

Karin Hohmann

# Unternehmens Excellence Modelle

## Das EFQM-Modell

Karin Hohmann

**Unternehmens Excellence Modelle: Das EFQM-Modell**

ISBN: 978-3-8428-1775-3

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden

Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2009

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Definitionen
3. Business Excellence durch Total Quality
  - 3.1 Integrative Managementkonzepte
  - 3.2 Das japanische TQM - Modell
  - 3.3 Das amerikanische TQM - Modell
  - 3.4 Das europäische TQM - Modell
4. Wettbewerbe zu Qualitätsmanagement
  - 4.1 Der EFQM Excellence Award
  - 4.2 Der Ludwig - Erhard - Preis
  - 4.3 Die beste Fabrik
5. Die Bausteine des EFQM - Modells
  - 5.1 Führung
  - 5.2 Politik und Strategie
  - 5.3 Mitarbeiter
  - 5.4 Partnerschaften und Ressourcen

5.5 Prozesse

5.6 Kundenbezogene Ergebnisse

5.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

5.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

5.9 Schlüsselergebnisse

6. Das Selbstbewertungssystem

7. Zusammenfassung und Ausblick

8. Anhang

Lebenslauf

# 1. Einleitung

Qualität wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, da der Markterfolg von Produkten davon abhängt, wie gut es einem Marktteilnehmer gelingt, sich auf die Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises einzustellen und diesen zufrieden zu stellen. Der Qualitätsbegriff bezieht sich dabei nicht lediglich auf die Einhaltung von Produktspezifikationen, sondern umfasst alle vom internen wie auch externen Kunden gestellten Anforderungen.

Zentraler Erfolgsfaktor ist der Kunde. Unternehmen, die sich strikt am Kunden orientieren, sind nachweisbar deutlich erfolgreicher als der Branchendurchschnitt.

Doch trotz der Bedeutung des Faktors Qualität stehen viele Firmen vor dem Problem der ganzheitlichen Implementierung im Unternehmen. Es existiert eine Reihe von Werkzeugen, um Qualität zu verbessern, jedoch fehlt eine einheitliche Strategie, um alle einzelnen Aspekte miteinander zu verbinden, um ein ganzheitliches Konstrukt daraus zu machen. Auch ist der direkte Bezug zwischen durchgeführten Qualitätsmaßnahmen und erzieltm Erfolg meist nur schwer nachvollziehbar.

Qualität als Unternehmensstrategie ist eine typische Top-Down-Aufgabe. Sie muss von der Unternehmensleitung gewollt werden und in den Köpfen der Spitzenmanager ihren Ausgangspunkt finden. Qualität als Unternehmenskultur beginnt dagegen im Kopf eines jeden Mitarbeiters und hat,

was ihre Einführung und dauerhafte Implementierung betrifft, einen typischen Bottom-Up-Charakter.

Das EFQM-Modell für Business Excellence bietet einen wichtigen Ansatz zur operativen Umsetzung von TQM und somit von Qualität.

In der heutigen Zeit sind Begriffe wie Qualität, Excellence, usw. in aller Munde, doch stellt sich immer wieder die Frage, wie diese Begriffe im konkreten Fall zu definieren, umzusetzen und zu erreichen sind.

Kernaufgabe dieser Studie ist es, ein Unternehmens - Excellence - Modell, hier das Modell nach der European Foundation of Quality Management, zu beschreiben. Weiter wird erklärt, aus welchen Faktoren und Werkzeugen es sich zusammensetzt, wie es umgesetzt werden kann und auch welche Schwierigkeiten bei der Implementierung in einem Unternehmen auftreten können.

Dafür werden zuerst bestimmte Begrifflichkeiten zum besseren Verständnis definiert. Darauf aufbauend wird erläutert, wie Business Excellence erreicht werden kann und was genau darunter verstanden wird. Ein kleiner Überblick, angefangen bei schon lange existierenden TQM Modellen wie dem japanischen und dem amerikanischen führt im vierten Kapitel hin zum eigentlichen Thema dieser Studie, dem europäischen Modell der EFQM. Dabei wird auch kurz auf den Ludwig - Erhard - Preis und den Preis „Die beste Fabrik“ eingegangen.

Der Hauptteil dieser Studie besteht aus der Beschreibung

der Bausteine des EFQM - Modells.

Diese setzen sich zusammen aus den „Befähiger“ - Kriterien und den „Ergebnisse“- Kriterien

Im sechsten Kapitel wird das System der Selbstbewertung innerhalb des EFQM - Modells erläutert. Es wird die Methodik beschrieben, wie die Selbstbewertung zeitlich und organisatorisch durchgeführt werden muss, um ein qualitativ gutes und erfolgreiches Ergebnis zu bekommen.

Zum Ende der Studie werden Schwierigkeiten aufgezeigt, die bei der Implementierung eines Business Excellence Modells auftreten können.