



Wer sein Risikomanagement wirklich umfassend betreiben will, muss auch innerhalb des Unternehmens in jeder Ecke nach verborgenen Risiken fahnden.

## RISIKOMANAGEMENTSYSTEM AUF BASIS DES EFQM-MODELLS

# Blick in jede Ecke

Unternehmensrisiken lauern auch intern in allen Abläufen und Prozessen. Ein wirklich lückenloses Risikomanagement sicherzustellen, ist eine beträchtliche Herausforderung. Ein Zulieferer der besonders risikogefährdeten Luftfahrtindustrie nutzte die Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells, um ein unternehmensweites Risikomanagementsystem zu entwickeln und zu betreiben.

Olaf Piekenbrink, Laupheim, und  
Hubert Ketterer, Ulm

Die Auftragslage bei den Zulieferern der Luftfahrt- und der Verteidigungsindustrie wird größtenteils durch wenige Großkunden bestimmt. Rückrufaktionen dieser Kunden aufgrund eines versteckten Mangels in den gelieferten Teilen, der erst innerhalb des Lebenszyklus des fertigen Produkts identifiziert werden kann, führen nicht selten zu existenzbedrohenden Kosten bei den Zulieferbetrieben. Diese besonders ausgeprägten Risiken, verbunden mit besonders scharfen gesetzlichen Anforderungen, machen diese Branchen zu Vorreitern beim Risikomanagement.

Wie fast alle Unternehmen in dieser Branche ist auch die W. Piekenbrink GmbH, Laupheim, nach EN 9100 zertifiziert. Das Unternehmen beliefert mit seinen fünfzig Mitarbeitern führende Unternehmen der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie mit innovativen Produkten. Sein Risikomanagementsystem stellt einen elementaren Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems dar. Im Zuge eines internen Audits gemäß EN 9100 wurden Verbesserungspotenziale für das bestehende Risikomanagement identifiziert und schließlich ein Verbesserungsprojekt aufgesetzt. Wie bei allen qualitätsrelevanten Projekten übernahm auch hier der Geschäftsführer die Projektleitung.

Der Fokus des Risikomanagements hatte bislang überwiegend auf Faktoren wie Naturkatastrophen und Arbeitssicherheit gelegen, die Betrachtung von Risiken in den internen Abläufen war hingegen vernachlässigt worden. Die Zielset-

zung des Projekts lautete daher, das Risikomanagement ganzheitlich zu gestalten und interne Abläufe und Prozesse mit ein-

zuschließen. Bei der Suche nach einer Methodik, die für das Vorhaben eine geeignete und definierte Struktur vorgibt, entschied man sich für die Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells für Business Excellence. Mithilfe einer externen Unternehmensberatung wurde das Projekt Ende 2008 gestartet.

### Methodik für ein ganzheitliches Risikomanagement

Um Informationen aus möglichst allen Blickwinkeln der Organisation zu erhalten, wurde ein interdisziplinäres Projektteam gegründet. In der Anfangsphase galt es, einige Schwierigkeiten zu bewältigen. So wurden in diesem Team Mitarbeiter mit einem Thema konfrontiert, mit dem sie bislang keinerlei Berührungspunkte hatten. Und Erfahrungen mit dem EFQM-Modell und seiner Zielsetzung und Handhabung hatte das ganze Unternehmen zu diesem Zeitpunkt auch nicht vorzuweisen. Mangelnde Zeit und Unsicherheiten hinsichtlich der neuen Aufgabe führten zu einer passiven Haltung der Mitarbeiter. Um sie insbesondere dafür zu gewinnen, eigene Verbesserungspotenziale und Risiken zu identifizieren, musste erhebliche Überzeugungsarbeit geleistet werden. Sodann gab es innerhalb des Projektteams zunächst sprachliche Verständnisschwierigkeiten. So verstand etwa das Controlling unter einer Machbarkeitsprüfung etwas anderes als die Produktion. Nachdem solche Begriffe im Team ausgemacht und einheitlich beschrieben worden waren, konnte mit

