

Excellence-Handbuch

Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells

PHILIPP RÖSLER

Geleitwort des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie..... 21

THOMAS KRAUS

Vorwort..... 23

ANDRÉ MOLL

Vorwort: Excellence für Deutschland..... 25

Das EFQM Excellence Modell – Aufbau und die Neuerungen der Version 2013

ANDRÉ MOLL

Excellence – die Entwicklung in Deutschland seit 1995..... 29

Die Entwicklung des Excellence-Gedankens 29

Die Entwicklung des EFQM-Modells..... 31

Die Entwicklung der Anwendung des EFQM-Modells 32

Aussicht 35

ANDRÉ MOLL

Die Grundkonzepte der Excellence 37

Warum gibt es die Grundkonzepte? 37

Welche Änderungen sind durch die Revision 2013 erfolgt? 43

ANDRÉ MOLL, GABRIELE KOHLER

Das Kriterienmodell 2013 47

Die Kriterien im Einzelnen 49

Die Ergebniskriterien 55

Inhaltsübersicht Kriterienmodell 58

Das Kriterienmodell..... 59

Erläuterung zur Struktur 59

Befähiger..... 60

Ergebnisse 84

ANDRÉ MOLL

| | |
|--|-----------|
| Die RADAR-Bewertungslogik 2013 | 93 |
| Die Struktur der RADAR-Logik | 93 |
| Die Anwendung der RADAR-Logik | 100 |
| Die Änderungen im Rahmen der Revision 2013 | 103 |

ANDRÉ MOLL, GABRIELE KOHLER

| | |
|--|------------|
| Die Neuerungen des EFQM Excellence Modells 2013 | 105 |
| Die Änderung in der RADAR-Logik | 105 |
| Die Änderungen im Kriterienmodell | 113 |
| Die Änderungen der Grundkonzepte | 114 |

Das Modell als Bewertungsinstrument

ANDREAS DALLUEGE

| | |
|---|------------|
| EFQM als Bewertungsinstrument | 119 |
| Die Übersetzung von EFQM in den Alltag | 119 |
| Wie anfangen? | 121 |
| Grundkonzepte der Exzellenz als Basis einer ersten Selbstbewertung | 123 |
| Skalierbarkeit der Selbstbewertung | 125 |

FRANK SLAWIK

| | |
|---|------------|
| Unternehmensbewertung als Basis für die Strategieplanung | 129 |
| Wozu Unternehmensbewertungen?..... | 129 |
| Methoden der Selbstbewertung..... | 131 |
| Fremdbewertungen..... | 135 |

WALTER LUDWIG

| | |
|--|------------|
| Vorbereitung von Fremdbewertungen | 139 |
| Der Wandel des Bewerbungsdokuments..... | 139 |
| Die Herausforderung für die Assessoren..... | 141 |
| Die Herausforderung für die Organisation..... | 142 |
| Die Vorteile des EFQM Management Dokuments | 143 |

RAINER LANGENBERG

| | |
|--|------------|
| Kennzahlen – Erfahrungsbericht eines EFQM-Assessors | 147 |
| Anzahl und Auswahl der Kennzahlen | 147 |
| Bewertung der Kennzahlen | 149 |
| Unternehmensinternes Arbeiten mit Kennzahlen..... | 150 |
| Angemessene Darstellung des erreichten Leistungsstandes..... | 151 |

ANDRÉ MOLL

| | |
|--|------------|
| Das Preisverfahren – Beispiel Ludwig-Erhard-Preis | 155 |
| Der Nutzen von Preisverfahren | 155 |
| Die Voraussetzung zur Teilnahme..... | 156 |
| Die Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis als Projekt..... | 156 |

Nutzen des Modells für Strategie, Organisation und Führung

WALTER LUDWIG

| | |
|---|------------|
| Warum EFQM, wenn es Normen gibt? | 165 |
| EFQM – Stärkung und langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.... | 166 |
| ISO oder EFQM? | 166 |
| Dynamik des EFQM-Ansatzes durch PDCA und RADAR-Logik | 168 |
| Der EFQM-Ansatz ist umfassend, die Normen bilden die Basis..... | 170 |

ANDRÉ MOLL

| | |
|---|------------|
| Überlegungen zum validen Zielsetzungsprozess | 171 |
| Zusammenhang zwischen Strategie und Zielsetzungen | 171 |
| Die Kaskadierung der Ziele | 172 |
| Grenzen der Zielsetzung | 173 |
| Trefflichkeit der Zielsetzung..... | 173 |
| Review | 174 |

HEIKE MÜHLBAUER

| | |
|--|------------|
| Der Beitrag des EFQM-Modells für die Strategieentwicklung | 177 |
| Kriterium 2: Strategie – ein Fokus des EFQM-Modells..... | 177 |
| Strategie und strategische Ziele | 178 |
| Entwicklung der Strategie..... | 180 |
| Implementierung der Strategie | 183 |

BERND REHBERG

| | |
|--|------------|
| EFQM in der Strategieplanung..... | 185 |
| Der Strategiebegriff..... | 185 |
| Von der Vision zum Strategieprozess | 186 |
| Dauerhafte Alleinstellungsmerkmale zur Risikominimierung..... | 190 |

BIRGIT BEHRENS-OTTO

| | |
|--|------------|
| EFQM und BSC im Vergleich | 193 |
| BSC – mehr als Finanzkennzahlen | 193 |
| Ohne Strategie bleibt das Zahlenwerk sinnlos | 194 |
| EFQM – mehr als Prozessverbesserung..... | 195 |
| Wo sich EFQM und BSC gut ergänzen | 196 |
| Worin sich EFQM und BSC unterscheiden..... | 197 |

C.-ANDREAS DALLUEGE

| | |
|---|------------|
| EFQM und Mitarbeiterführung | 199 |
| Entscheidungen der Führungskräfte müssen nachvollziehbar sein | 200 |
| Die Strategie/Werte-Matrix | 202 |

MARTIN HOLZWARTH

| | |
|--|------------|
| EFQM und Organisationsentwicklung | 207 |
| Organisationsentwicklung – altbekannter Begriff und doch topaktuelles Thema | 207 |
| Beleuchtung zentraler OE-Aspekte | 209 |
| EFQM Excellence Modell und OE – eine gewinnbringende Ergänzung | 213 |

Einsatz des Modells in ausgewählten Branchen und Anwendungsfeldern

FRANK VON PABLOCKI

| | |
|---|------------|
| EFQM im Gesundheitswesen | 223 |
| Ausgangssituation..... | 223 |
| Das EFQM-Modell in Krankenhäusern | 224 |
| Das EFQM-Modell in Einrichtungen der stationären und ambulanten Altenhilfe | 227 |

LIANE RÖHRDANZ

| | |
|--|------------|
| EFQM aus Sicht der Automobilindustrie | 231 |
| Bedeutung der Automobilindustrie für Deutschland | 231 |
| Anforderungen an die Unternehmen in der Automobilindustrie | 231 |
| Typische Merkmale von Organisationen der Fahrzeughersteller..... | 232 |
| Merkmale von Unternehmen in der Zulieferkette..... | 232 |
| Das EFQM-Modell aus Sicht der Automobilindustrie | 233 |

HEIKE SCHERENBERGER

| | |
|---|------------|
| EFQM in der Finanzdienstleistungsbranche | 239 |
| Finanzdienstleister haben einen Vertrauensverlust erlitten | 239 |
| Das EFQM Excellence Modell bietet einen Weg, verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen | 240 |
| Vernetzungen im Modell und die besondere Sichtweise auf den Faktor Mensch | 241 |
| Wie kann sich ein Finanzdienstleister pragmatisch an das Modell annähern? | 243 |

THOMAS KRAUS

| | |
|--|------------|
| EFQM und stakeholderorientierte Markenführung | 247 |
| Ausgangssituation | 247 |
| Das EFQM-Modell steuert Stakeholderprozesse und macht sie messbar | 248 |
| Eine starke Marke unterstützt den nachhaltigen Unternehmenserfolg | 248 |
| Eine integrierte, stakeholderorientierte Markenführung lebt von ihrer Glaubwürdigkeit | 249 |

JÜRGEN FREISL

| | |
|---|------------|
| Erfolgsfaktoren für Excellence im Dienstleistungsbereich | 253 |
| Schlüsselthemen | 255 |
| Gestaltung des kontinuierlichen Wandels | 256 |
| Vernetzungen und Wirkungszusammenhänge | 257 |

RICHARD SCHIEFERDECKER

| | |
|--|------------|
| Excellence entwickeln bei Gründung und in kleinen Unternehmen | 261 |
| Ausgangssituation | 261 |
| Unternehmerische Excellence fängt bei den Unternehmern an | 262 |
| Verbindung von persönlicher und unternehmerischer Ebene | 263 |
| Persönliche Exzellenz als übergeordneter Regelkreis | 264 |
| Angemessene Methoden und Werkzeuge | 265 |

GITTE LANDGREBE, FRANZ KNIST

| | |
|---|------------|
| EFQM systemisch denken und leben | 269 |
| Systemische Beratungshaltung | 269 |
| Grundsätze des systemischen Ansatzes und exemplarische systemische Techniken | 270 |

| | |
|--|------------|
| Mehr Erfolg bei M&A-Transaktionen durch EFQM-Assessments | 277 |
| Grundlage und Formen der Due Diligence..... | 278 |
| Erweiterung der quantitativ-orientierten Due Diligence um eine qualitative Bewertung als Lösung | 280 |

| | |
|--|------------|
| Was kommt nach dem EFQM Excellence Modell? | 285 |
| Vom Wandel unternehmerischer Organisationsstrukturen | 285 |
| Demings Einfluss: Japanische Betriebe werden zu Vorzeigeunternehmen | 287 |
| Der Druck zur Veränderung wächst | 288 |
| Die USA erkennen: Qualitätsförderung ist ein nationales Anliegen | 290 |
| Europa zieht nach | 291 |
| Warum sich das EFQM-Modell weiterentwickeln muss | 292 |
| In welche Richtung sich der Excellence-Ansatz weiterentwickeln kann | 293 |
| Führung durch Weglassen – Fallbeispiel Semco | 294 |
| Vor- und Nachteile der großen Freiheit..... | 298 |

Excellence-Beispiele Produzierende Unternehmen

| | |
|--|------------|
| Allresist – Mikroelektronik..... | 305 |
| Ausgangssituation | 305 |
| Der Weg zu einem wirkungsvollen Managementsystem | 306 |
| Was kam danach?..... | 307 |
| Ende gut alles gut? Geht es weiter? | 309 |

| | |
|---|------------|
| Endress+Hauser Conducta – Prozessautomation..... | 313 |
| Das Unternehmen | 313 |
| Vom Produkt zur Lösung | 314 |
| Marktorientierung als Schlüssel zum Erfolg..... | 314 |
| Plattformen..... | 315 |
| Nachhaltigkeit..... | 316 |

| | |
|---|------------|
| RICOH – Elektronik | 319 |
| Die Entwicklung des Begriffs »Nachhaltigkeit«..... | 319 |
| Umsetzung des Themas »Nachhaltigkeit« bei RICOH | 320 |

SIEGFRIED WEBER

| | |
|--|------------|
| ASSA ABLOY GmbH – Sicherheitstechnik | 331 |
| Die EFQM-Einführung | 331 |
| Ergebnisse aus der Selbstbewertung / Verbesserungen..... | 332 |
| Erkenntnisse..... | 334 |
| Ergebnisse | 334 |

Excellence-Beispiele Handel und Banken

CHRISTIANE STENZEL

| | |
|--|------------|
| ABB Stotz-Kontakt/Striebel & John Vertriebsgesellschaft mbH | 339 |
| Ausgangssituation..... | 339 |
| Wie alles begann..... | 339 |
| Die ersten »MehrWert«-Projekte | 340 |
| Anerkennung für hervorragende Unternehmensleistungen | 340 |
| Was ist »MehrWert«? | 341 |
| Wo steht die ASJ heute?..... | 342 |

HEIKE SCHERENBERGER

| | |
|--|------------|
| Vereinigte Sparkassen Weilheim | 345 |
| Das EFQM-Modell nutzen heißt agieren statt reagieren und sich unermüdlich hinterfragen..... | 345 |
| In der Sparkasse wird EFQM vom Zusatztool zum integrierten Managementansatz | 346 |
| Mit EFQM auf dem Weg in die Zukunft | 347 |

Excellence-Beispiele Behörden und Verbände

C.-ANDREAS DALLUEGE

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Amt für Volkswirtschaft | 351 |
| Das AVW strebt nach Exzellenz | 351 |
| Excellence beim AVW..... | 352 |
| Wie geht es weiter?..... | 354 |

C.-ANDREAS DALLUEGE

| | |
|----------------------------------|------------|
| Schweizerische Post | 357 |
|----------------------------------|------------|

| | |
|--|------------|
| Südwestmetall erprobt das EFQM-Modell im Mittelstand..... | 361 |
|--|------------|

| | |
|---|-----|
| Das Projekt »Exzellenz im Mittelstand« (ExiM) | 363 |
|---|-----|

Excellence-Beispiele Dienstleistungen

WALTER LUDWIG

| | |
|---|------------|
| COPLANING – Handwerksleistungen..... | 371 |
|---|------------|

| | |
|----------------------------|-----|
| Profil von COPLANING | 371 |
|----------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Was kann das EFQM-Modell für COPLANING noch leisten? | 371 |
|--|-----|

FRAUKE CHRISTIANSEN

| | |
|---|------------|
| Schenker Deutschland AG – Logistik | 375 |
|---|------------|

| | |
|--|-----|
| Der Weg zur Excellence in der Logistik | 375 |
|--|-----|

JÖRGEN FREISL

| | |
|--------------------------------------|------------|
| WISAG – Gebäudereinigung..... | 381 |
|--------------------------------------|------------|

HUBERT VOGL

| | |
|-------------------------------|------------|
| Scherm – Logistik..... | 387 |
|-------------------------------|------------|

| | |
|-------------------------|-----|
| Ausgangssituation | 387 |
|-------------------------|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Automotive-Standards im Fokus | 387 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Reifegrade bringen den Erfolg | 388 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| EFQM-Modell als Orientierungsrahmen..... | 389 |
|--|-----|

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Mit dem Reife-Radar auf Kurs..... | 389 |
|-----------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Fortschrittsbremse Tagesgeschäft | 391 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Führungskompetenz – der Schlüssel zum dauerhaften Erfolg..... | 392 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Die Herausforderung lautet proaktives Kommunikationsmanagement..... | 392 |
|---|-----|

Excellence-Beispiele Gesundheits- und Bildungswesen

GUNDEKAR FÜRSICH, TOBIAS BÖCKER, CORNELIA HOLLWECK, ANJA MÜLLER

| | |
|---|------------|
| TGE – Pflege- und Bildungseinrichtungen..... | 397 |
|---|------------|

ERNST SCHULTEN

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Hochschule Aschaffenburg | 405 |
|---------------------------------------|------------|

| | |
|-------------------|-----|
| Hintergrund | 405 |
|-------------------|-----|

| | |
|---|-----|
| kQ: kooperative Qualitätsentwicklung..... | 405 |
|---|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Nutzen eines Self-Assessments | 406 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Self-Assessment in einer Hochschulabteilung..... | 406 |
|--|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Ergebnis des Self-Assessments | 407 |
|-------------------------------------|-----|

Anhang: Bewerbungsunterlage und Tools für die Anwendung

GABRIELE KOHLER

cmxKonzepte GmbH & Co. KG:

Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis 2012 411

GABRIELE KOHLER

Tools zum Download 469