

Lösungen zur Implementierung von Business Excellence im Mittelstand

# Exzellente Ergebnisse in schwierigen Zeiten

In der heutigen Zeit wird es immer schwieriger sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern.

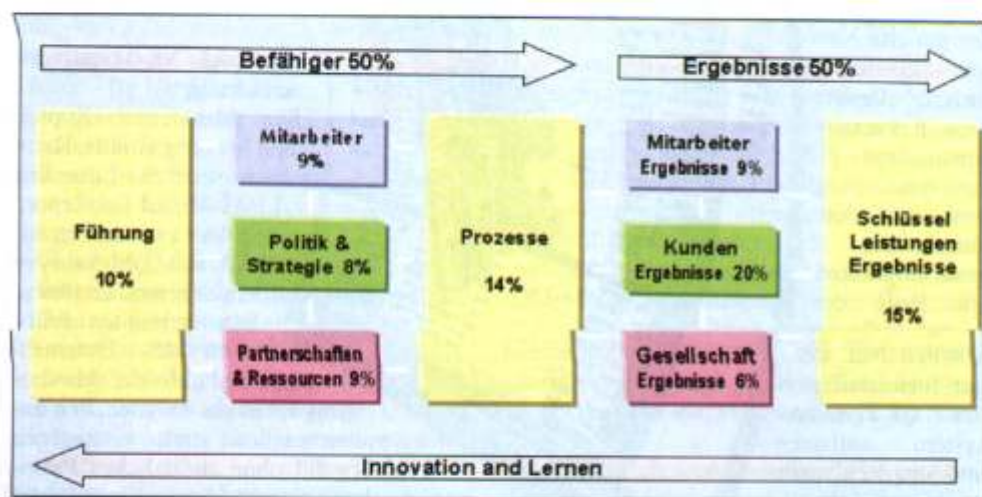


Bild 1: Das EFQM Excellence Modell

Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen – so ist es aber nicht, wenn man sich das nötige Handwerkszeug aneignet. Die moderne Managementlehre bietet hierzu eine ganze Reihe von Methodiken an, die auf den ersten Blick zwar hochkomplex klingen, sich bei näherem hinsehen aber auf einen ganz pragmatisch anwendbaren Kern reduzieren lassen. Dieser kann oft relativ leicht und einfach eingeführt werden und führt bei konsequenter, kontinuierlicher Umsetzung schon recht bald zu greifbaren Ergebnissen.

Ein guter Einstiegspunkt ist das Konzept der Business Excellence, früher auch Total Quality Management (TQM) genannt. Es beschreibt eine Qualitätskonzeption, die weit über eine ISO-Zertifizierung hinausreicht und die neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen die Interessen sämtlicher

relevanter Stake Holder des Unternehmens umfasst. Das bedeutet, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Wünsche und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden sollten. Zudem gilt es, den Einfluss des Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten. Diese Werte werden regelmäßig überwacht, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) hat hierzu ein Konzept entwickelt, das eine Selbstbewertung von Organisationen nach einem allgemeinen Rahmenmodell (EFQM-Excellence-Modell) erlaubt und das die Basis für den European Quality Award darstellt. Dieser wurde erstmals 1992 von der Europäischen Kommission gemeinsam mit der European Organisation for Quality (EOQ) und der EFQM herausgebracht und gilt heute als die höchste europäische Auszeichnung für herausragendes Qualitätsmanagement. Dabei umfasst das EFQM Excellence Modell nicht nur herkömmliche

Qualitätskategorien (wie Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie Politik & Strategie) oder sogenannte „weiche“ Kriterien (wie Führung, Mitarbeiter oder Gesellschaft).

Dass der konsequente Einsatz von TQM nicht nur hehre Theorie ist, sondern auch erhebliche finanzielle Vorteile mit sich bringt, wird von einer in den USA ständig weitergeführten Studie eindrucksvoll belegt, in die in den letzten dreizehn Jahren über 600 Firmen einbezogen wurden, die sich um Qualitätspreise beworben hatten. Speziell zum Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), dem US Pendant zum EQA, gibt es hierzu folgende Daten:

Gemäß einer Meldung der Handelsabteilung des National Institute of Standards and Technology (NIST, USA) hat der „Baldrige Index“ die Ergebnisse der Standard & Poor's 500 im Verlauf der letzten Jahre um einen Faktor von 4,8:1 übertroffen.

Der „Baldrige Index“ ist ein fiktiver Aktienfond, bestehend aus öffentlich gehandelten US-Firmen, die zwischen 1988 und 1999 den MBNQA gewonnen haben.

