über den koordinierten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente. Hierbei handelt es sich um die sog. „4 P's“: **P**roduct, **P**rice, **P**lace und **P**romotion.

### 1. Product / Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die in direktem Zusammenhang mit den Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung stehen. Die Produktpolitik muss mit der Definition des Basisnutzens, den das Produkt für den Käufer bietet, beginnen (vgl. Kotler et al. 2007: 624). Als nächstes muss der Basisnutzen ergänzt und in reales Produkt verwandelt werden.

Nach Kotler et al. (2007: 624) machen fünf Charakteristika das reale Produkt aus:

- Die Qualität,
- die Produktfunktionalität,
- das Design,
- die Marke des Produkts und
- die Verpackung.

Hinzu kommt die Wahl des Produktionsprogrammes (Industrie) bzw. des Sortiments (Handel), die Entwicklung neuer Produkte und die Bereitstellung vielfältiger Dienstleistungen (vgl. Nieschlag et al. 2002: 20).

### 2. Price / Preis- bzw. Kontrahierungspolitik

Die Preispolitik beinhaltet primär die Festlegung und Änderung von Preisen und ist innerhalb des Marketingmixes das einzige Element, das direkten Einfluss auf die Einnahmen und den Umsatz hat. Alle anderen Elemente produzieren zunächst Kosten (vgl. Kotler et al. 2007: 767). Unter die Preispolitik fallen zudem alle vertraglichen Konditionen, die in Zusammenhang mit einem Angebot stehen. Hierunter sind z.B. Rabatte, Kredite, die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und z.B. Leasingmöglichkeiten zu verstehen.

### 3. Place / Kommunikationspolitik

Hier geht es um die effiziente Kommunikation eines Unternehmens mit seiner Zielgruppe. Hierunter fällt Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Direktmarketing, aber auch Sponsoring, Product Placement und Eventmarketing. Ziel ist es, die potentiellen Kunden zu informieren und zu aktivieren, sie von der Vorteilhaftigkeit des Angebots zu überzeugen und sie zu einem bestimmten Verhalten, z.B. zum Kauf, anzu-

regen (vgl. Nieschlag et al. 2002: 20).

#### 4. Promotion / Distributionspolitik

Im Rahmend der Distributionspolitik geht es um alle Entscheidungen und Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um das Produkt oder die Dienstleistung zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Menge zum Kunden zu bringen.

#### VI. *Integration sämtlicher Marketingaktivitäten*

Zahlreiche Unternehmensabteilungen wie z.B. die Werbeabteilung, Marktforschung, der Vertrieb oder das Beschwerdemanagement agieren mit direktem oder indirektem Bezug zum Absatzmarkt. Notwendig für ein erfolgreiches Marketing ist die Koordination sämtlicher Funktionsbereiche, um ein integriertes Vorgehen im Unternehmen und vor allem im Markt sicher zu stellen (vgl. Bruhn 1999: 15).

Peter F. Drucker führte einst aus: *„Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet - das heißt vom Standpunkt des Kunden.“*<sup>16</sup>

#### VII. *Zusammenfassung*

Betrachtet man diese Wesensmerkmale und zieht man die Fachliteratur zu Rate, lässt sich über Marketing folgendes aussagen:

Marketing wird heute überwiegend als ein Ausdruck für eine umfassende Philosophie und Konzeption des Planens und Handelns gesehen, bei der ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziel der Befriedigung von Bedürfnissen des Marktes und der individuellen Ziele (vgl. Weiss 2001: 19). Das Marketing ist ein in sich geschlossener Gesamtplan und stellt einen Kernbereich der Führung eines Unternehmens oder einer Organisation dar. Es umfasst Marketingziele, Marketingstrategien und die operative Umsetzung in konkrete Marketingmaßnahmen im Marketingmix sowie deren Erfolgskontrolle. Eine sehr schöne Definition aus dem Englischen lautet: *„Marketing is getting the right goods and services to the right people at the right place at the right time at the right price with the right communication and promotion“* (Kotler et al. 2007: 9).

---

<sup>16</sup> <http://www.business-wissen.de/de/themen/thema2.html>, 09.05.2007.

## E. Risikomanagement

Bereits bei William Shakespeare finden wir im fünften Aufzug seines Dramas „The Tragedy of Julius Caesar“ den Ausspruch: „*Weil das Los der Menschen niemals sicher, lasst uns bedacht sein auf den schlimmsten Fall*“.<sup>17</sup>

1662 beschreibt der Theologe Antoine Arnaud ein Glückspiel, bei dem zehn Personen je eine Münze setzen, in der Hoffnung, danach um 9 Münzen reicher zu werden. Arnaud schreibt, dass es neun Grade der Wahrscheinlichkeit gibt, eine Münze zu verlieren, gegen die eine, neun Münzen zu gewinnen.<sup>18</sup> Er hat damit explizit die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses vorhergesagt und damit eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Risikomanagements gelegt. Die Schweizer Mathematiker Jakob Bernoulli und sein Neffe Nikolaus entwickeln Ende des 17., Anfang des 18. Jahrhunderts die Wahrscheinlichkeitsrechnung. Das kalkulierte Risiko wird damit zum Regelfall – man kann berechnen, was wahrscheinlich eintritt.<sup>19</sup>

Nahezu zeitgleich hat Blaise Pascal, französischer Mathematiker und Philosoph, um 1660 seine berühmte Wette formuliert: „Gott ist, oder er ist nicht. Wofür werden wir uns entscheiden?“ Obwohl sich Pascal vom Lebemann zum Frömmler gewandelt und beschlossen hatte, seinen Verstand nicht mehr zu gebrauchen, nahm er damit den für das moderne Risikomanagement zentralen Begriff des „Erwartungswertes“ vorweg: ein Szenarienabgleich aus Gewinn- und Verlustwahrscheinlichkeiten.<sup>20</sup>

Es ergeben sich nach Pascal vier Möglichkeiten:

1. Man glaubt an Gott, und Gott existiert. In diesem Fall kommt man in den Himmel.
2. Man glaubt an Gott, und Gott existiert nicht. In diesem Fall gewinnt man nichts.
3. Man glaubt nicht an Gott, und Gott existiert nicht. In diesem Fall gewinnt man ebenfalls nichts.
4. Man glaubt nicht an Gott, und Gott existiert. In diesem Fall wird man bestraft und kommt in die Hölle.

Folgt man Pascals Prämissen und entscheidet sich dafür, dass es Gott gibt, kommt man zu dem Ergebnis, dass man wenn man recht hat, in den Himmel kommt, und wenn man unrecht hat, nichts verliert. Entscheidet man sich dafür, dass es keinen Gott gibt, dann kommt man zu dem Ergebnis, dass man, wenn man recht, hat nichts gewinnt, und wenn man unrecht hat, in die Hölle kommt.

<sup>17</sup> [http://www.digbib.org/William\\_Shakespeare\\_1564/De\\_Julius\\_Caesar?k=F%FCnfter+Aufzug](http://www.digbib.org/William_Shakespeare_1564/De_Julius_Caesar?k=F%FCnfter+Aufzug), 08.09.2007.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.ifqm.de/downloads/risikomanagement.pdf>, 08.09.2007.

<sup>19</sup> Vgl. [http://www.brandeins-wissen.de/Downloads/McK/mck02\\_03.pdf](http://www.brandeins-wissen.de/Downloads/McK/mck02_03.pdf), 08.09.2007.

<sup>20</sup> Vgl. [http://brandeins.de/home/inhalt\\_detail.asp?id=780&MenuID=19&MagID=83&sid=su662496619964617](http://brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=780&MenuID=19&MagID=83&sid=su662496619964617), 09.09.2007.

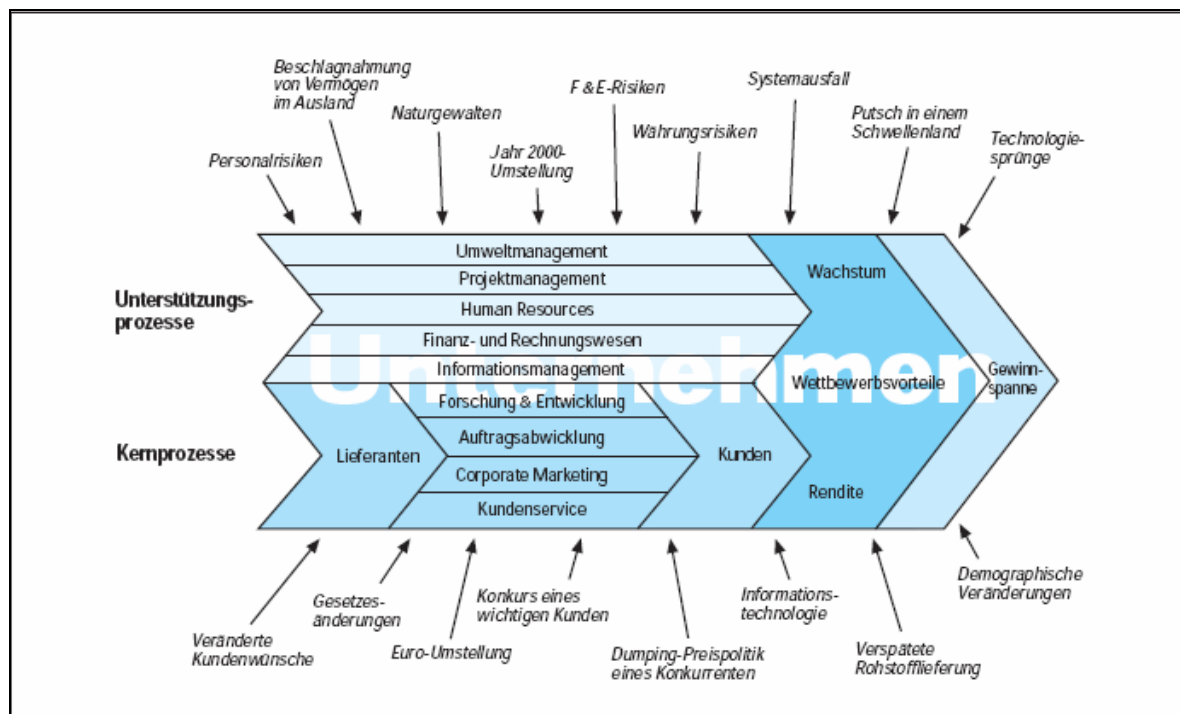
Gemäß Pascal muss man also unter Risikoaspekten ohne zu zögern darauf setzen, dass es Gott gibt.

Hierbei handelt es sich zwar um ein etwas didaktisches Beispiel, aber Pascal hatte damit den ersten Versuch moderner Risikosteuerung unternommen. Es war ihm gelungen, nebulöse Ungewissheiten in berechenbare, handhabbare und handelbare Wahrscheinlichkeiten, also Risiken, zu verwandeln.

Um die Frage beantworten zu können, was Risikomanagement bedeutet, muss aber zu aller erst der Begriff Risiko definiert werden.

Jede Entscheidung, die wir heute treffen, ist in ihren Konsequenzen zukunftsbezogen. Sie basiert in der Regel auf Informationen aus der Vergangenheit und auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Die Konsequenzen, die sich aus den jeweiligen Entscheidungen ergeben, sind somit immer ungewiss. In der Entscheidungstheorie, die sowohl Teildisziplin der Mathematik als auch der Betriebswirtschaftslehre ist, wird Ungewissheit als Zustand nicht vollständiger Informationen verstanden.<sup>21</sup> Der Begriff der Ungewissheit unterteilt sich in Risiko und Unsicherheit. Unsicherheit liegt vor, wenn die Wahrscheinlichkeiten für Annahmen über die zukünftige Entwicklung nicht bekannt sind. Sind sie hingegen bekannt, so spricht man von Risiko. Man kann also sagen, dass Risiko quantifizierbare Unsicherheit ist.<sup>22</sup>

Abbildung 7: Mögliche Unternehmensrisiken



Quelle: KPMG/Nücke/Feinendegen (1998: 5).

<sup>21</sup> Vgl. Biemann in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 105).

<sup>22</sup> Vgl. Saxinger in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 738).

Risikomanagement besteht daher aus der Quantifizierung von Unsicherheiten und der Steuerung und Führung dieser Risiken.

Unternehmen sind seit je her Unsicherheiten ausgesetzt. Chancen zu nutzen und dabei auch Risiken einzugehen ist der Kern unternehmerischen Handelns.<sup>23</sup>

Kendall (1998: 83ff) schlägt die Unterscheidung in verschiedene Risikobereiche vor: Das Marktrisiko, das Kreditrisiko, das Betriebsrisiko, das Rechtsrisiko und die sonstigen Risiken.<sup>24</sup> Abbildung 7 zeigt, wie umfangreich und vielfältig die Risikolandschaft sein kann, die es beim Risikomanagement zu berücksichtigen gilt. Das Risikomanagement selbst besteht aus:

### *I. Unternehmens- bzw. Chancen- und Risikostrategie*

Voraussetzung für Risikomanagement ist die Existenz einer Unternehmensstrategie, aus welcher sich die Chancen- und Risikostrategie des Unternehmens ableiten lässt (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 35). Dazu ist es daher erforderlich, dass sich ein Unternehmen bezüglich seiner Ziele im Klaren ist. Sollte dies nicht oder nur unzureichend der Fall sein, muss der im nächsten Schritt folgenden Risikoidentifikation daher unbedingt eine umfassende Analyse der Strategie des Unternehmens, seiner Stärken und Schwächen sowie seines Umfelds vorangestellt werden, aus der sich eine Zielsystematik ableiten lässt.

Die Risikostrategie bestimmt, in welchem Verhältnis Chancen und Risiken eingegangen werden sollen und welche Maximalrisiken in Kauf genommen werden dürfen.<sup>25</sup> Es erfolgt eine Zuordnung von identifizierten Unsicherheiten zu verantwortlichen Aufgabenträgern, und es werden unter Umständen Wesentlichkeitsgrenzen definiert, die festlegen, ob eine Chance bzw. ein Risiko von einer organisatorischen Einheit selbst getragen werden kann oder der nächst höheren Ebene gemeldet werden muss.<sup>26</sup> Die Dynamik des Marktes und der Umweltbedingungen erfordert dabei eine permanente und zeitnahe Anpassung.

### *II. Risikoidentifikation*

Einem erfolgreichen Risikomanagement geht immer eine effektive und gründliche Risikoerkennung einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge voraus, wobei die meisten Risiken den Managern der einzelnen Teilbereiche bekannt sein dürften (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 41). Hierzu gehören vor allem die Identifikation von Risiken sowie ihre (qualitative) Bewertung oder (quantitati-

---

<sup>23</sup> Vgl. Weber in in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 49).

<sup>24</sup> Andere Aufteilung z.B. Hölscher in Schierenbeck (Hrsg.) (2002: 301ff).

<sup>25</sup> Vgl. Weber in in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 53).

<sup>26</sup> Vgl. Weber in in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 55).



ve) Messung. Diese liefern die Informationsbasis für die nachgelagerten Prozessschritte, insbesondere für die Risikosteuerung (vgl. Hölscher/Elfgren 2002: 12). Ziel der Risikoidentifikation ist eine strukturierte Erfassung der Risiken und Risikobereiche eines Unternehmens. Hierzu gehören z.B. besonders risikoträchtige Geschäfte oder Prozesse, besondere Empfindlichkeiten gegenüber Währungsschwankungen, Schwächen in der Produktnachfolgeplanung, Abhängigkeit eines ganzen Produktbereichs von einer kleinen Gruppe von Spezialisten etc.. Die Risikoidentifikation setzt dabei an den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen und den daraus abgeleiteten Subzielen an. Die Risikoidentifikation sollte zunächst unbedingt unter bewusster Vernachlässigung eventuell vorhandener Kontrollen oder anderer Risikomanagementmaßnahmen, d.h. der vorhandenen Kontrollstruktur, erfolgen, um in der ersten Stufe der Risikoidentifikation die Erfassung aller auf die Unternehmensziele und Subziele wirkenden Risiken zu ermöglichen.

### *III. Chancen- und Risikobewertung*

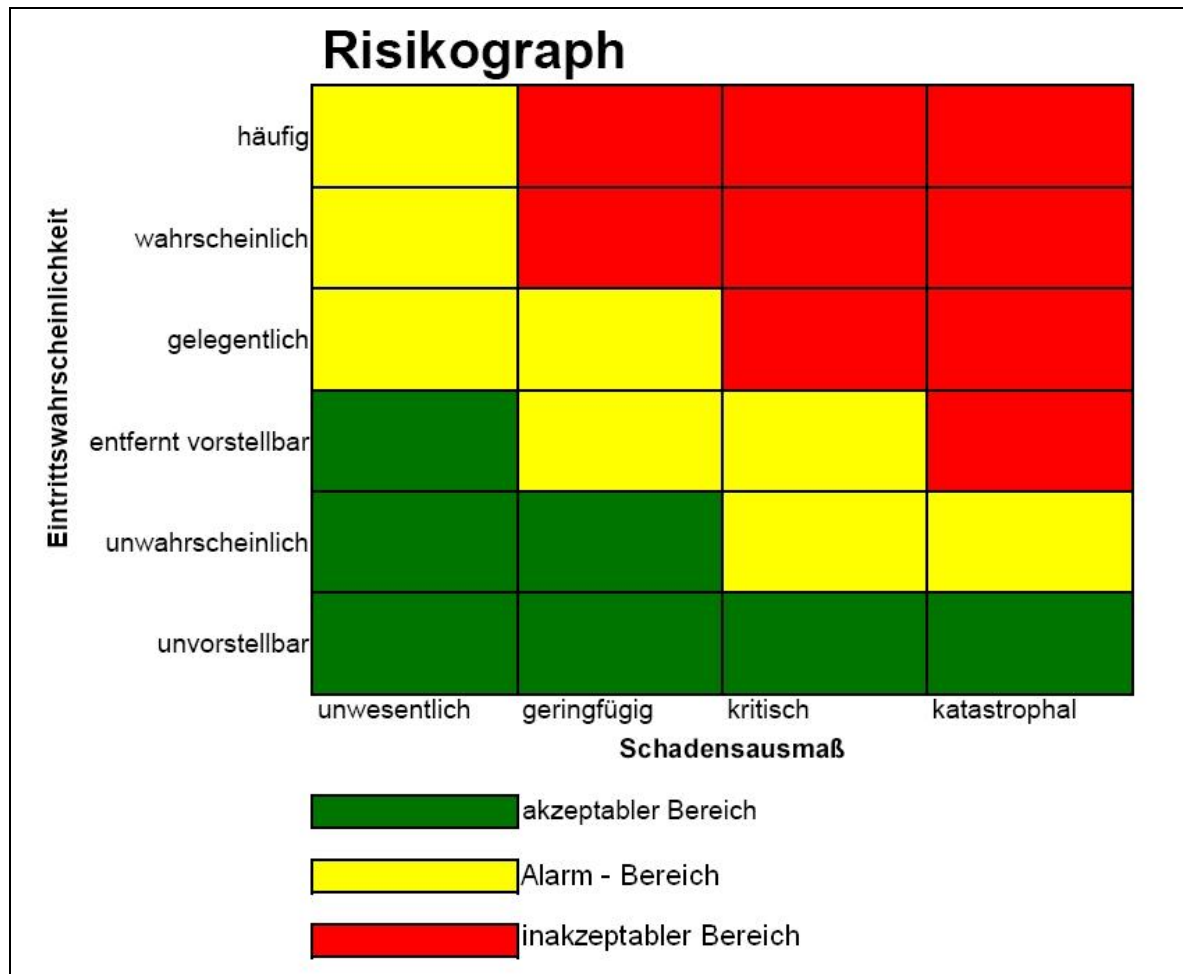
Zur Ableitung von angemessenen Steuerungsmaßnahmen müssen die identifizierten Risiken weiter untersucht und bewertet werden.

Ziel der Risikoanalyse ist es, die Risiken qualitativ zu beurteilen und quantitativ zu messen, um so das Risikoportfolio des Unternehmens abbilden zu können.<sup>27</sup> Dabei müssen insbesondere auch die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Risiken berücksichtigt werden (vgl. KPMG/Nücke/Feinendegen (1998: 21). Auch hier empfiehlt sich, wie bei der Risikoidentifikation, zunächst eine Beurteilung vor Kontrollen und Risikomanagement, um zu einer umfassenden Bewertung zu kommen. Bei der Bewertung der Risiken können beispielsweise Kriterien wie potentielle finanzielle Auswirkungen oder der Einfluss auf die Reputation des Unternehmens herangezogen werden. Die im Rahmen der Risikoanalyse gewonnenen Erkenntnisse müssen gewährleisten, dass die Entscheidungsträger ständig über die aktuelle Risikosituation informiert sind und entsprechend wirkungsvoll mit Steuerungsmaßnahmen auf Änderungen reagieren können.

---

<sup>27</sup> Vgl. Weber in in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 57).

Abbildung 8: Risikograph



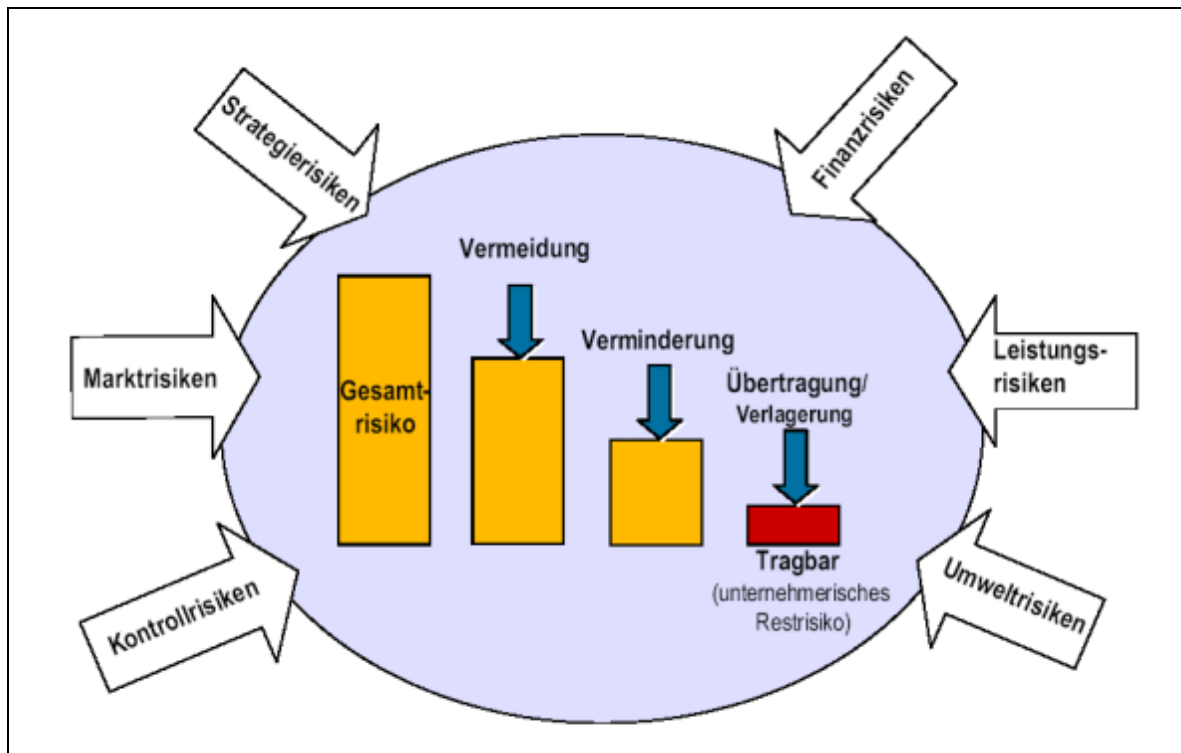
Quelle: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Risikograph.png>, 06.06.2007.

Ein einfaches Modell zur Risikobewertung einzelner Risiken findet sich in Abbildung 8. Hier lässt sich anhand einer Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß ablesen, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht.

#### IV. Chancen- und Risikosteuerung

Hier stehen dem Unternehmen generell 4 Strategiealternativen zur Verfügung, nach denen ein Unternehmen Risiken je nach Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit akzeptieren, vermindern, übertragen oder aber vermeiden sollte (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 86).

Abbildung 9: Unternehmerisches Restrisiko



Quelle: <http://www.verbaende.com/wissenspool/artikelbilder/Risiko1.gif>, 06.06.2007.

Gegenstand der Risikosteuerung ist die aktive Beeinflussung der im Rahmen von Risikoidentifikation und Risikoanalyse ermittelten Risikopositionen durch Initiierung geeigneter Steuerungsmaßnahmen (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 86). Die Handlungsweise ist dabei von der individuellen Risikostrategie des Unternehmens abhängig, muss aber stets in Einklang mit den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Zielen des Risikomanagements stehen. Vereinfacht kann man sagen, dass durch die Risikosteuerung nicht akzeptable Risiken vermieden und nicht vermeidbare Risiken auf ein akzeptables Maß reduziert werden sollen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Entscheidungsträger kontinuierlich über ihre Risikosituation bzw. ihr Risikoportfolio im Klaren sind. Geringe Risiken und mittlere Risiken, bei denen die Steuerung zu kostenintensiv ist, können und sollten dabei von Unternehmen akzeptiert werden. Mittlere Risiken, die steuerbar sind, sollten vermindert oder übertragen werden. Hohe, eventuell sogar bestandsgefährdende Risiken sollten, falls sie nicht verringert oder übertragen werden können, im Rahmen einer verantwortungsbewussten Risikosteuerung stets vermieden werden. Auf diese Art und Weise kann das Gesamtisiko drastisch reduziert werden, so dass nur noch ein tragbares unternehmerisches Restrisiko verbleibt.

## V. Risikoüberwachung / Risikocontrolling

Die Risikoüberwachung gewährleistet, als letzte Stufe des Risikomanagementprozesses, dass die tatsächliche Risikolage des Unternehmens zu jeder Zeit der gewollten entspricht.<sup>28</sup> Der gesamte Prozess des Risikomanagements bedarf dafür einer kontinuierlichen Analyse im Hinblick auf Effektivität, Effizienz, Adäquanz, Struktur und ergriffene Maßnahmen (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 97). Hierbei kann auf Abweichungsanalysen und in nicht quantifizierbaren Bereichen auf die Überwachung der dort relevanten Grenzen für die ausgewählten Kennzahlen und Kriterien zurückgegriffen werden. Wichtig ist zudem die permanente Kommunikation der Risikoverläufe, um die jeweils Verantwortlichen auf etwaigen Handlungsbedarf aufmerksam zu machen.

Von der Ausrichtung her besteht eine enge Verzahnung zwischen Risikomanagement und Controlling. Daraus ergibt sich, dass das Controlling die Unternehmensführung maßgeblich beim Aufbau und Betrieb eines Risikomanagementsystems unterstützen sollte (vgl. Horváth 2002: 747). *„Hauptaufgabe des Risikocontrolling ist es, Informationen für Entscheidungen des Risikomanagements bereitzustellen, d.h. die für das Unternehmen relevanten Risiken zu identifizieren und zu quantifizieren sowie die Konsequenzen der verschiedenen Optionen der Risikosteuerung und -regelung zu ermitteln“* (Horváth 2002: 748).

Aus diesem Grund muss man ein funktionierendes Controllingsystem als wesentlichen Bestandteil eines Risikomanagementsystems sehen (vgl. Horváth 2002: 748).

## VI. Zusammenfassung

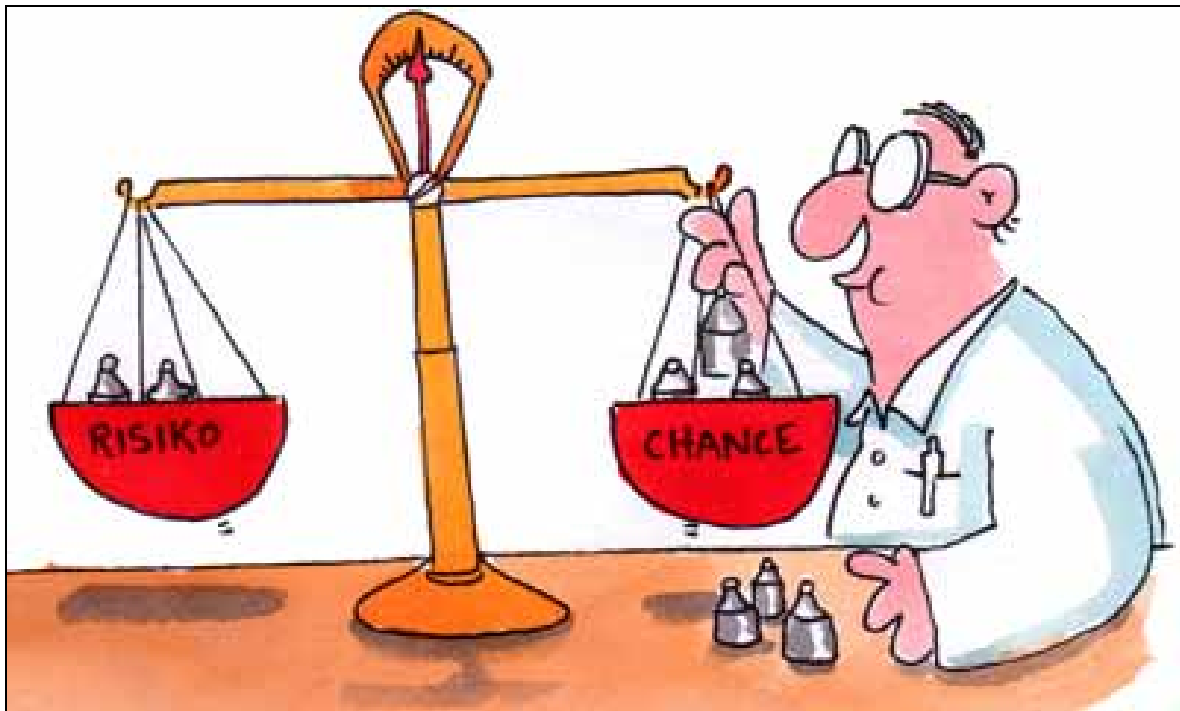
Abschließend kann festgestellt werden, dass es sich beim Risikomanagementprozess nicht um einen zusätzlichen, von den übrigen Abläufen im Unternehmen losgelösten, Prozess handelt. Vielmehr gilt es, die einzelnen Stufen des Risikomanagementprozesses in alle Aktivitäten und Bereiche des Unternehmens zu integrieren, so dass sie immer und überall präsent sind.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass es nicht Ziel des Risikomanagements ist, Risiken vollständig aus dem Unternehmensgeschehen zu eliminieren. Dies kann schon allein aufgrund der dann gleichzeitig ausbleibenden Gewinnchancen nicht Sinn und Zweck des Risikomanagements sein.

---

<sup>28</sup> Vgl. Weber in in Eller et al. (Hrsg.) (2002: 63).

Abbildung 10: Chancen und Risiken



Quelle: <http://www.riskmind.com/shop/images/cartoon.jpg>, 06.06.2007.

Vielmehr geht es um einen kontrollierten Umgang mit den Risiken im Unternehmen. Ein wirkungsvoller Risikomanagementprozess soll die Unternehmensleitung dahingehend unterstützen, das Unternehmensrisiko als zusätzliche Steuerungsgröße aktiv beeinflussen zu können (vgl. KPMG/Nücke/Feinendegen (1998: 27). Der Risikomanagementprozess erfüllt dann seinen Zweck, wenn er eine gezielt angesteuerte Restrisikoposition zur Folge hat, die in Einklang mit den Unternehmenszielen sowie der Risikotragfähigkeit des Unternehmens steht und langfristig unter Kontrolle gehalten werden kann.

Risikopolitik ist Aufgabe eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen (vgl. Wolf/Runzheimer 2003: 105) und es ist laut Kendall (1998: 53) das oberste Gebot, dass das Risikomanagement nicht in die Tagesgeschäfte des Unternehmens einbezogen ist oder werden sollte, ausgenommen es geht um Risikomanagement. Die eigentliche Verantwortung für die Umsetzung von Risikomanagement in den Unternehmensbereichen und -prozessen muss beim operativen Management liegen, da Risiken in einem Unternehmen zu einem überwiegenden Teil im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit entstehen.<sup>29</sup> Die Risikomanagementfunktion dient dabei „lediglich“ als Unterstützungsfunktion für die Entscheidungsträger in den Unternehmensbereichen und -prozessen, bei denen die Verantwortung für Risikomanagement angesiedelt bleiben muss. Als Stabsfunktion besteht ihre Aufgabe in der konzeptionellen Entwicklung

<sup>29</sup> Vgl. Wittmann in Schierenbeck (Hrsg.) (2002: 466f).

eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems einschließlich notwendiger Maßnahmen zur Implementierung, Pflege sowie Weiterentwicklung auf Unternehmensbereichs- und Prozessebene (vgl. KPMG/Nücke/Feinendegen (1998: 13).

Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.04.1998 und der damit verbundenen Änderung von § 91 II AktG hat das Risikomanagement endgültig Einzug in deutsche Unternehmen gefunden. § 91 II AktG verpflichtet den Vorstand, dazu geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Hierbei handelt es sich ganz klar um den gesetzlichen Auftrag an Aktiengesellschaften, ein funktionierendes Risikomanagement einzuführen und zu unterhalten. Die Risikofrüherkennung ist somit zur grundlegenden Pflicht der Geschäftsleitung geworden (vgl. Lange/Wall 2001: V). Der Vorstand kann für den Fall, dass kein ausreichendes Überwachungssystem etabliert wurde, im Sinne einer Pflichtverletzung nach § 93 II AktG persönlich haftbar gemacht werden.

## F. Qualitätsmanagement und Controlling?

Ob man Controlling und Qualitätsmanagement, die wichtigsten operativen Aufgaben in einem Unternehmen, zusammenfügen kann, bedarf einer näheren Betrachtung. Beide dienen sie der Planung, der Überwachung und Koordination. Da sie zusammen die wichtigsten operativen Aufgaben abdecken, erscheint es verführerisch, sie zu vereinen und dem Management ein einheitliches und umfassendes Steuerungssystem zu Verfügung zu stellen.

Trotzdem stellt dies keine optimale Lösung dar. Wie wir weiter oben erfahren haben, liegt die Aufgabe des Controllings darin, durch Koordination von Planung, Kontrolle, sowie durch Informationsversorgung die Führungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Dort wurde auch festgestellt, dass der Controller kein „chief executive“ ist. Das Controlling muss als unternehmensinterner Dienstleiter verstanden werden, der (in der Regel) keine Managementaufgaben wahrnimmt. Genau dies wäre aber nötig, wenn das Controlling die Aufgabe des Qualitätsmanagements übernehmen würde.

Ergänzend sei noch angemerkt, dass es im Rahmen des Qualitätscontrollings eine wichtige Aufgabe des Controllings ist, die Effektivität und Effizienz des Qualitätsmanagements sicherzustellen.<sup>30</sup> Dabei wird anhand des Prozesses mit den Teilfaktoren Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle die Zielgerichtetheit des Qualitätsmanagements überwacht und Informationen für die Entscheidungsträger zur Verfügung gestellt (vgl. Kramer 2006: 56).

Würde man Controlling und Qualitätsmanagement zusammenlegen, müsste

---

<sup>30</sup> So auch Bruhn/Georgi (1999: 3ff).

sich das Controlling selbst kontrollieren. Auch aus diesem Grund lehne ich einen Zusammenschluss ab. Das Controlling muss eigenständig sein, um seinen Aufgaben frei und unvoreingenommen nachkommen zu können.

## **G. Qualitätsmanagement und Marketing**

Betrachtet man die obigen Ausführungen, drängt sich einem förmlich der Gedanke auf, dass Qualitätsmanagement und Marketing in vielen Bereichen die gleiche Zielrichtung haben und sich perfekt ergänzen.

Große Überschneidungen ergeben sich z.B. beim Produktkonzept (Die Unternehmen versuchen, getreu dem Motto „Gute Produkte verkaufen sich von selbst“, gute Produkte herzustellen und diese kostengünstig auf den Markt zu bringen (vgl. Weiss 2001: 30)). Aber auch wenn ein Unternehmen beispielsweise dem modernen Marketingkonzept folgt ergibt sich eine Schnittmenge. Laut Weiss (2001: 29) steht beim modernen Marketingkonzept die Erforschung der Nachfragefragewünsche am Beginn des betrieblichen Leistungsprozesses. Seiner Meinung nach liegt erfolgreiches Marketing dann vor, wenn die Käufer nach dem Kauf mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind und wenn sie dem Unternehmen verbunden bleiben (vgl. Weiss 2001: 32). Gerade das soll auch durch das Qualitätsmanagement sichergestellt werden.

Sowohl die Herstellung guter Produkte als auch die Erforschung der Nachfragewünsche, sowie die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit sind auch zentrale Ziele des Qualitätsmanagements. Das Qualitätsmanagement ist aber viel breiter angelegt als das Marketing (siehe S. 11f). Dem Marketing würden also Aufgaben auferlegt, die (weit) außerhalb seiner Kernkompetenzen befinden. Trotz der Gemeinsamkeiten sollte man daher das Qualitätsmanagement nicht als Aufgabe des Marketings sehen.

## **H. Qualitätsmanagement und Risikomanagement?**

Das Qualitätsmanagement ist auf den Prozess der Leistungserbringung fokussiert, ist kundenorientiert und darauf bedacht, einen gleich bleibenden Standard zu sichern, vielleicht sogar auf einen höheren Standard hinzuarbeiten. Aufgabe des Risikomanagements ist es gezielt angesteuerte Restrisikoposition zu schaffen, die im Einklang mit den Unternehmenszielen sowie der Risikotragfähigkeit des Unternehmens stehen und langfristig unter Kontrolle gehalten werden können.

Die Qualitätsplanung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung haben zum Ziel, dem Kunden ein ihn zufrieden stellendes Gesamtpaket zur Verfügung zu stellen. D.h., dass ein funktionierendes Qualitätsmanagement sämtliche Risiken minimieren, vielleicht sogar ausschließen sollte, die sich aus mangelnder Qualität oder aufgrund von Unzufriedenheit seitens des Kunden ergeben.

Man kann das Qualitätsmanagement daher insoweit als ein Instrument des Risikomanagements begreifen, als es hilft, Risikopositionen zu vermindern oder zu vermeiden, die sich aus der Qualität der Produkte, der Dienstleistungen, der Interaktionen mit Kunden, aus Unternehmensprozessen, aus Arbeitsbedingungen und aus den Beziehungen zur Umwelt, ergeben. Wir haben gesehen, dass sowohl die Aufgaben des Risiko- als auch die des Qualitätsmanagements in den Verantwortungsbereich aller Mitarbeiter, Abteilungen bzw. Fachbereiche fallen und lediglich die Führung der jeweiligen Disziplin zuordenbar ist bzw. konkret zugeordnet werden sollte. Daher steht einer derartigen Auffassung auch der organisatorische Aufbau der beiden Disziplinen nicht entgegen.

Vor diesem Hintergrund kann die Frage, ob man das Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements sehen kann, nur bejaht werden. Man kann sogar soweit gehen und sagen, dass ein erfolgreiches Risikomanagement zwingend die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements erfordert.

Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass es Stimmen in der Literatur gibt, die das Risikomanagement als Teil des Qualitätsmanagements sehen (z.B. Heduschka 2006: 7). Die Autorin übersieht jedoch, dass das Qualitätsmanagement „lediglich“ dabei hilft, bestimmte Risikopositionen zu vermindern. Es ist nicht darauf ausgerichtet, gezielt angesteuerter Restrisikopositionen zu schaffen und diese langfristig unter Kontrolle zu halten. Daher kann dieser Auffassung nicht gefolgt werden.

## **I. Ergebnis**

Ich bin mir wohl der Tatsache bewusst, dass es für viele Geschäftsführer und Vorstände wünschenswert wäre, mit einer Einheit aus Qualitätsmanagement und Controlling über ein einheitliches und umfassendes Informations- und Steuersystem zu verfügen. Leider sind die systemimmanenten Nachteile einer derartigen Einordnung zu groß und daher wenig sinnvoll (siehe auch die obigen Ausführungen). Trotzdem kann dem Informationsbedürfnis der „Chefetape“ im Rahmen des Qualitätscontrollings abgeholfen werden. Die Einführung einer „Balanced-Scorecard“ oder eines „Business Excellence Modells“ durch das Controlling kann dem Bedürfnis nach einem einheitlichen Informations- und Steuersystem gerecht werden, ohne dass dazu Aufgaben miteinander verknüpft werden müssen, die von ihrer strategischen Ausrichtung nicht zusammenpassen.

Eine Zusammenlegung von Marketing und Qualitätsmanagement erscheint aufgrund der großen Überschneidungen reizvoll. Das Qualitätsmanagement geht aber weit über den Aufgabenbereich des Marketings hinaus. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Zusammenlegung wenig sinnvoll, denn sie würde den Zuständigkeitsbereich des Marketings sprengen.



Von den drei gebotenen Alternativen erscheint die Zuständigkeit des Risikomanagements für das Qualitätsmanagement am logischsten. Wie wir gesehen haben, erfordert ein vernünftiges Risikomanagement ein funktionierendes Qualitätsmanagement. Zudem sind beide reinrassige Managementaufgaben und daher steht einem Zusammenschluss auch organisatorisch nichts im Wege.

Steht man vor der Frage, ob das Qualitätsmanagement eine Aufgabe des Controlling, des Marketing oder des Risikomanagements ist und versucht eine Zuordnung, so kommt man auf viele interessante Aspekte, die dennoch nur eine Lösung zulassen. Man muss das Qualitätsmanagement aufgrund seiner Ausgestaltung als Aufgabe des Risikomanagements sehen. Andere Lösungswege sind, z.B. wenn eine bestimmte Ausrichtung des Qualitätsmanagements ausdrücklich gewünscht wird, selbstverständlich möglich.

## Literaturverzeichnis

- Anthony**, Robert Newton (1970): Management Accounting Principles, [Richard D. Irwin] Homewood / Illinois 1970.
- Bruhn**, Manfred (1999): Marketing, [Gabler Verlag] Wiesbaden 1999.
- Bruhn**, Manfred/**Georgi**, Dominik (1999): Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements, [Carl Hanser Verlag] München-Wien 1999.
- Brunner**, Franz J./**Wagner**, Karl W. (1999): Taschenbuch Qualitätsmanagement, [Carl Hanser Verlag] München-Wien 1999.
- Conrad**, Hans-Joachim (1997): Qualitätsmanagement und Controlling im Krankenhaus, [pmi Verlagsgruppe] Frankfurt/Main 1997.
- Czenskowsky**, Thorsten/**Schünemann**, Gerhard/**Zdrowomyslaw**, Norbert (2002): Grundzüge des Controlling, [Deutscher Betriebswirte-Verlag] Gernsbach 2002.
- DeMarco**, Tom/**Lister**, Timothy (2003): Bärenango, [Carl Hanser Verlag] München-Wien 2003.
- Eller**, Roland/**Gruber**, Walter/**Reif**, Markus (Hrsg.) (2002): Handbuch des Risikomanagements, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2002.
- Erhart**, Karl J. (2000): Das Qualitätsmanagementsystem, ein Schritt auf dem Wege zum TQM, in: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.) (2000): Unternehmenserfolg durch Excellence, [Carl Hanser Verlag] München-Wien 2000.
- Götte**, Sascha (2007): Marketing, [Verlag Franz Vahlen] München 2007.
- Götze**, Uwe/**Henselmann**, Klaus / **Mikus**, Barbara (2001): Risiko-Management, [Physica-Verlag] Heidelberg 2001.
- Hans**, Lothar/**Warschburger**, Volker (1996): Controlling, [R. Oldenbourg Verlag] München-Wien 1996.
- Heduschka**, Katrin (2006) Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses [Hochschule Wismar] Wismar 2006.
- Hölscher**, Reinhold/**Elfgén**, Ralph (2002): Herausforderung Risikomanagement, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2002.

- Horváth, Peter** (2002): Controlling, [Verlag Franz Vahlen] München 2002.  
<http://www.4managers.de/themen/kaizen/>, 07.05.2007.  
[http://brandeins.de/home/inhalt\\_detail.asp?id=780&MenuID=19&MagID=83&sid=su662496619964617](http://brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=780&MenuID=19&MagID=83&sid=su662496619964617), 09.09.2007.  
[http://www.brandeins-wissen.de/Downloads/McK/mck02\\_03.pdf](http://www.brandeins-wissen.de/Downloads/McK/mck02_03.pdf), 08.09.2007.  
<http://www.business-wissen.de/de/themen/thema2.html>, 09.05.2007.  
[http://www.digbib.org/William\\_Shakespeare\\_1564/De\\_Julius\\_Caesar?k=F%FCnfter+Aufzug](http://www.digbib.org/William_Shakespeare_1564/De_Julius_Caesar?k=F%FCnfter+Aufzug), 08.09.2007.  
<http://www.faz.net/s/RubC8BA5576CDEE4A05AF8DFEC92E288D64/Doc~EA874AA700B2342568CB10FC94FA3BDF9~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, 27.09.2007.  
<http://www.fei.org/eweb/Dynamicpage.aspx?webcode=fei75>, 08.09.2007.  
<http://www.hopmanns.de/controlling.htm>, 09.05.2007.  
<http://www.ifqm.de/downloads/risikomanagement.pdf>, 08.09.2007.  
<http://www.marketingverband.de/deutscher-marketing-verband/wir-ueber-uns.html>, 09.09.2007.  
<http://www.oetker.de/wga/oetker/html/default/debi-5n6j4v.de.html>, 09.09.2007.  
[http://www.qfd-id.de/qfd\\_forum/artikel/qfd\\_einfuehrung.pdf](http://www.qfd-id.de/qfd_forum/artikel/qfd_einfuehrung.pdf), 04.05.2007.  
<http://www.qfd-id.de/wasistqfd/index.html>, 04.05.2007.  
<http://www.riskmind.com/shop/images/cartoon.jpg>, 06.06.2007.  
[http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/magazin/:Der-Oetker-Clan-Man/529465.html?p=2&nv=ct\\_cb](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/magazin/:Der-Oetker-Clan-Man/529465.html?p=2&nv=ct_cb), 09.09.2007.  
[http://www.stiftung-warentest.de/online/bildung\\_soziales/weiterbildung/special/1438353/1438353.html](http://www.stiftung-warentest.de/online/bildung_soziales/weiterbildung/special/1438353/1438353.html), 09.09.2007.  
<http://www.tqm.com/methoden/six-sigma>, 04.05.2007.  
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Risikograph.png>, 06.06.2007.  
<http://www.verbaende.com/wissenspool/artikelbilder/Risiko1.gif>, 06.06.2007.
- Injac, Nenad** (2007), Die Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20. / 21. Jahrhundert, in: **Pfeifer, Tilo / Schmitt, Robert** (2007): Masing - Handbuch Qualitätsmanagement, [Carl Hanser Verlag] München 2007.
- Jackson, Jacob H.** (1948), The Comptroller: his functions and organization, [Harvard University Press] Cambridge 1948.
- Kamiske, Gerd F.** (Hrsg.) (2000): Unternehmenserfolg durch Excellence, [Carl Hanser Verlag] München·Wien 2000.
- Kendall, Robin** (1998): Risk Management, [Gabler Verlag] Wiesbaden 1998
- Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Saunders, John/Wong, Veronica** (2007): Grundlagen des Marketing, [Pearson Studium] München 2007.
- KPMG/Nücke, Heinrich/Feinendegen, Stefan** (1998): Integriertes Risikomanagement, [KPMG Broschüre] Berlin 1998.
- Kramer, Jost W.** (2006) Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich [Hochschule Wismar] Wismar 2006.
- Küpper, Hans-Ulrich** (2005): Controlling, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2005.
- Lange, Knut W./Wall, Friederike** (2001), Risikomanagement nach dem KonTraG, [Verlag

- Franz Vahlen] München 2001.
- Levitt**, Theodore (1960), Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, Vol. 38 (1960), pp 45-56.
- Mann**, Rudolf (1973), Die Praxis des Controlling - Instrumente. Einführung. Konflikte, [Verlag Moderne Industrie] München 1973.
- Meffert**, Heribert (2000): Marketing, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2000.
- Nieschlag**, Robert/**Dichtl**, Erwin/**Hörschgen**, Hans (2002), Marketing, [Duncker & Humblot] Berlin 2002.
- Pfeifer**, Tilo/**Schmitt**, Robert (2007): Masing - Handbuch Qualitätsmanagement, [Carl Hanser Verlag] München 2007.
- Scheuch**, Fritz (2007): Marketing, [Verlag Franz Vahlen] München 2007.
- Schieler**, Jürgen (1998): Der leichte Weg zum Qualitätsmanagement, [Verlagsges. Rudolf Müller] 1998.
- Schierenbeck**, Henner (Hrsg.) (2000): Risk Controlling in der Praxis, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2000.
- Schwarz**, Rainer (2002), Controlling-Systeme, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2002.
- Seghezzi**, Hans Dieter/**Fahrni**, Fritz/**Herrmann**, Frank (2007): Integriertes Qualitätsmanagement, [Carl Hanser Verlag] München·Wien 2007.
- Steinle**, Claus/**Bruch**, Heike (1998): Controlling, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 1998.
- Voorhies**, Darrell H. (1944): Functions of corporate secretaries, treasurers and comptrollers: „A survey of corporate practices“, conducted by the Standard Oil Company of California; with the assistance of J. Hugh Jackson, [Stanford University Press] Stanford 1944.
- Weiss**, Hans Christian (2001): Marketing, [Friedrich Kiehl Verlag] Ludwigshafen 2001.
- v. Werder**, Axel/**Grundeis**, Jens (2006): Konzeptionelle Grundlagen des Organisations-Controllings, in: v. Werder, Axel/Stöber, Harald/Grundeis, Jens (Hrsg.) (2006): Organisations-Controlling, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2006.
- v. Werder**, Axel/**Stöber**, Harald/**Grundeis**, Jens (Hrsg.) (2006): Organisations-Controlling, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2006.
- Wolf**, Klaus/**Runzheimer**, Bodo (2003): Risikomanagement und KonTraG, [Gabler Verlag] Wiesbaden 2003.
- Zollondz**, Hans-Dieter (2001): Grundlagen Qualitätsmanagement, [R. Oldenbourg Verlag] München·Wien 2002.

## **Autorenangaben**

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Florian Wrede  
 c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
 Hochschule Wismar  
 Philipp-Müller-Straße 14, Postfach 12 10  
 D – 23966 Wismar  
 Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- 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
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung

- der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen - Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 01/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?