

Frequently asked questions FAQs und Tipps zu Business Excellence und EFQM

Was ist Business Excellence?

Ein Unternehmen kann als System betrachtet werden, in dem u.a. Menschen, Organisationsstrukturen, Prozesse, Wissen, Finanzmittel, Führung, Technologie, Produkte und Dienstleistungen sowie Partner so zusammenwirken, dass die Unternehmensstrategie und daraus abgeleitete Zielsetzungen erreicht werden.

Je harmonischer die Elemente in diesem System zusammenspielen, desto größer ist i.d.R. der Erfolg, ähnlich wie in einem guten Orchester.

Business Excellence kennzeichnet einen Reifegrad in einem Unternehmen oder in einer Organisation, der anzeigt, wie gut und sinnvoll deren Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt sind und ob sie eine stimmige Struktur ergeben.

Exzellenz beinhaltet vorbildliche, herausragende Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen unter Berücksichtigung aller Interessensgruppen.

Exzellente Organisationen...

- haben ein klares Verständnis, wer Ihre Interessengruppen sind, und kennen deren Erwartungen
- entwickeln Strategien, um diese Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen
- erzielen schon heute herausragende Ergebnisse.
- zeigen, dass sie diese Leistung auch in Zukunft aufrechterhalten können, indem sie erkennen lassen, dass sie die Ursachen dieser Ergebnisse verstanden haben und effektiv managen können

Folgende „Stufen“ auf den Weg zur Excellence können sich Organisationen z.B. durch die Initiative Ludwig Erhard Preis (ILEP) oder die EFQM auch offiziell bestätigen lassen:

- Committed to Excellence (C2E), 1 bis 2 Sterne
- Recognized for Excellence (R4E), 3 bis 5 Sterne

Darüber hinaus können sich Unternehmen für den Ludwig-Erhard-Preis (LEP) oder den europäischen Excellence Award bewerben.

Der LEP ist der Deutsche Excellence Preis und steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie. Er wird auf Basis eines intensiven Bewertungsprozesses an Organisationen und Unternehmen vergeben, die sich durch ein ganzheitliches Managementsystem und den nachhaltigen Erfolg ihrer Geschäftstätigkeit auszeichnen –neben der Bestätigung der Leistung auch ein klarer Image-Gewinn für die Organisation.

Wozu sollte ich Business Excellence anstreben - mein Business läuft doch gut?

Viele Unternehmen erzielen heute bereits hervorragende Ergebnisse. Es stellen sich jedoch die Fragen, ob ...

- dies auf einer systematischen Basis erfolgt, weil ich das Richtige tue, oder sich eher zufällig/gelegentlich ergibt
- dies auch morgen und übermorgen noch trägt
- dies auch noch sichergestellt wird, wenn sich das Umfeld verändert
- diese Ergebnisse noch auch zu erzielen sind, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten.
- es nicht auch heute schon noch besser laufen könnte

Welchen Nutzen habe ich davon, wo liegen die Vorteile für mein Unternehmen?

Das Streben nach Business Excellence kann ein Unternehmen dazu ertüchtigen und befähigen, systematisch, kontinuierlich und umfassend das Unternehmen zu entwickeln, um

- den eigenen Unternehmenswert und den Unternehmenserfolg zu steigern
- eine nachhaltige und hohe Wettbewerbskraft zu erreichen
- wirksamere und wirtschaftlichere Organisationsstrukturen und Prozesse einzusetzen
- dauerhaft und nicht nur zufällig/gelegentlich herausragende Ergebnisse zu erzielen
- die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens laufend zu verbessern
- **das Image des Unternehmens am Markt zu steigern**
- den Bestand des Unternehmens langfristig zu sichern

Was kostet mich das Erreichen von Business Excellence?

Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt (altes chinesisches Sprichwort). Das Streben nach Business Excellence ist ein laufender Prozess, eine Reise mit permanenten Verbesserungen, die im Grunde genommen nie zu Ende geht.

