

*Speed up your Business!*

---

# „Excellentes Risikomanagement“

**Die Synergie von Risikomanagement und EFQM  
Modell für Business Excellence erweitert den  
Betrachtungshorizont.**



**BITE GmbH**

Resi-Weglein-Gasse 9  
89077 Ulm

Fon: 07 31 14 11 50 - 0

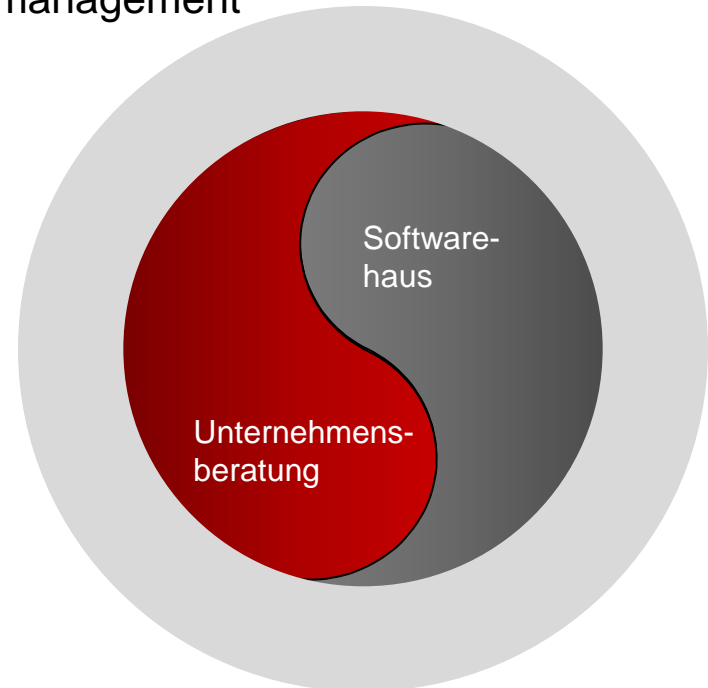
Fax: 07 31 14 11 50 - 10

Mail: [info@b-ite.de](mailto:info@b-ite.de)

Web: [www.b-ite.de](http://www.b-ite.de)

# Die Business IT Engineers

- Die Business IT Engineers mit Sitz in Ulm setzen sich aus erfahrenen Unternehmensberatern und innovativen Software-Experten zusammen
- Kernkompetenz ist die Organisations- und Managementberatung (ISO 9001, TS 16949, EN 9100 und ISO 31000)
- Know-how in Web-Applikationen für das Projektmanagement, das Personalmanagement und das Wartungsmanagement transformiert



- Die EFQM ist eine **gemeinnützige Organisation** mit Sitz in Brüssel
- Die EFQM wurde **1988** von 14 europäischen Unternehmen **gegründet**
- Die EFQM hat aktuell ca. **600 Mitgliedsunternehmen**
- Schätzungsweise arbeiten weltweit mehr als 10.000 Unternehmen nach den Prinzipien der EFQM
- Einige der Gründerunternehmen:



PHILIPS



BOSCH



Electrolux

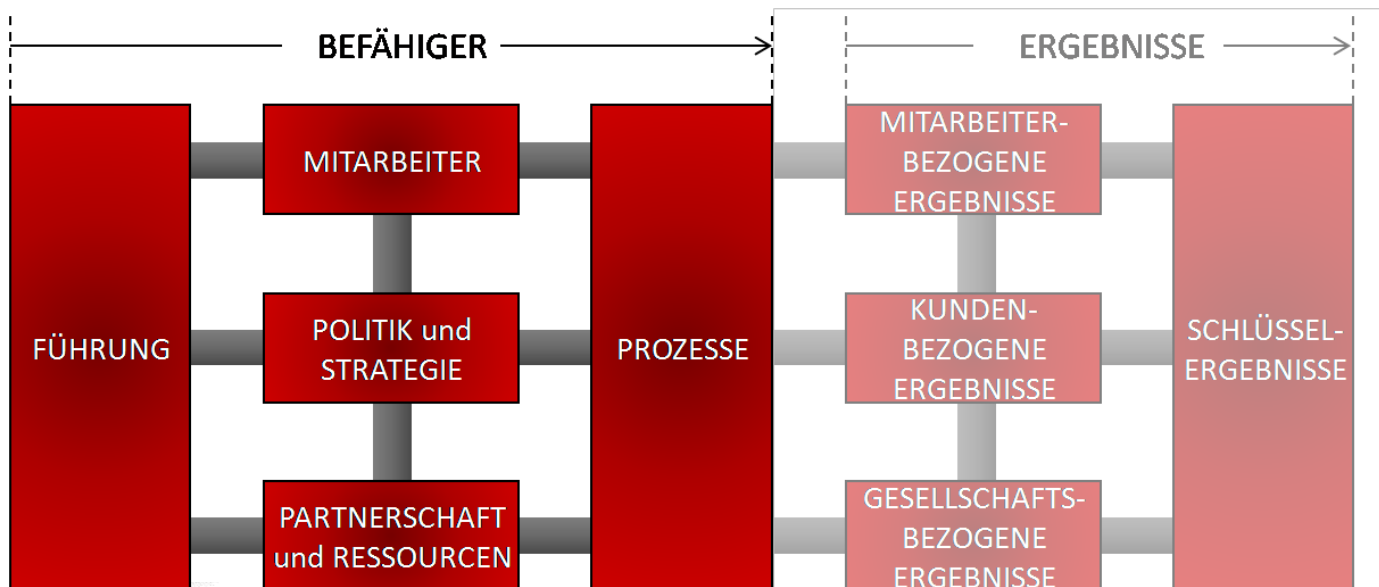
olivetti

Nestlé

FIAT

# Das EFQM Modell für Business Excellence

- Das EFQM Modell setzt auf **Selbstüberprüfung** im Gegensatz zu einer Fremdüberprüfung durch einen Zertifizierer.
- Das EFQM Modell für Business Excellence umfasst insgesamt **9** Hauptkriterien bzw. **Kriterien** (5 Befähiger-Kriterien und 4 Ergebnis-Kriterien).
- Jedes Kriterium ist in eine bestimmte Anzahl von **Teilkriterien** untergliedert.
- Teilkriterien geben an, was konkret bei dem jeweiligen Kriterium unter **Total Quality** zu verstehen ist.
- Unter jedem Teilkriterium befindet sich eine Aufzählung von **Orientierungspunkten**, welche jedoch seitens EFQM nicht verbindlich sind.



Art des Risikos	Beschreibung der Risikofolge	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 – 5)	Bedeutung (Skala 1 – 5)	Risikozahl
<b>EFQM Kriterium: 5 Prozesse</b>					
<b>5d: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut</b>					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich – aufgrund des sehr speziellen Produktionsverfahrens – eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern; exklusive Belieferung von 2 Großkunden	2	4	8



# Von Orientierungspunkten zu möglichen Risiken

- Fakt:**  
 Die **Einhaltung/ Umsetzung** der Orientierungspunkte des EFQM Modells unterstützt das **Total Quality Management** im Unternehmen.
- Folgerung:**  
**Nicht-Einhaltung/** Umsetzung der Orientierungspunkte stellt pro Orientierungspunkt ein **potenzielles Risiko** für das Unternehmen dar.
- Infolgedessen werden alle, seitens des Modells bereits vorgegebenen, **Orientierungspunkte** in das **Gegenteil** und somit zu **möglichen Risiken** für das Unternehmen **formuliert**.

Art des Risikos	Beschreibung der Risikolage	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 - 5)	Bedeutung (Skala 1 - 5)	Wichtigkeit
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
5d: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch besserer/bereitwilliger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr spezifischen Produktionsverfahren eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern; exklusive Bedeutung von 2 Geschäftskunden	2	4	8



# Komplettierung der Orientierungspunkte/ Risiken

- Anschließend erfolgt eine **Komplettierung** der bereits formulierten Risiken durch umfassende **Erfahrungswerte** aus der **unternehmerischen Praxis**.
- Risiken aus den unterschiedlichen **Kategorien**
  - strategisch,
  - operativ,
  - finanziell,
  - regulatorisch,
  - personell,
  - datenverarbeitungsbezogen sowie
  - politisch

werden den **5 Befähiger-Kriterien** (Führung, Politik & Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen und Prozesse) bzw. den **zutreffenden Teilkriterien zugeordnet**.

Art des Risikos	Beschreibung der Risikolage	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 - 5)	Bedeutung (Skala 1 - 5)	Wichtigkeit
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
5d: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr spärlichen Produktionsverfalls eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbers, inklusive Bedienung von 2 Großkunden	2	4	8



# Identifikation von Risikofolgen

- Anhand der gesammelten möglichen Risiken erfolgt im Projektteam die **Identifikation** und **Beschreibung** von potenziellen **Risikofolgen**.
- Abhängig von der „Kreativität“ des Projektteams können durchaus **mehrere Risikofolgen** pro Risiko identifiziert werden.
- Beispiel:

Art des Risikos	Beschreibung der Risikofolge	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 – 5)	Bedeutung (Skala 1 – 5)	Intensivität
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
5d: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Daten-Cap (Verfahren, technische Erhebung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr spärlichen Produktionsverhaltens eine sehr geringe Anzahl an Werksmeistern; exklusive Belegung von 2 Gerüdrunden	2	4	8

EFQM	Art des Risikos	Risikofolge für das Unternehmen
2a	Erwartungen der Interessensgruppen (Schlüssellieferanten, Mitarbeiter, Stakeholder) werden nicht erkannt und erfasst.	Auf Basis fehlender Marktinformationen erfolgt eine falsche Ausrichtung des Unternehmens (Produkte und Prozesse)
4e	Es existiert keine systematische bzw. rechtzeitige Erfahrungs- und Wissensspeicherung (z.B. in Projekten)	Mit dem Weggang von Mitarbeitern kann das, im Laufe der Projektarbeit gesammelte, Wissen auch das Unternehmen verlassen.

- 2a Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen der Interessensgruppen (Politik und Strategie)
- 4e Informationen und Wissen werden gemanagt (Partnerschaften und Ressourcen)



# Gegenüberstellung mit Status Quo

- Im (optimaler weise) **interdisziplinären Projektteam** wird den identifizierten Risikofolgen anschließend der **Status Quo** an „Präventivmaßnahmen“ des Unternehmens gegenüber gestellt:
- „Was unternehmen wir aktuell, um diese Risikofolge **effektiv** zu **verhindern**?“
- Die Zielsetzung besteht darin, bestehende **Vorgehensweisen/ Prozesse** aus dem **gesamten Unternehmen** zu sammeln und allen **Teammitgliedern transparent** zu machen.

Art des Risikos	Beschreibung der Risikofolge	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 – 5)	Bedeutung (Skala 1 – 5)	Intensivität
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
Sd: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr speziellen Produktionsverfahren eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern, exklusive Belieferung von 2 Großkunden	2	4	8



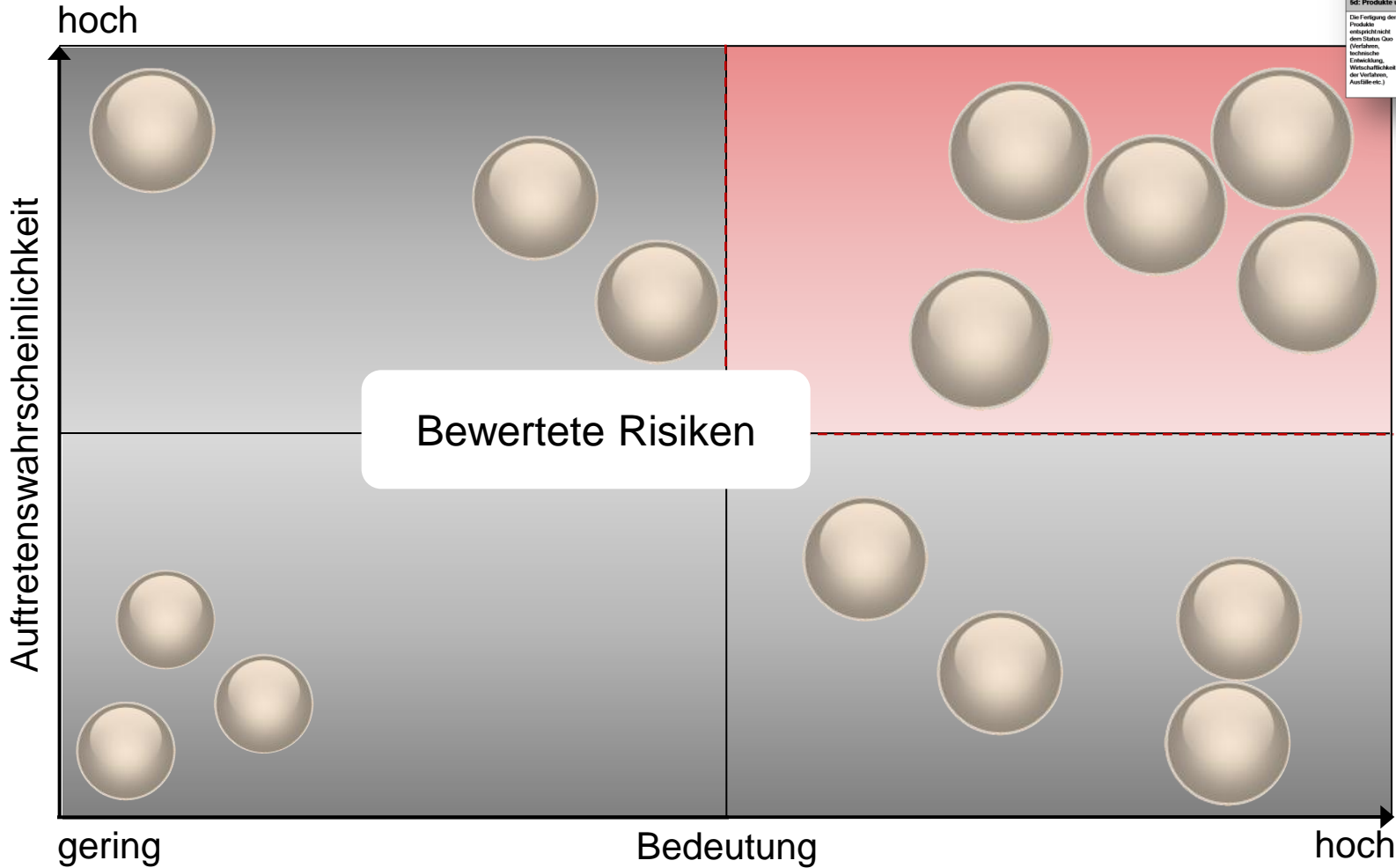
# Bewertung der Risiken für das Unternehmen

- Durch **Gegenüberstellung** von Risikofolgen mit aktuell praktizierten Präventivmaßnahmen, Abläufen und Prozessen wird ein **gemeinsames Verständnis** bei allen Projektteam-Mitgliedern geschaffen, woraufhin die **Bewertung** der einzelnen **Risiken** erfolgt.
- Als Ergebnis daraus werden **Risikozahlen** für die einzelnen Risiken generiert
- Die Bewertung erfolgt mittels der **FMEA-Logik**:
  - Kriterium „**Auftretenswahrscheinlichkeit**“:  
Auf einer 5-stufigen Bewertungsskala (unwahrscheinlich – sehr häufig)
  - Kriterium „**Bedeutung**“:  
Auf einer 5-stufigen Bewertungsskala (mit konkreten monetären Werten; unbedeutend - katastrophal)
  - Auf das Kriterium „Entdeckungswahrscheinlichkeit“ wird bewusst verzichtet, da es sich bei den identifizierten Risiken auch um „externe“ Risiken handeln kann.

Art des Risikos	Beschreibung der Risikofolge	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 – 5)	Bedeutung (Skala 1 – 5)	Risikozahl
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
5d: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr speziellen Produktionsverfahrens eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern; exklusive Bedienung von 2 Großkunden	2	4	8



# Abstimmung eines Grenzwertes



Art des Risikos	Beschreibung der Risikofolge	Status Quo im Unternehmen	Auftretenswahrscheinlichkeit (Skala 1 - 5)	Bedeutung (Skala 1 - 5)	Risikowert
EFQM Kriterium: 5 Prozesse					
Sd: Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut					
Die Fertigung der Produkte entspricht nicht dem Status Quo (Verfahren, technische Entwicklung, Wirtschaftlichkeit der Verfahren, Ausfälle etc.)	Konkurrenten können kostengünstiger oder auch technisch hochwertiger anbieten	Das Unternehmen hat lediglich aufgrund des sehr speziellen Produktionsverfahrens - eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern; exklusive Bedienung von 2 Großkunden	2	4	8

# Einsatz des Morphologischen Kastens

Risiko-Zahl	Risiko-Beschreibung	Vermeiden	Vermindern	Überwälzen	Selbst tragen
	Es existiert keine systematische bzw. rechtzeitige Erfahrungs- und Wissensspeicherung ( zum Beispiel in Projekten)	Einführung von Wissensmanagement-Prozess mittels einer geeigneten Software	Projektabschluss -gespräche führen und auswerten	Projektleiter sind vertraglich dazu verpflichtet Lessons Learned auf Datenblatt zu erfassen	Die Projekt-ablagestruktur muss vollständig gefüllt sein, d.h. alle relevanten Informationen aus dem Projekt müssen digital abgelegt sein
	Es erfolgt keine Kontrolle der Lagerbestände, wodurch auch keine Bestandsoptimierung betrieben werden kann	EDV-gestützte Bestandsführung einführen mit retrograder Buchung der Aufträge	Zyklische Begehungen im Lager mit physischer Aufnahme der A-Artikel; C-Artikel über Kanban steuern	Konsignationslager für A-Artikel einführen	Lieferantenwechsel forcieren und billigere Lagerflächen anmieten
	Deltas in den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden aufgrund des fehlenden Überblicks nicht identifiziert (Skill-Matrix)	Einführung einer Software, die Erfassung von Ist- und Soll-Qualifikationen und Delta-Ermittlung ermöglicht	Einführung einer sogenannten Qualifikationsmatrix auf Excel-Basis	Die Mitarbeiter selbst ihren Know-how Bedarf zyklisch benennen lassen	Bei Neueinstellungen auf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter achten; Einführung von Job Rotation

# Definition von unterschiedlichen Kategorien

- Im Projektteam erfolgt die **Definition** von unterschiedlichen **Kategorien** für die finalen Abstellmaßnahmen.
- Die Zielsetzung dabei besteht darin, die **Kreativität** bezüglich unterschiedlicher **Kombinationen** von **Abstellmaßnahmen** zu fördern.
- Beispiele für Kategorien:
  - Schnellst mögliche Lösung zum Realisieren
  - Nachhaltigste Lösung
  - Kostengünstigste Lösung
  - Kostenintensivste Lösung
- Anschließend wählt das Projektteam pro **Zeile** eine **Maßnahme** entsprechend der jeweiligen **Kategorie** aus.



# Kombinierte Abstellmaßnahmen

Risiko-Zahl	Risiko-Beschreibung	Vermeiden	Vermindern	Überwälzen	Selbst tragen
	Es existiert keine systematische bzw. rechtzeitige Erfahrungs- und Wissensspeicherung ( zum Beispiel in Projekten)	Einführung von Wissensmanagement-Projekten; mittels einer geeigneten Software	Projektabschluss	Projektleiter sind verpflichtet, so schnell wie möglich dazu verpflichtet, das sogenannte Learned Data Sheet zu erfassen	Die Projekt-ablagestruktur muss vollständig gefüllt sein, d.h. alle relevanten Informationen aus dem Projekt müssen digital abgelegt sein
	Es erfolgt keine Kontrolle der Lagerbestände, wodurch auch keine Bestandsoptimierung betrieben werden kann	EDV-gestützte Bestandsführung einführen mit retrograder Buchung der Aufträge	Zyklische Begehungen im Lager mit physischer Aufnahme der A-Artikel; C-Artikel über Kanban steuern	Konsignationslager für A-Artikel einführen	Lieferantenwechsel forcieren und billigere Lagerflächen anmieten
	Deltas in den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden aufgrund des fehlenden Überblicks nicht identifiziert (Skill-Matrix)	Einführung einer Software, die Erfassung von Ist- und Soll-Qualifikationen und Delta-Erfassung ermöglicht	Einführung einer sogenannten Qualifikationsmatrix auf Excel-Basis	Die Mitarbeiter selbst ihren Know-how Bedarf zu benennen lassen	Maßnahmen auf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter achten; Einführung von Job Rotation

Schnellst Mögliche zu Realisieren

Kostengünstigste Lösung

Nachhaltigste Lösung

# Lessons Learned im Verlauf der Projektarbeit

- + Ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens durch EFQM Modell
- + Sehr vielschichtiger Input für konkrete Verbesserungsmaßnahmen
- + Analyse der bestehenden Prozesse unter neuem Blickwinkel
- + Transparenz in Abläufen, Prozessen und Stimmungen
- + Durch das methodische Vorgehen werden präzise und kollektiv Ergebnisse erzielt
- + Durch Basisstrategien zur Risikobewältigung wird eine Vielzahl von Maßnahmen schnell und eindeutig identifiziert
- + Mithilfe des morphologischen Kastens werden mögliche Umsetzungsvarianten schnell und transparent abgeleitet
- + Verständnis der Ursache-Wirkungs-Kette von Risiken zu potenziellen Risikofolgen wird geschaffen
- + Fokussierung auf priorisierte Risiken durch Risikozahl
- Das Vorgehen (insbesondere die Ermittlung des Status Quo) ist verhältnismäßig zeitaufwendig
- Das Eingestehen eigener Schwächen und Verbesserungspotenziale erzeugt bei den Mitarbeitern Widerstände und Hemmungen
- Je nach Branche kann die Anzahl von gesetzlichen Änderungen sowie Änderungen relevanter Rahmenbedingungen beträchtlich sein
- Je nach Branche kann die Anpassung des erweiterten Themenhorizonts bzw. der Orientierungspunkte sehr umfangreich sein
- Die Konsensfindung bei der Quantifizierung der Risikobewertungsstufen ist schwierig

# Kunden und Partnerschaften

Audi AG, Ingolstadt  
BMW AG, Dingolfing  
Brehm Präzisionstechnik GmbH  
& Co. KG, Ulm  
Daimler AG, Rastatt  
EADS GmbH, Ulm  
ERBE Elektromedizin GmbH, Tübingen  
ESTA Apparatebau GmbH & Co. KG,  
Senden  
Eugen Lägler GmbH, Frauenzimmern  
EvoBus GmbH, Mannheim  
Faurecia GmbH & Co. KG., Neuburg  
HOPPE AG, Bromskirchen  
HÜTTINGER Elektronik GmbH &  
Co. KG, Freiburg

KEBA AG, Linz  
Kellner Telecom GmbH, Berlin  
Kellner Telecom GmbH, Stuttgart  
Knorr-Bremse, München  
Ledertech GmbH, Bopfingen  
LICON mt GmbH & Co KG., Laupheim  
MAHLE International GmbH, Stuttgart  
Mast Kunststoffe GmbH, Bad Waldsee  
Mettler-Toledo AG, Urdorf  
NAF GmbH, Erbach  
Philip Morris SA, Lausanne  
Pischzan Präzision, Erbach  
RATIONAL AG, Landsberg  
Ratiopharm, Ulm  
Steelcase International, Rosenheim  
W. Piekenbrink GmbH, Laupheim  
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