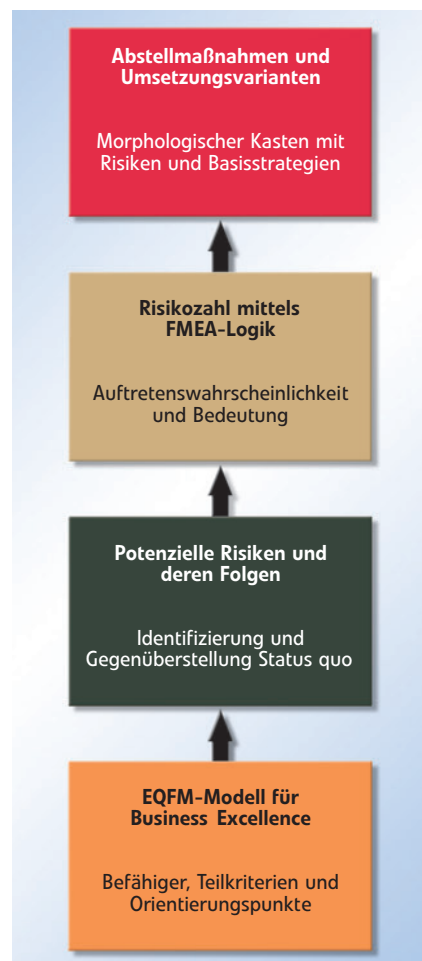


Bild 1. Aufbau eines Risikomanagementsystems auf Basis des EFQM-Modells: Projektverlauf

3b Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.	5d Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut.
Deltas in den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden aufgrund des fehlenden Überblicks nicht identifiziert (Qualifikations- oder Skill-Matrix).	Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.).
Es findet kein Erfahrungs- oder Wissensaustausch nach besuchten Schulungsmaßnahmen statt.	Die Produktivität wird nicht durchgängig und systematisch gesteuert und genutzt (Mensch-Maschine, Grad der Automation, Kombination der Produktionsverfahren etc.).
Es herrscht keine systematische, bedarfsorientierte Schulungsplanung, und der zukünftige Schulungsbedarf wird nicht erkannt.	Die Auslieferungstermine werden nur selten oder gar nicht eingehalten.
Es werden keine Bewertungen/Wirksamkeitsüberprüfungen zu besuchten Schulungen hinsichtlich deren Effektivität durchgeführt (Mitarbeiter-Rückmeldung, Umsetzungsbewertung durch den Vorgesetzten).	Es existiert keine „fließende“ Auftragsabarbeitung beziehungsweise kein harmonischer Bearbeitungsfluss.
Zieldefinitionen der Mitarbeiter sind nicht vollständig (Zielebeschreibung, Zielwert, Zielerreichungstermin, Maßnahmen), und die Motive für die Definition des Zielwerts sowie das Erreichen des Ziels sind nicht kommuniziert.	Es werden lediglich unzureichende Machbarkeitsprüfungen vor der Auftragsbearbeitung durchgeführt
Ziele sind nicht ausreichend nach Bedeutung und Umsetzung priorisiert sowie gegebenenfalls nicht konsistent beziehungsweise zueinander widersprüchlich.	Es erfolgt keine Überprüfung beziehungsweise Verbesserung der Planungsgenauigkeit und Planungssicherheit.
Es existiert keine vollständige Übersicht aller erforderlichen Unterweisungen, Untersuchungen und Weiterbildungsmaßnahmen.	Rüstaufwände/Rüstvorgänge werden nicht festgelegt, nicht erfasst, nicht ausgewertet und dementsprechend nicht systematisch optimiert.
Die Inhalte und der Aufbau der zyklischen Unterweisungen sind nicht harmonisiert.	Warenzeichen und Patenten wird nicht die nötige Aufmerksamkeit/Kontrolle entgegengebracht (Auslaufen von Patenten).
	Der Rückfluss von den Wettbewerbsanalysen zur Optimierung der Servicequalität wird nicht genutzt.
	Es finden keine Cross-Selling-Aktivitäten statt.
	Produktneuerungen und -weiterentwicklungen werden nicht aktiv an die bestehenden Kunden kommuniziert.
	Ein After Sales Service ist nicht vorhanden oder nicht produktpalettenumfassend festgelegt.
	Es existieren keine Messungen der Servicequalität.

Tabelle 1. Die Orientierungspunkte zu den Teilkriterien 3b und 5d des EFQM-Modells

der eigentlichen Projektarbeit begonnen werden (Bild 1).

Zur Strukturierung des Vorgehens wurden die Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells herangezogen. Zu sämtlichen Kriterien (Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse) wurden mögliche Risiken identifiziert, evaluiert und gegebenenfalls beseitigt. Die im EFQM-Modell darunterliegenden Teilkriterien wurden darüber hinaus mit Orientierungspunkten versehen. Diese leiten sich einerseits aus den Elementen des Modells und andererseits aus der unternehmerischen Praxis ab und entsprechen insgesamt den jeweils möglichen Risiken (Tabelle 1). Diese konzeptionelle Vorarbeit wurde vom Unternehmensberater geleistet. Im Projektteam wurden diese

Orientierungspunkte dann dazu verwendet, mögliche Risikofolgen für das Unternehmen zu identifizieren.

### Identifizierte Risikofolgen in großer Zahl

Anschließend sollte das Team für jede Risikofolge die Frage nach dem Ist-Zustand beantworten: Was unternehmen wir aktuell, um diese Risikofolge effektiv zu verhindern? Da es sich bei dem Unternehmen um einen rein handwerklich ausgerichteten Betrieb handelt und nicht alle Projektmitglieder in der Handhabung von Informationstechnologie versiert waren, schuf der IT-Beauftragte des Unternehmens eine selbsterklärende Eingabemaske, in die die Aufzeichnungen in der nötigen Struktur eingepflegt werden konn-

ten. Diese Bestandsaufnahme in Eigenregie erwies sich als sehr zeitaufwendig, aber auch als äußerst wertvoll. Denn den einzelnen Projektmitgliedern waren sowohl Abläufe bezüglich vorsorgender Aktivitäten als auch mögliche Risikofolgen vielfach nicht bekannt und wurden daher teilweise fehlinterpretiert. Um den Mitarbeitern und der Organisation die nötigen zeitlichen Ressourcen einzuräumen, war diese Projektphase in einen Zeitraum gelegt worden, in dem weniger Auslieferungen oder Auftragsabwicklungen anfielen.

Nun waren die erarbeiteten Inhalte zu bewerten und zu gewichten. Die Risikofolgen wurden den aktuell praktizierten Präventivmaßnahmen, Abläufen und Prozessen im Unternehmen gegenübergestellt und so für alle Beteiligten ein gemeinsames Bild geschaffen. Die Bewertung der Risiken erfolgte in Anlehnung an die FMEA-Logik. Mittels der Faktoren Auftretenswahrscheinlichkeit und Bedeutung wurde für jede Risikofolge eine Risikozahl ermittelt. Sowohl die Auftretenswahrscheinlichkeit als auch die Bedeutung einer jeden Risikofolge bewertete das Team auf einer fünfstufigen Bewertungsskala. Dabei wurde die Auftretenswahrscheinlichkeit mit Zyklen und konkreten Zeiträumen (Jahren) quantifiziert und die Risikobedeutung mittels realer, monetärer Aspekte (Euro) veranschaulicht. Nicht einbezogen wurde die Entdeckungswahrscheinlichkeit, da es sich bei den identifizierten Risiken nicht nur um interne, sondern auch um externe Risiken handelte. Um bei diesem Projektschritt unter den Projektteilnehmern einen Konsens bei der Bewertung herbeizuführen, erwies sich ein neutraler Moderator als unabdingbar. Danach lagen dem Projektteam abgestimmte Risikozahlen auf allen Gebieten der Befähiger-Teilkriterien gemäß EFQM-Modell vor.

Um die Organisation mit Maßnahmen zu den zahlreichen identifizierten Risiken nicht zu überfordern, wurden Risiken mit Risikozahlen unterhalb eines bestimmten vereinbarten Grenzwerts nicht weiter betrachtet. Für die Risiken mit höheren Risikozahlen galt es, mögliche Abstellmaßnahmen zu entwickeln. Dazu wurde die Kreativitätstechnik des morphologischen Kastens eingesetzt (Tabelle 2). In einer Matrix wurden die relevanten Risiken gegen die Basisstrategien zur Risikobewältigung (Vermeiden, Vermindern, Überwälzen und Selbsttragen) aufgetragen. Anhand dieser Matrix entwickelte das Team Lösungswege hin zu mög-

Risikozahl	Risikobeschreibung	Vermeiden: Vorbeugemaßnahmen durchführen, damit das Risiko nicht auftritt	Vermindern: Maßnahmen treffen, um möglichen Schaden zu begrenzen	Überwälzen: Vertragsklauseln schaffen, Versicherungen abschließen	Selbst tragen: Risiko bewusst akzeptieren und Maßnahmen definieren
20	Es existiert keine systematische Nachfolgeplanung und/oder Stellvertreterregelung im Unternehmen (Krankheit, Unfall, Mutterschutz, Urlaub etc.).	Nachfolgeplanung und Stellvertreterregelung konzipieren und einführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitarbeiter von Schlüsselpositionen durch zusätzliche Altersteilzeitmodelle beschäftigen</li> <li>Jede Schlüsselposition durch mindestens einen Stellvertreter absichern</li> </ul>	Durch Zielvereinbarungen die Festlegung der eigenen Nachfolge-/Stellvertreterregelung an die Schlüsselmitarbeiter selbst delegieren	Eine Springerstelle schaffen, welche diese Schlüsselaufgaben wahrnehmen muss
20	Es existiert keine systematische bzw. rechtzeitige Erfahrungs- und Wissensspeicherung (z. B. in Projekten).	Einen Wissensmanagementprozess mit Hilfe einer geeigneten Softwarelösung einführen	Projektabschlussgespräche führen und auswerten	Die Projektleiter vertraglich dazu verpflichten, die Erfahrungen auf einem Lessons-Learned-Datenblatt zu dokumentieren	Die Projektblagstruktur vollständig füllen, d. h. alle relevanten Informationen aus dem Projekt digital ablegen
16	Es erfolgt keine Kontrolle der Lagerbestände, wodurch auch keine Bestandsoptimierung betrieben werden kann.	IT-gestützte Bestandsführung mit retrograder Buchung der Aufträge einführen	Zyklische Begehungen im Lager mit physischer Aufnahme der A-Artikel sowie C-Artikel über Kanban steuern	Konsignationslager für A-Artikel einführen	Lieferantenwechsel forcieren und billigere Lagerflächen anmieten
16	Abweichungen in Projekten werden aufgrund eines unzureichenden Kostencontrollings auf Abteilungs- und Projektebene nicht frühzeitig/rechtzeitig erkannt.	Kostenträger und Kostenstellenrechnung sowie eine mitlaufende Kostenübersicht aller Projekte, die Plan- und Ist-Werte beinhaltet, einführen	Regelmeetings mit den Projektleitern einführen, zur Diskussion von Kostensituation, Meilensteinen etc.	Stabstelle Projektcontrolling benennen und einführen	Den Projektleitern die Eigenverantwortung über das Kostenbudget erteilen
16	Zieldefinitionen der Mitarbeiter sind nicht vollständig (Zielebeschreibung, Zielwert, Zielerreichungstermin, Maßnahmen) und die Motive für die Definition des Zielwerts sowie das Erreichen des Ziels sind nicht kommuniziert.	Umfassendes Zielemanagement einführen und variablen Gehaltsanteil an die Zielerreichung knüpfen	Zielesteckbrief erarbeiten und im Unternehmen nutzen	Die Führungskräfte selbst für die vollständige Zielfestlegung aller Mitarbeiter- und Abteilungsziele verantwortlich machen (Bestandteil ihrer eigenen Zielvereinbarung)	Mitarbeiterziele durch Teamziele ersetzen
12	Deltas in den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden aufgrund des fehlenden Überblicks nicht identifiziert (Qualifikations- oder Skill-Matrix).	Eine umfassende Softwarelösung einführen, welche die Erfassung von Ist- und Soll-Qualifikationen sowie deren Delta-Ermittlung ermöglicht	Eine sogenannte Qualifikationsmatrix auf Excelbasis einführen	Die Mitarbeiter selbst zyklisch ihren Know-how-Bedarf benennen lassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Neueinstellung auf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter achten</li> <li>Für die bestehenden Mitarbeiter Job Rotation einführen</li> </ul>

Tabelle 2. Der morphologische Kasten als Werkzeug zur Entwicklung von Abstellmaßnahmen. **Variante 1 (rot):** schnellstmöglich realisierbare Lösung, **Variante 2 (braun):** kostengünstigste Lösung, **Variante 3 (blau):** nachhaltigste Lösung,



**Autoren**

**Olaf Piekenbrink**, geb. 1975, ist Geschäftsführer und QM-Beauftragter der W. Piekenbrink GmbH, Laupheim.

**Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hubert Ketterer**, geb. 1976, ist kaufmännischer Geschäftsführer und Senior Consultant der Unternehmensberatung Bite GmbH, Ulm.

**Kontakt**

**Olaf Piekenbrink**  
**T 07392 2926**  
**info@piekenbrink.de**

**Hubert Ketterer**  
**T 0731 15979249**  
**info@b-ite.de**

**www.qm-infocenter.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110110**

lichen Abstellmaßnahmen. Vorgegebene Kategorien für die zu findenden Abstellmaßnahmen, wie beispielsweise „die am schnellsten zu realisierende“, „die nachhaltigste“ oder „die kostengünstigste“, förderte die Kreativität, unterschiedliche Kombinationen von Abstellmaßnahmen zu entwickeln. Zu jeder Zeile wählte das Projektteam eine der jeweiligen Kategorie entsprechende Ausprägung aus. Die vertikalen Pfade, die sich so ergaben, stellten die Kombination der finalen Abstellmaßnahmen dar. Auch bei diesem Projektschritt erwies sich ein neutraler Moderator als äußerst nützlich. Die abschließende Entscheidung, welche Kategorie von Abstellmaßnahmen operativ umgesetzt werden sollte, oblag der Geschäftsführung und wurde im Verlauf eines strategischen Management-Meetings getroffen.

**Stärken und Hemmnisse zugleich: die Mitarbeiter**

Als vielleicht größter Benefit des gewählten Projektvorgehens wurde bei allen Beteiligten ein tiefes Verständnis für die Ursache-Wirkungs-Kette von Risiken hin zu potenziellen Risikofolgen geschaffen (Tabelle 3). Die solide Basis des EFQM-Modells mit seinen klaren Strukturen ermöglichte es auch Mitarbeitern, die bislang noch keinen Kontakt zum Risikomanagement hatten, methodisch und strukturiert ihren Beitrag zur operativen Projektarbeit zu leisten.

Kritische Schwachstellen weist das

Vorteile und Stärken	Probleme und Hemmnisse
Mithilfe des EFQM-Modells wird das Unternehmen ganzheitlich und ausgewogen betrachtet.	Das Vorgehen (insbesondere die Ermittlung des Status quo) ist verhältnismäßig zeitaufwendig.
Es entsteht umfangreicher und sehr vielschichtiger Input für konkrete Verbesserungsmaßnahmen.	Das Eingestehen eigener Schwächen und Verbesserungspotenziale erzeugt bei den Mitarbeitern Widerstände und Hemmungen.
Die bestehenden Prozesse werden unter einem neuen Blickwinkel analysiert.	Je nach Branche kann die Anzahl von gesetzlichen Änderungen und Änderungen relevanter Rahmenbedingungen beträchtlich sein.
Unternehmen und Mitarbeiter werden für das Thema „Business Excellence“ sensibilisiert.	Je nach Branche kann die Anpassung des erweiterten Themenhorizonts beziehungsweise der Orientierungspunkte sehr umfangreich sein.
Viele Mitarbeiter werden in das Risikomanagement eingebunden.	Die Konsensfindung bei der Quantifizierung der Risikobewertungsstufen ist schwierig.
Es entsteht Transparenz in Abläufen, Prozessen und Stimmungen.	
Mit dem interdisziplinären Projektteam lassen sich Prozessverbesserungen direkt realisieren.	
Durch das methodische Vorgehen werden schnell, präzise und kollektiv Ergebnisse erzielt.	
Mittels eindeutiger Basisstrategien zur Risikobewältigung wird eine Vielzahl von Maßnahmen schnell und eindeutig identifiziert.	
Mithilfe des morphologischen Kastens werden mögliche Umsetzungsvarianten schnell und transparent abgeleitet.	
Die Methodik unterstützt das Verständnis der Ursache-Wirkungs-Kette von Risiken zu potenziellen Risikofolgen bei allen Beteiligten.	
Die methodische Risikobetrachtung ermöglicht den Vergleich mit anderen Unternehmen.	
Der Einsatz der Risikozahl erlaubt eine Fokussierung auf priorisierte Risiken.	

**Tabelle 3. Lessons Learned des Projekts**

Vorgehen zunächst dort auf, wo Unsicherheit die Mitarbeiter dabei blockiert, Risiken und Verbesserungspotenziale in den eigenen Reihen zu benennen. Im vorliegenden Fall musste (und konnte) diese Blockade durch motivierende Gespräche von Seiten der Geschäftsführung gelöst werden, in anderen Fällen mag (und muss) das anders funktionieren. Sodann erfordert die Erarbeitung des Status quo durch das Projektteam in Eigenregie beträchtliche Selbstdisziplin und Engagement sowie die nötigen zeitlichen Ressourcen. Eine bewusste Terminierung und Umsetzung des Projekts über einen längeren Zeitraum oder auch während eines Zeitraums mit weniger Auslieferungen oder Auftragsabwicklungen kann hier unterstützend wirken.

Durch Einbindung der Basisstrategien zur Risikobewältigung in den morpho-

logischen Kasten konnte schnell und eindeutig eine Vielzahl von Maßnahmen für jedes Risiko identifiziert werden. Ein Großteil der identifizierten Maßnahmen wurde bereits im Unternehmen umgesetzt – nicht zuletzt wegen des interdisziplinär zusammengesetzten Projektteams ließen sich einige Prozessverbesserungen zeitnah umsetzen. Die erarbeiteten Risiken und deren Risikofolgen dienen der W. Piekenbrink GmbH als Ausgangsbasis für zukünftige Risikobetrachtungen sowie zum Controlling des aktuellen Umsetzungsstands der Abstellmaßnahmen. Ferner erfolgt zukünftig die systematische Beurteilung und gegebenenfalls Aktualisierung der identifizierten Risiken (und deren Risikofolgen) in einem Zyklus von zwei Jahren, um die Nachhaltigkeit des Risikomanagements sicherzustellen. □

© 2009 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern