

Excellence-Handbuch

Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells

Herausgegeben von

ANDRÉ MOLL, GABRIELE KOHLER

Mit Beiträgen von

ANA CAROLINA ALEX, OLIVER ALEX, BIRGIT BEHRENS-OTTO, TOBIAS BÖCKER,
FRAUKE CHRISTIANSEN, C.-ANDREAS DALLUEGE, FRANK DECKER,
JÜRGEN FREISL, GUNDEKAR FÜRSICH, KLAUS GARBERS, CORNELIA HOLLWECK,
MARTIN HOLZWARTH, FRANZ KNIST, STEPHAN-CHRISTIAN KÖHLER,
GABRIELE KOHLER, THOMAS KRAUS, GITTE LANDGREBE, RAINER LANGENBERG,
WALTER LUDWIG, ANDRÉ MOLL, HEIKE MÜHLBAUER, ANJA MÜLLER,
FRANK VON PABLOCKI, WOLFGANG PFEFFER, BERND REHBERG, LIANE RÖHRDANZ,
HEIKE SCHERENBERGER, RICHARD SCHIEFERDECKER, BRIGITTE SCHIRMER,
MATTHIAS SCHIRMER, ERNST SCHULTEN, FRANK SLAWIK, CHRISTIANE STENZEL,
KERSTIN THIES, HUBERT VOGL, SIEGFRIED WEBER

symposion

Impressum

Excellence-Handbuch
Grundlagen und Anwendung des
EFQM Excellence Modells

Herausgeber

ANDRÉ MOLL, GABRIELE KOHLER

Projektentwicklung

MARKUS KLIETMANN,
Symposion Publishing

Lektorat

MARKUS KLIETMANN,
STEFAN THISSEN

Satz

KAREN FLEMING,
MARTINA THORENZ
Symposion Publishing

Druck

CPI buch bücher.de
Frensdorf

Umschlaggestaltung

Symposion Publishing

Photo

© Sergey Galushko – Fotolia.com

ISBN 978-3-86329-452-6

1. Auflage 2013

© Symposion Publishing GmbH,
Düsseldorf

Printed in Germany

Redaktionelle Post bitte an
Symposion Publishing GmbH
Münsterstr. 304
40470 Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://www.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlags. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene inhaltliche Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.



Excellence-Handbuch

Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells

PHILIPP RÖSLER	
Geleitwort des Bundesministers für Wirtschaft	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 MÖHLBAUER	
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

FRAUKE CHRISTIANSEN

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

OLIVER ALEX, ANA CAROLINA ALEX

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

BRIGITTE SCHIRMER, MATTHIAS SCHIRMER

Allresist – Mikroelektronik..... 305

Ausgangssituation 305

Der Weg zu einem wirkungsvollen Managementsystem 306

Was kam danach?..... 307

Ende gut alles gut? Geht es weiter? 309

STEPHAN-CHRISTIAN KÖHLER, FRANK DECKER

Endress+Hauser Conducta – Prozessautomatlon..... 313

Das Unternehmen 313

Vom Produkt zur Lösung 314

Marktorientierung als Schlüssel zum Erfolg..... 314

Plattformen..... 315

Nachhaltigkeit..... 316

KLAUS GARBERS, KERSTIN THIES
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 Wellheim 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

WOLFGANG PFEFFER
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

JÜRGEN 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: Bewerbungsunterlagen 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