Zu Beginn der Reise fallen Aufwendungen für die Qualifizierung der Führungsmannschaft an, um die Voraussetzungen für die Ertüchtigung des Unternehmens zu schaffen. Weitere Aufwendungen ergeben sich im Rahmen der Selbstbewertung und der externen Unterstützung bei der Einführung und Anwendung der Instrumente (u.a. EFQM-Modell mit Bewertungslogik, etc).

Im weiteren Verlauf werden die Kosten einerseits durch die interne Beschäftigung mit dem Thema und den damit verbundenen Maßnahmen (z.B. Ernennung eines Projektleiters) sowie durch Art und Umfang der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen durch eigenes Personal bestimmt, Andererseits durch gegebenenfalls erforderliche externe Unterstützung bei Sonderthemen.

Die permanente Weiterentwicklung ist jedoch eigentlich eine normale Führungsaufgabe in der Organisation. Die Kosten dafür würden also sowieso anfallen.

Wie lange dauert es, um Business Excellence zu erreichen?

Das Streben nach Business Excellence hört nie auf. Es ist ein ständiger Prozess. Das Umfeld verändert sich oder die Wettbewerbssituation kann sich ändern. Viele andere Einflussfaktoren verändern sich über die Zeit und treiben den Wandel. Entsprechend muss das Unternehmen permanent nachsteuern, um sich auf die neuen Gegebenheiten auch hinsichtlich des laufenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einzustellen.

Wer nichts mehr tut, fällt in der Regel auch wieder zurück.

Was muss ich alles tun oder verändern, um Business Excellence zu erreichen?

Auf dem Weg zur Business Excellence werden viele Verbesserungspotenziale offenbar. Manche werden leicht und rasch zu erschließen sein. Andere werden schwerer anzugehen sein und mehr Zeit für die Umsetzung erfordern.

Die Priorisierung der einzelnen Verbesserungsmaßnahmen erfolgt durch das Management-Team. Dringlichkeit, finanzieller Spielraum, Personalverfügbarkeit, Aufwand und Zeitbedarf können dabei eine Rolle spielen. Auch sollte die Veränderungsgeschwindigkeit die eigene Organisation mit seinen Menschen nicht überfordern.

Wie messe ich Business Excellence?

Basis ist das EFQM Excellence Modell, ein in Wissenschaft und in Wirtschaft anerkanntes, etabliertes Managementinstrument, das zur ganzheitlichen Betrachtung und Verbesserung von Organisationen dient. Dieses Modell bietet einen umfangreichen Managementrahmen, der von mehr als 30.000 Organisationen in Europa zur Leistungsverbesserung genutzt wird.

Die Leistung der Organisation wird mit Hilfe der RADAR-Logik des Excellence Modells strukturiert und systematisch bewertet (RADAR-Bewertung)., was die Bewertungen verschiedener Organisationen dann auch vergleichbar macht.

Für die Messung und Bewertung einzelner Themen lassen sich quantitative, qualitative, direkte und indirekte Kennzahlen und Indikatoren finden. Diese Kennzahlen und Indikatoren können zur Selbst- und zur Fremdbewertung eingesetzt werden und ermöglichen auch ein Benchmarking mit den eigenen in der Vergangenheit erzielten Ergebnissen sowie mit anderen Organisationen.

Durch wiederholten Einsatz, kontinuierliche Überprüfung, Messung und Analyse der erzielten Ergebnisse kann festgestellt werden, ob und in welchem Umfang die durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen erfolgreich waren.

Wie und wo fange ich an?

Am Anfang stehen die Qualifizierung des Management-Teams und die Einweisung in die Anwendung der Instrumente. Es folgen unter anderem die Standortbestimmung des eigenen Unternehmens und die erste Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

Wer kann mir helfen?

Ausgebildete Experten und Assessoren helfen dabei die Anwendung des Instrumentariums/ EFQM-Modells zu unterstützen und das Thema „Verbesserungsmaßnahmen“ methodisch zu begleiten.

Oft können die Experten außerhalb dieser Rolle natürlich auch inhaltlich/fachlich unterstützen, da sich gute Vorgehensweisen aus anderen Branchen/Organisationen übertragen lassen, je nach Kompetenz des Experten im jeweiligen Fachthema natürlich auch vertieft.

Eine Fremdbewertung durch erfahrene externe Assessoren hilft, die eigene Selbstbewertung des Unternehmens einzuordnen, und kann zu optimistische oder zu pessimistische Einschätzungen relativieren.

Ziel muss es jedoch sein, das sich die Unternehmen selbständig hinsichtlich des Instrumentariums und dessen Anwendung weiterqualifizieren, um sich unabhängig von Beratern weiterentwickeln zu können.

Wer sagt mir was ich konkret z.B. hinsichtlich Strategie, Einkauf, Personalbereich, Finanzen & Controlling, Leistungserbringung, administrativen Bereichen etc durchführen muss, um exzellent zu werden?

Die Anwendung des Instrumentariums/Modells zeigt individuelle Stärken und Verbesserungspotenziale im Unternehmen, in den Bereichen, in Funktionen und Prozessen auf. Damit erhält man eine Antwort, was konkret zu verbessern ist.

Für die Beantwortung der Frage nach dem konkreten „wie“, ist es entscheidend, ob dazu die Kompetenzen in ausreichender Güte und Umfang im eigenen Hause vorhanden sind oder nicht.

Ist dies nicht der Fall, muss auf externe Fachleute zurückgegriffen werden. Oft haben aber die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl das Knowhow als auch ausreichend Ideen.

Beispiel. Ein Unternehmen stellt im Laufe der Untersuchung fest, dass in den administrativen, verwaltenden Bereichen die Abläufe langwierig, mangelbehaftet und kostenintensiv sind. Die Mitarbeiter im Unternehmen haben weder die Zeit noch die Kompetenzen eine Prozessoptimierung in diesen Bereichen durchzuführen. Hier bietet es sich an externe Experten einzubinden.

Ist Business Excellence nur etwas für große Unternehmen?

Das EFQM-Modell ist ein etabliertes Instrument, welches Organisationen – unabhängig von der Branche und der Größe – Hilfe bietet beim Aufbau und bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung. So wird z.B. der LEP bereits auch schon in der Kategorie „Kleinstunternehmen“ vergeben.

Wie sieht die Selbstbewertung aus?

Bei der Selbstbewertung geht es zunächst um die Überprüfung der eigenen Leistung und der Unternehmensaktivitäten. Die Standortbestimmung setzt sich kritisch mit den Stärken und Verbesserungspotentialen des Unternehmens auseinander.

Darauf basieren dann die Weiterentwicklungsmaßnahmen und –projekte.

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen im Rahmen der Selbstbewertung, die ihre unterschiedlichen Vor- und Nachteile haben:

- Standardformulare (Bewertungsbögen)
- Fragebogen/Checkliste
- Bewertungs-Workshop, moderiert durch einen erfahrenen Assessor
- Kombinationen aus vorgenannten Methoden

Die ausgewählten Varianten unterscheiden sich deutlich im Zeitaufwand und in Folge naturgemäß in der Genauigkeit der Aussagen und der Weiterverwendbarkeit der Ergebnisse.

Wer sollte die Fragen zu den Kriterien aus dem Instrumentarium der EFQM am besten beantworten?

- Wie der Name „Selbstbewertung“ schon sagt: die Organisation selbst, also die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter, da diese bestimmte Themen aus einer anderen Perspektive sehen
- Personen, die das Thema beurteilen können

Bei der Workshop-Methode könnten zu den verschiedenen Themen auch unterschiedliche Gruppen gebildet werden

Was mache ich mit den Ergebnissen?

Ergebnisse sind zunächst die identifizierte Stärken und Verbesserungspotenziale. Stärken sollten ggf. noch ausgebaut werden.

Zu den Verbesserungspotenzialen sind Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren, umzusetzen und zu überwachen.

Punktbewertungen können als Benchmark genutzt werden.