NIST berechnete, dass die Gruppe der Preisträger einen ROI von 1101% erreichte, verglichen mit den „nur“ 228 Prozent der S&P 500. Ein weiterer Vergleich, ebenfalls bezogen auf den S & P 500 Index, wurde von der Manufacturing News veröffentlicht:

37 Unternehmen aus dem europäischen Mittelstand zu erschließen, hat die EU eine Reihe von Forschungsprojekten zum Einsatz von Qualitätsmodellen im Mittelstand gefördert. Diese Projekte hatten die Aufgabe, die für den Einsatz von Business Excellence notwendigen Werkzeuge zu untersuchen, sowohl in wie weit sie vereinfacht werden können, als auch ob sie sich durch moderne Informationstechnologie in ihrer Umsetzung unterstützen lassen.

Als erstes dieser Projekte lief vom September 1996 bis Mai 1999 das Projekt AnaFact (Analysis and Measurability of Human and Environmental Factors in the Total Quality Management Approach), bei dem sieben Unternehmen gemeinsam an einem TQM-Werkzeugkasten arbeiteten, der das EFQM-Modell insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) effizient umsetzbar macht.

Wichtigstes Ergebnis von AnaFact war die GOA-WorkBench (siehe auch Kasten), ein Befragungs- und Bewertungs-Tool, das den Entwurf und die Generierung von firmenspezifischen Fragebögen erlaubt, die wahlweise ausgedruckt oder elektronisch verteilt werden können. Die rücklaufenden Antworten lassen sich mit der Software komfortabel auswerten. Dieser Werkzeugkasten besteht aus den folgenden Elementen:

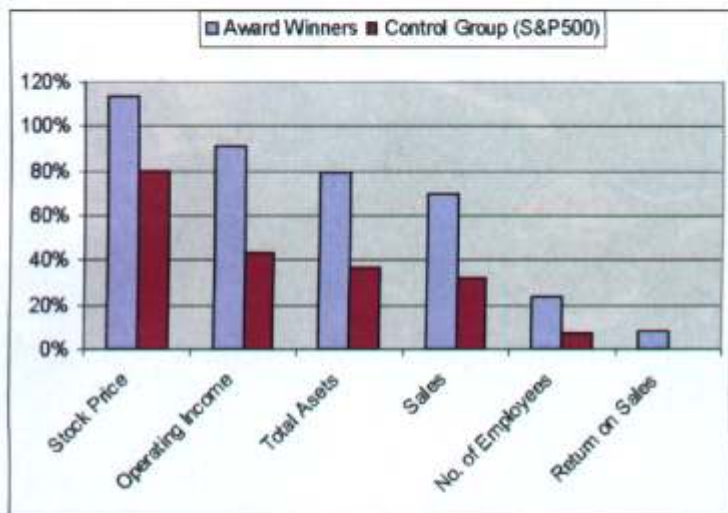
ein Modul zur Definition und Festschreibung der Unternehmensziele als Vorgabe für die Qualitätsstrategie (Schlüsselfaktoren), ein Modul für Kunden- und Mitarbeiterbefra-



DER AUTOR

Dipl.-Kfm.  
C. Andreas Dallwege,  
Geschäftsf. Gesellschafter,  
IBK Management Solutions  
GmbH, Wiesbaden





**Bild 2: „Don't Be Fooled By Savants Who Reject TQM; The Payoffs Are Real, And The Payoffs Are Big“, Manufacturing News, Jan. 18, 1999 - Vol. 6, No.2**

gungen und ein Modul zur Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell.

Anschließend wurden die AnaFact Ergebnisse durch drei weitere Projekte aufgegriffen und weitergeführt. Im Projekt TQM-Net (Total Quality Management Support Network for SMEs) ist ein TeachWare Modul als interaktives, multimediales Tutorial entwickelt worden. Es enthält zum einen Lehrmaterial zur Unterstützung der EFQM-Implementierung und zum anderen die Beschreibung und Handlungsanweisungen für die Tool-Verwendung. Neben einem Einführungskurs zum EFQM Excellence Modell werden detaillierte Leitfäden für die Durchführung einer Selbstbewertung bereitgestellt.

Parallel zu dieser Entwicklung wurden die inzwischen kommerziell erhältlichen GOA Module für vier Länder lokalisiert und anschließend ein betreuter Feldtest bei rund 50 Firmen durchgeführt. Diese betreuenden Unternehmen führen dabei auch eine langfristige Begleituntersuchung durch, bei der beobachtet wird, welchen Nutzen die jeweilige Unternehmung durch die TQM-Einführung hatte. Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse wird Mitte 2002 veröffentlicht werden.

Das zweite Projekt (TeleBEN – Telematics Supported Business Excellence Network) erstellt und betreibt ein TQM-Portal ([www.business-excellence.net](http://www.business-excellence.net), seit September 2001) bei dem Anwender sich Tipps von Experten holen, in einem Forum untereinander Erfahrungen austauschen, Internetschulungen zu TQM belegen oder im Shop-Bereich Consulting-Leistungen oder TQM-Support Tools kaufen können.

Im dritten Projekt (HRM-WorkBench – A Human Resource Management WorkBench for SMEs) werden die existierenden GOA-Wissensbasen im Bereich Personal- und Mitarbeiterführung ergänzt. Während in AnaFact „nur“ die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen wurde, beschäftigt sich HRM-WorkBench auch mit solchen Themen wie Betriebsklima, Managementbeurteilungen, Teameffizienz, Innovationsmanagement, etc.

Parallel zu den Projekten wurde die GOA-WorkBench aber auch kommerziell weiterentwickelt, wobei speziell GOA-Trigonum und die Balanced Q-Card zu nennen sind.

GOA Trigonum ist an das EFQM-Modell angelehnt und verwendet auch die neun Kriterien. Die Fragen sind aber vereinfacht und auf weniger als 100 verkürzt worden. Es wird hierbei auch eine Selbstbewertung durchgeführt, wobei aber nicht so sehr das Scoring im Vordergrund steht, sondern die möglichen Verbesserungsmaßnahmen. Mittels individueller Prioritätensetzung wird dann die Möglichkeit gegeben Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren.

Das diesem Modul zugrundeliegende Konzept wurde von der Liechtensteiner Trigonum AG entwickelt und legt Wert auf einfache und verständliche Ausdrucksweisen, ohne Fremdwörter und mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede Frage.

„Fit für Spitzenleistung“ hat im Frühjahr 2001 seine Feuertaufe bestanden, als die erste Firma, die die bisherige papiergestützte

Version konsequent umgesetzt hat im ersten Anlauf zum Finalisten des ESPRIX 2001 (Schweizer Qualitätspreis) ernannt wurde. Dabei handelte es sich keineswegs um eine Hightech- oder Consultingfirma, sondern um einen siebzig Mann starken Handwerksbetrieb.

Mit dem GOA-Trigonum Modul wird eine systematische Unterstützung der „Fit für Spitzenleistung“ Methodik angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden kann. Mittels der Umfragetechnik der GOA-WorkBench kann aber auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Auf Grund der gesammelten Erfahrungen wurde noch einmal die Methodik weiterentwickelt, wie die während der Selbstbewertung gesammelten Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, zu bewerten und umzusetzen sind. Da das Konzept dabei Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde der neue Ansatz Balanced Q-Card genannt.

Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte. Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen. Andererseits der Einbezug aller Mitarbeiter in den Bewertungsprozess, um so zu einer möglichst hohen Motivation für die Umsetzung zu kommen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die zum Beispiel in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden, sowie in einem separaten Fenster firmenspezifische Gewichtungen für die einzelnen Kriterien vergeben

Frage: Fördere ich als Chef die Teamarbeit?

Verbesserungsvorschlag:  
Preis ausloben für das beste Team des Quartals.

	Niedrig				Sehr hoch			
Dringlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategischer Wert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenbezug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostengünstigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsetzbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar:  
Preis = Abendessen mit dem Chef, damit wird dann gleich die Kommunikation verbessert.

Versenden

**Bild 3: Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag**



## Die GOA-WorkBench

Die zur Zeit einzige kommerziell verfügbare und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenzierte Software zur Unterstützung der TQM-Implementierung nach dem Business Excellence Modell, ist die GOA-WorkBench der Wiesbadener IBK Management Solutions GmbH.

GOA, der Group Opinion Analyser, ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO 9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für

den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Österreichischen Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Die GOA-WorkBench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und den laufenden Betrieb des EFQM Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Sie ist momentan in fünf Sprachen verfügbar.

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website ([www.ibk-group.com](http://www.ibk-group.com)) eine Testversion bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen zur Zeit verfügbaren Wissensbasen erlaubt. Die Module lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

werden. Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es ganz genau auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen.

Darüber hinaus erlaubt es die Balanced Q-Card auch, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen.

Die Kombination eines Assessmentmoduls mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Vorschlagwesen eng mit den etablierten TQM-Ansätzen, wie z. B. dem EFQM Excellence Modell, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen.

Weitere Informationen ► **QE 308**

**Bild 4: Zentrale Gewichtung der Bewertungsfaktoren**

	0,5	0,75	1	1,25	1,5
Urgency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategic Value	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Focus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost Effectiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reliability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bild 5: Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags**