

## INTEGRATIVES QM UND RISIKOMANAGEMENT MITTELS EFQM-MODELL

# Eins und eins macht eins

Peter Meier, Aachen

Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ist auch im Hinblick auf eine Integration von Managementsystemen maßgebend. Für ein Integratives Management sprechen mögliche Vorteile durch die geringere Redundanz in einem solchen System, und durch die zentrale Steuerung kritischer Unternehmensparameter. Mit nahezu denselben Ressourcen, Prozessen und Strukturen können parallel verschiedene Managementaufgaben bearbeitet werden. Die Iso-

Das Management von Qualität folgt dem Ziel der Prozessverbesserung, das Management von Risiko versucht Gefahren einzugrenzen. Eine Integration beider Ansätze scheint wegen der Ähnlichkeit der Zielsetzungen sinnvoll. Damit etwa das EFQM-Modell als Rahmen dienen kann, müssen Qualität und Risiko mittels Kennzahlen qualitativ und quantitativ definiert werden.

und Prozesse für die Bearbeitung der unterschiedlichen Aufgaben. Diese Für und Wider muss jedes Unternehmen individuell abwägen.

Selten wird ein bereits technisch genormtes Risikomanagement auf der einen und ein betriebswirtschaftlich ausgerich-

- die präzise Definition der jeweiligen Managementobjekte Qualität und Risiko.
- die Identifizierung eines hervorragenden Integrators von Qualität und Risiko.

Sowohl Qualitäts- als auch Risikomanagement haben Werte zum Gegenstand ihres jeweiligen und differenzierten Handelns. Die Werte werden durch die Erfüllung der Anforderungen der Kunden und der weiteren Stakeholder (Soll) geschaffen (Qualitätsmanagement) und durch die Minimierung möglicher Abweichungen (Delta) von diesen Anforderungen gesichert (Risikomanagement). Konsequenterweise begleiten Qualitäts- und Risikomanagement den Wertschöpfungsprozess und gehören zusammen zum Wertschöpfungsmanagement. Wert ist demzufolge der erforderliche Integrator für Qualitäts- und Risikomanagement. Werte sind sowohl finanzielle Werte entsprechend harter und betriebswirtschaftlicher Kriterien, aber auch nichtfinanzielle Werte mit weichem, subjektivem Charakter.

Qualität ist definiert als das Ausmaß der Erfüllung der Anforderungen. Risiko ist definiert als der statistische Schaden durch Abweichungen von der Erfüllung der Anforderungen. Somit ist der Charakter von Qualität und Risiko gemäß dieser Definitionen komplementär. Sie sind die Grundlage für ein kennzahlen gestütztes Integratives Management (Bild 1).

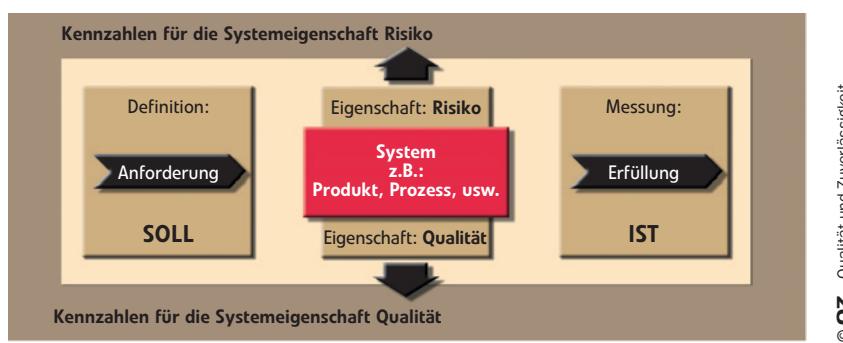


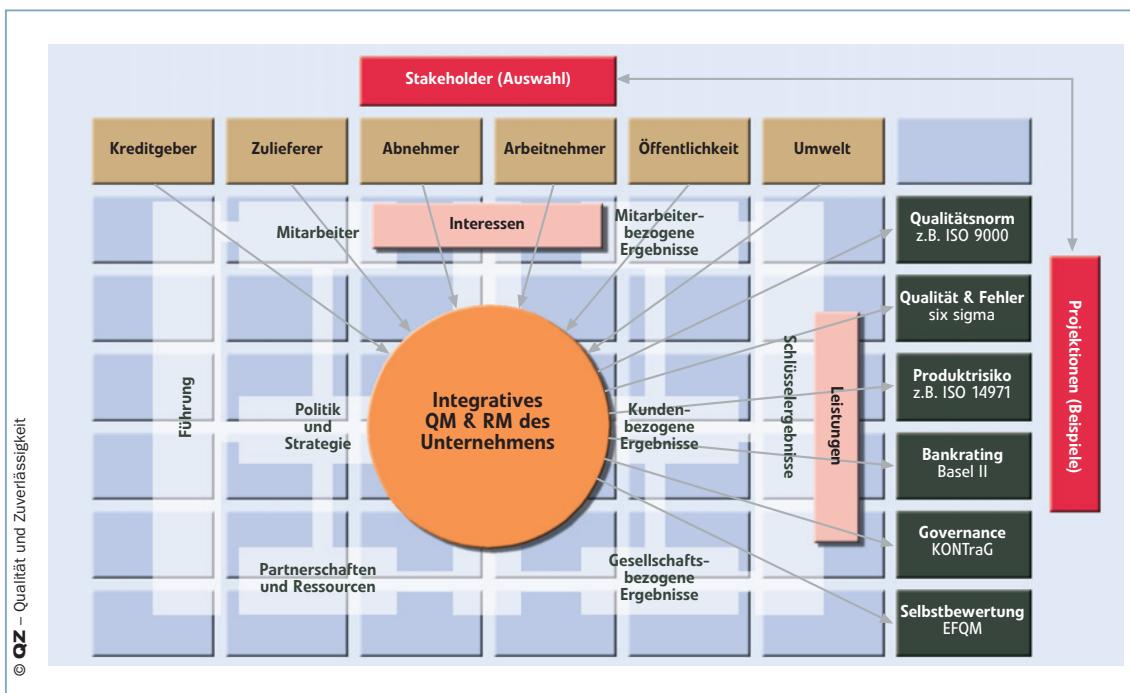
Bild 1. Definition von Kennzahlen für Qualität und Risiko als komplementäre Eigenschaften eines Systems

lierung von einzelnen Managementsystemen wird überwunden, und der Weg für interdisziplinäres Denken und Handeln ist frei.

### Der Wert als Integrator

Wider ein Integratives Management sprechen mögliche Nachteile, da die Komplexität und Trägheit eines solchen Systems steigt. So bedarf es eines Integrators, der zwei oder mehr Themen zusammenfasst. Und es erfordert aufwändige Strukturen

getes Risikomanagement auf der anderen Seite zusammengeführt. Risikomanagement ist wesentlich heterogener und fragmentierter als Qualitätsmanagement. Ein ganzheitliches Risikomanagement im Sinne eines Total Risk Managements (TRM) ist das Zwischenziel. Bevor Qualitäts- und Risikomanagement integriert werden können, müssen die verschiedenen partikulären Risikomanagementsysteme zusammengefasst werden. Für eine weitergehende Integration gibt es Voraussetzungen:



**Bild 2. Ausgewählte Stakeholder des Unternehmens und beispielhafte Projektionen aus dem Integrativen Qualitäts- und Risikomanagement des Unternehmens**

## Rahmen für ein ganzheitliches Managementsystem

Der Integrator „Wert“ für das Integrative Management von Qualität und Risiko kann mit dem Kriterium „Ergebnis“ des EFQM-Modells gleichgesetzt werden. Diese Gleichung ist der Schlüssel zur Verknüpfung des Integrativen Managements mit dem EFQM-Modell. Im Modell ist ein ganzer Satz von Ergebniskriterien – nämlich Schlüsselergebnisse, kundenbezogene, mitarbeiterbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse – spezifiziert, die zwanglos mit der stakeholderbezogenen Betrachtung von Werten zusammenfallen. Der Rahmen für die Wertschöpfung wird durch das Verständnis von Excellence als das Schaffen und Erreichen von überragenden Ergebnissen vorgegeben. Im Sinne des EFQM-Modells für Excellence folgen Werte (EFQM-Kriterium „Ergebnisse“) aus der Transformation (EFQM-Kriterium „Prozesse“) von Potenzialen (EFQM-Kriterium „Befähiger“). Dieses Rahmenwerk der Excellence in Verbindung mit dem Wertebegriff als Leitlinie erlaubt ohne weitere Annahmen eine Integration des Managements von Qualität etwa nach der ISO 9000:2000. Oder auch weiter gehender Konzepte des Total Quality Managements (TQM) und des Managements von Risiko etwa nach den technischen Anforderungen der ISO 19741:2001. Oder nach den wirtschaftlichen Anforderungen der Basel II-

Richtlinie für Kreditgeschäfte. Solche regulativen Anforderungen und unternehmerischen Konzepte sind Projektionen aus dem Integrativen Management heraus (Bild 2).

Der klar definierte Bezug des Integrativen Managements zum EFQM-Modell ist von Bedeutung für die Grundlage und die Weiterführung des Managementsystems. Kriterien der Excellence und Verfahren ihrer Entwicklung führen das Integrative Qualitäts- und Risikomanagement mit neuen Impulsen weiter. Die Integration bedarf keiner zusätzlichen und neuen Ressourcen, Prozesse und Strukturen. Die Integration ist sowohl konform mit vielfältigen Randbedingungen des regulatorischen Management, welche gewisse Limite setzen, als auch mit den Entscheidungs- und Handlungsfreiraum des unternehmerischen Managements, welches Limite im Sinne von Excellence weitertreibt.

## Praktische Anwendung möglich

Die Silospedition Edgar Graß GmbH & Co. KG in Beselich zeigt, dass ein solcher Ansatz auch für mittelständische und dienstleistende Unternehmen geeignet ist. Jenseits der aktuellen Norm wird dort kontinuierlich nach Ansätzen zur Weiterentwicklung des Unternehmens gesucht. Die starke hierarchische und persönliche Führung neigt quasi natürlich zu einem Integrativen Management, so dass dieses

Konzept ganz selbstverständlich aufgegriffen wurde. Eine vollständige Umsetzung des EFQM-Modells kam zunächst nicht in Frage. Mit Erfolg konzentriert man sich auf einzelne Ergebniskriterien des EFQM-Modells und greift damit insbesondere kundenbezogene Ergebnisse als Werte auf. Die Anregungen aus der Excellence werden vom Unternehmen individuell als Impulse verstanden. Dieser pragmatische Weg in Richtung Excellence ist für kleinere und mittlere Unternehmen durchaus zu empfehlen. □

## Literatur

- Meier, P.: Risiko und Qualität. Die zwei Seiten einer Medaille? Risknews 1 (2004) 2, Wiley-VCH Verlag, S. 18–23
- Alves, R.: Eine schöne Illusion? Integriertes Qualitäts- und Risikomanagement. QZ 47 (2002) 1, S. 8–9

## Autor

Dr. Peter Meier, geb. 1953, ist Gründer und Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Risikomanagement in Aachen.

## Kontakt

Peter Meier  
T 0241/9631401  
pm@dr-peter-meier.de