

**Ludwig-Erhard-Preis
Wege zum Erfolg
Aktuelle Perspektiven**



DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

von Dr. André Moll
Leiter Deutsches Excellence Center der DGQ e.V.
geschäftsführendes Vorstandsmitglied der ILEP e.V.
am@ilep.de



Kernaussage:

Es braucht erfahrungsgemäß etwa 3 Jahre, ehe eine Excellence-Initiative die Leistungsfähigkeit einer Organisation so weit gesteigert hat, dass ein spürbarer Wettbewerbsvorteil entsteht. Dieser Vorlauf ist für viele der Grund gar nicht zu beginnen.

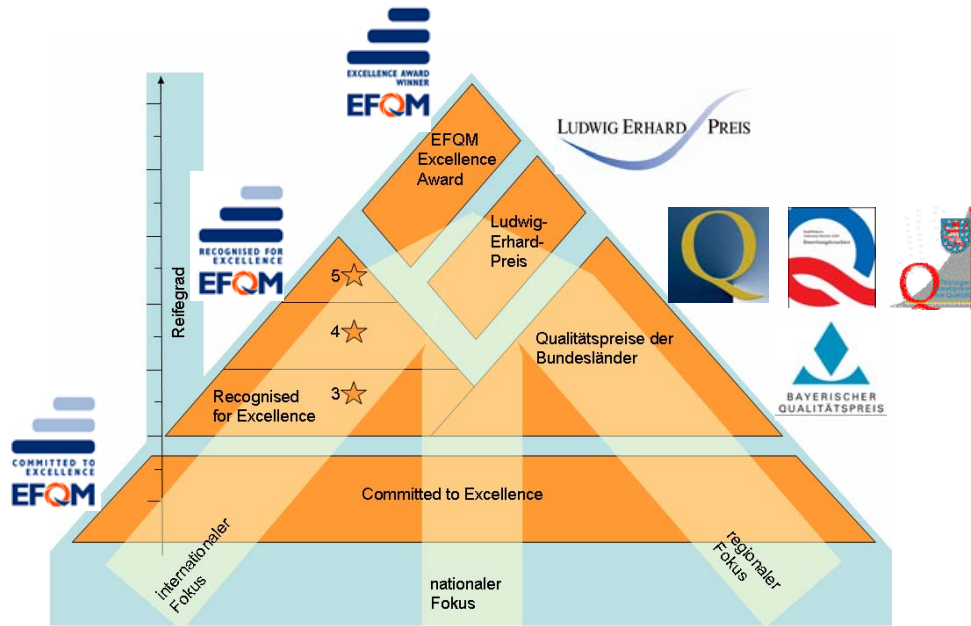
Eigene Notizen:



Kernaussage:

Wenn das Ziel lautet: „Wir werden best-in-class und Preisträger eines Excellence-Preises!“ dann ist der Weg endlos lang und steil. Die Mannschaft sucht nach Etappenzielen, die man feiern kann.

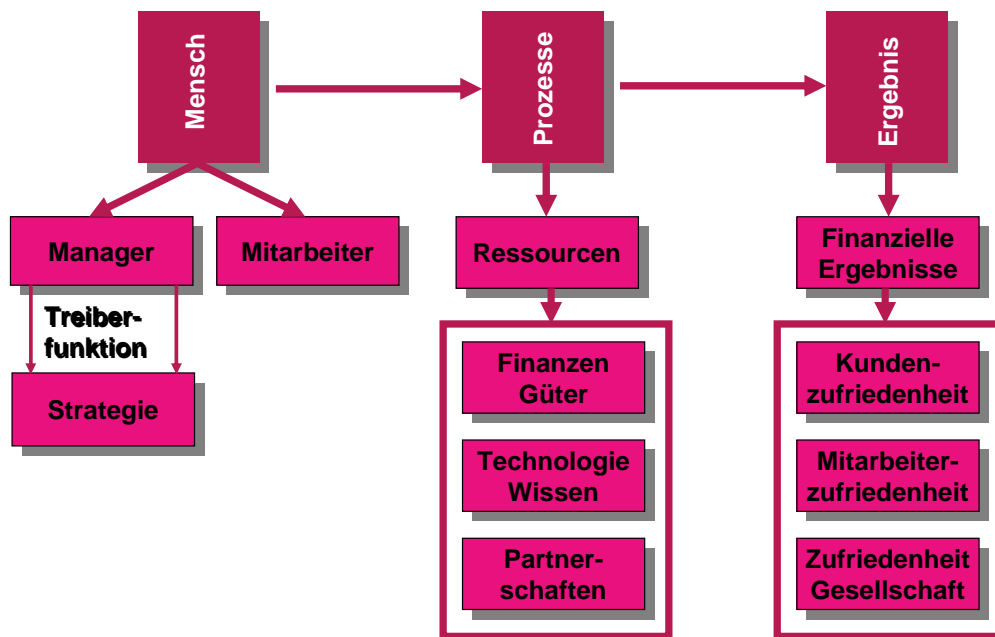
Eigene Notizen:



Kernaussage:

In Europa sieht man ein Ligaprinzip der Preise, die alle nach dem gleichen Schema die Leistungsfähigkeit der Unternehmen vergleicht. Hier findet jeder das Niveau, auf dem er „mitspielen“ kann. So kann man erst Meister der Kreisliga werden, ehe man in der Bundesliga oder Championsleague antritt

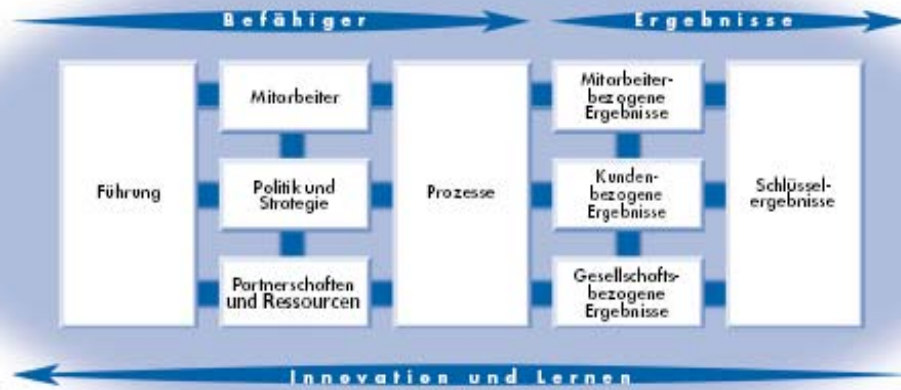
Eigene Notizen:



Kernaussage:

Es gibt eine Logik, dass der Mensch durch Prozesse Ergebnisse generiert. Diese Logik ist die Ursuppe, aus der Excellence erwächst. Wer anhand dieses einfachen Gedankenansatzes seinen Geschäftsprozess betrachtet, lernt Zusammenhänge und begreift Erfolgsfaktoren.

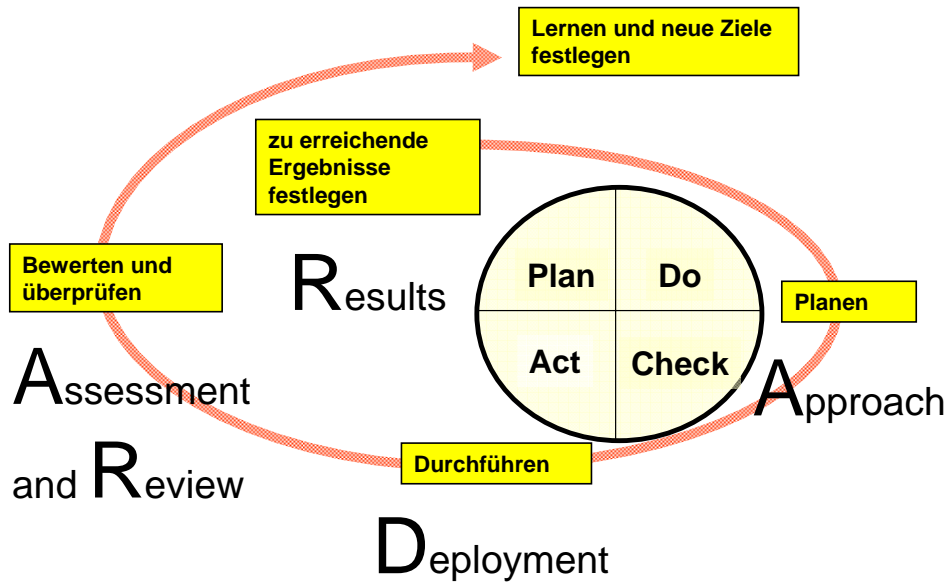
Eigene Notizen:



Kernaussage:

Die eben genannte Logik spiegelt sich im EFQM-Modell wider. Es dreht sich nicht um die Dokumentation des Geschäftsprozesses oder das Controlling. Es geht um Lernen und Verbessern. Die Organisation soll ständigen Wandel spüren.

Eigene Notizen:



Kernaussage:

Verbesserung ist ein nicht endender Prozess. Die RADAR-Systematik unterstützt den Verbesserungsprozess. In endlosen Spiralen arbeitet sich die Organisation an die Spitze. Doch Achtung: Die Anderen lernen auch!!!

Eigene Notizen:

Ein Management-Modell zur langfristigen Unternehmenssteuerung



Quelle: EFQM / Volkswagen

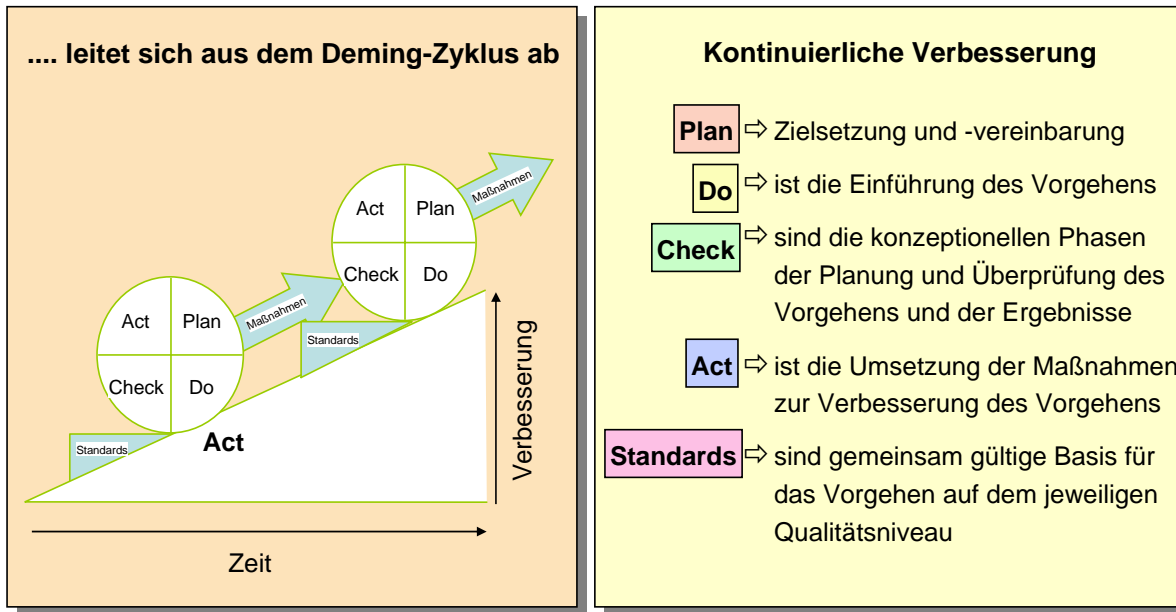
Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

6/08 | RK F | EFQM | Folie 7

Kernaussage:

Das EFQM-Modell ist ein Führungsmodell. Es funktioniert nur dann gut, wenn die Oberste Leitung voll integriert ist. Delegation der Verantwortung ans mittlere Management ist der Tod des Excellence-Gedankens.

Eigene Notizen:



Kernaussage:

Die Selbstbewertung ist das Instrument, welches die Reifegradentwicklung messbar macht. Mit der Reife der Organisation muss jedoch auch das Know-how der Führungskräfte wachsen. Benchmarking gewinnt an Bedeutung. Das LEP-Netzwerk ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die excellenten Organisationen.

Eigene Notizen:

10 Goldene Regeln



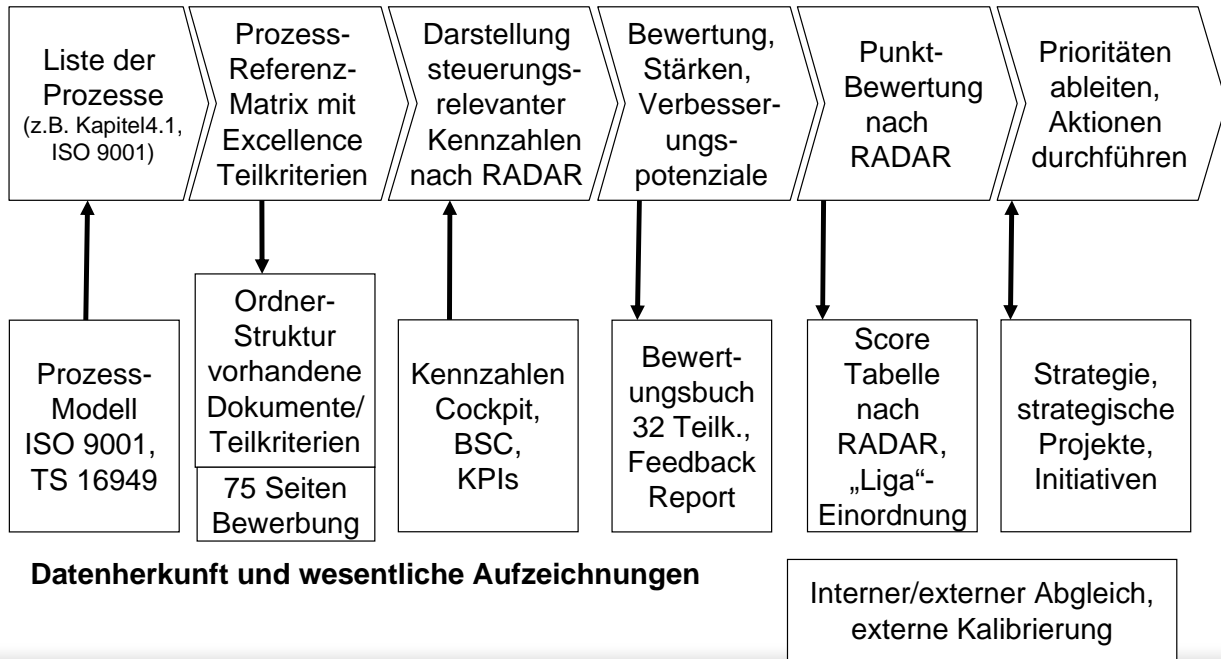
- Face the brutal facts!
- Die Formulierung der Vision und Strategie bringt nichts ohne einen systematischen und kontrollierten Umsetzungsprozess!
- „Blumige“ Strategieziele helfen nicht bei der Zielerreichung!
- Setzen Sie klare, wertorientierte & übergeordnete strategische Ziele!
- Strategie ist keine „heilige Kuh!“ Integrieren Sie Strategie in das Tagesgeschäft!
- Nur ein effizientes Prozessmanagement & regelmäßiges Messen ermöglicht eine klare Standort- und Kursbestimmung!
- Nachhaltigkeit = Zukunftsfähigkeit = Wert & Werte für alle Stakeholder!
- People are the heart of a company!
- Business Excellence ist kein Projekt! Es kann weder delegiert noch angeordnet werden!
- Die RADAR Logik ist äußerst simpel aber der kritische Erfolgsfaktor!
- Die Punkte 1 - 9 erfordern keine Wissenschaft, keine Consultants und keine großen Stabsabteilungen - SIMPLICITY & FOCUS drives your success!

Kernaussage:

Die Essenz hat Herr Donald Pilz in 10 Punkten benannt. TNT hat wie kaum ein anderes Unternehmen den Excellence-Gedanken umgesetzt. Von den Erfahrungen dieser Organisation können auch Sie lernen. Der LEP arbeitet daran, auch im Bewertungsprozess den Aufwand gering zu halten und nicht Beratern zu Aufträgen zu verhelfen.

Eigene Notizen:

Der grundlegende Ablauf, unabhängig vom Selbst-/Fremdbewertungsverfahren



Kernaussage:

Das Gesamtgeschehen kann schematisch in Schritte zerlegt werden. Auf dieser Tastatur kann das Management spielen. Es braucht in jeder Entwicklungsphase ein darauf abgestimmtes Vorgehen. Sie bestimmen das Vorgehen und die Spielarten der Reifegradermittlung.

Eigene Notizen:

C2E



Vorbereitung:

- Selbstbewertung durchgeführt
- Maßnahmen aus Selbstbewertung abgeleitet
- Maßnahmen priorisiert
- Maßnahmen unter Beachtung von RADAR umgesetzt

Validierung:

- 1-2-tägige Validierung vor Ort (1 Validator)
- Feedbackbericht

Bei Erfüllung der Voraussetzungen:

- Berurkundung: *Committed to Excellence*

Kernaussage:

C2E ist der Einstieg in die Excellence-Entwicklung. Das Verfahren sichert die Befähigung der Organisation ab, sich zu einem höheren Reifegrad zu entwickeln. Das Verfahren dient nicht einer „Zertifizierung“, sondern nur dem eigenen Nutzen.

Eigene Notizen:

R4E



Vorbereitung:

- Selbstbewertungen durchgeführt
- Bewerbungsunterlage (strukturiert) erstellen

Assessment:

- Assessment durch 2-5 Assessoren vor Ort
- Feedbackbericht

Bei Erreichen von mehr als 300/400/500 (Bandbreiten) Punkten:

- Beurkundung: *Recognised for Excellence*

Kernaussage:

Langfristig erlangt ein Unternehmen durch die Anwendung der Modells eine überlegene Leistungsfähigkeit, die zu einer starken Position im Wettbewerb mit anderen Unternehmen führt. Dabei kommt irgendwann der Punkt, an dem durch externes Feedback zur eigenen Leistung die Organisation neue Fahrt gewinnt.

Eigene Notizen:

LEP



Vorbereitung:

- Selbstbewertungen durchgeführt
- 25 Seiten Bewerbungsunterlage erstellen

Assessment:

- Assessment durch 5-8 Assessoren vor Ort
- Feedbackbericht

Bei Erreichen von mehr als 450 Punkten:

- Beurkundung: *Finalist*

Kernaussage:

Die Teilnahme am LEP ist dann möglich, wenn der eigene Reifegrad die Betrachtung der Organisation für ehrenamtlich agierende Assessoren attraktiv erscheinen lässt. Den Vorteil einer unabhängigen Beurteilung durch die Preisassessoren ist ein großer Vorteil und der Lohn der Entwicklungsarbeit.

Eigene Notizen:

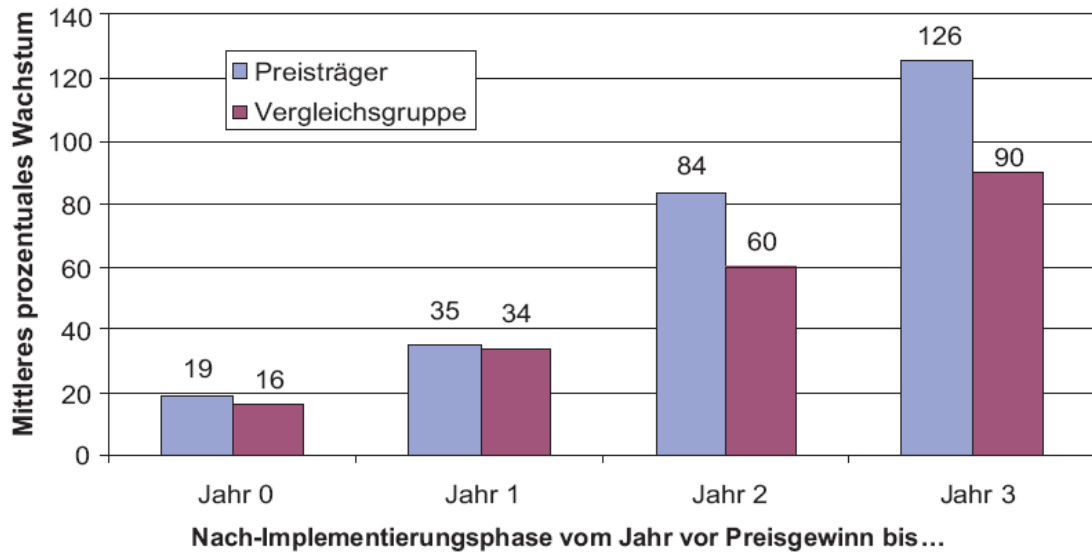


Bild 2.1 Mittleres Wachstum der Aktienkurse

Kernaussage:

Studien haben belegt, dass die Preisträger von Excellence-Wettbewerben sich signifikant besser entwickeln als andere Organisationen. Egal wie dieser Zusammenhang zu erklären ist: Erfolg ist für alle das Ziel!

Eigene Notizen:

- **Strategie**
- **Mitarbeitermotivation**
- **Kundenbegeisterung**
- **Prozesseffizienz**
- **Image**

Kernaussage:

Jede Organisation hat eine Reihe von Schlüsselerfolgsfaktoren. Diese Faktoren unterscheiden bei der Organisation zwischen Erfolg und Nicht-Erfolg.

Eigene Notizen:



Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

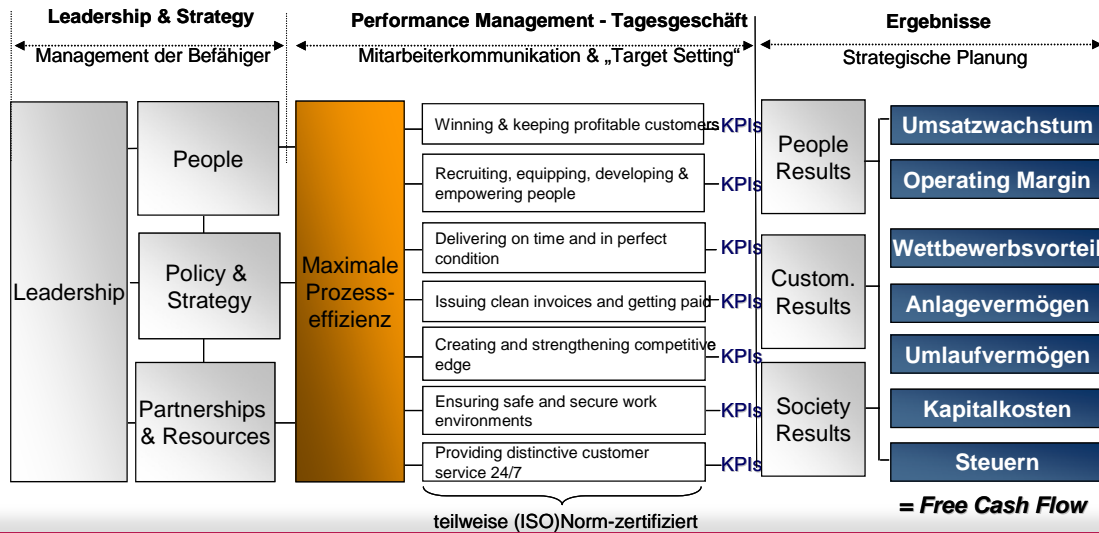
6/08 | RK F | EFQM | Folie 16

Kernaussage:

Organisationen, die Strategie getrieben sind, entwickeln sich erfolgreicher als „Bauch gesteuerte“ Unternehmen. Der Unternehmer als Lenker einer Organisation muss ebenfalls mit seiner Organisation wachsen.

Eigene Notizen:

Die konkrete Umsetzung des EFQM Modells im Rahmen der Business Excellence-Philosophie bei TNT Express sieht einfach aus...



Kernaussage:

Die Umsetzung der Strategie gelingt durch ein fokussiertes Management der Prozesse mit Blick auf die relevanten Ergebnisse. Der Umsetzungsansatz von TNT ist so einfach, dass jeder Mitarbeiter von TNT ihn kennt und so klug, dass mit minimalen Ressourcen begeisternde Ergebnisse eingefahren werden.

Eigene Notizen:



Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

Kernaussage:

Die Mitarbeitermotivation ist in jedem Ursachenwirkungsbaum als Quelle des unternehmerischen Erfolgs erkannt. Ungleich weniger Organisationen haben adäquate Wege zur Erschließung dieser Quelle gefunden.

Eigene Notizen:

- 
- Basisleistung
 - Erwartungsleistung
 - Überraschungsleistung

Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

6/08 | RK F | EFQM | Folie 19

Kernaussage:

Alle Organisationen in Deutschland behaupten von sich, kundenorientiert zu sein. Es gibt jedoch feine Unterschiede, wie Kundenorientierung gelebt wird. Klaus Kobjoll sieht die „Überschungsleistung“ als einen Fokuspunkt um Kunden zu binden.

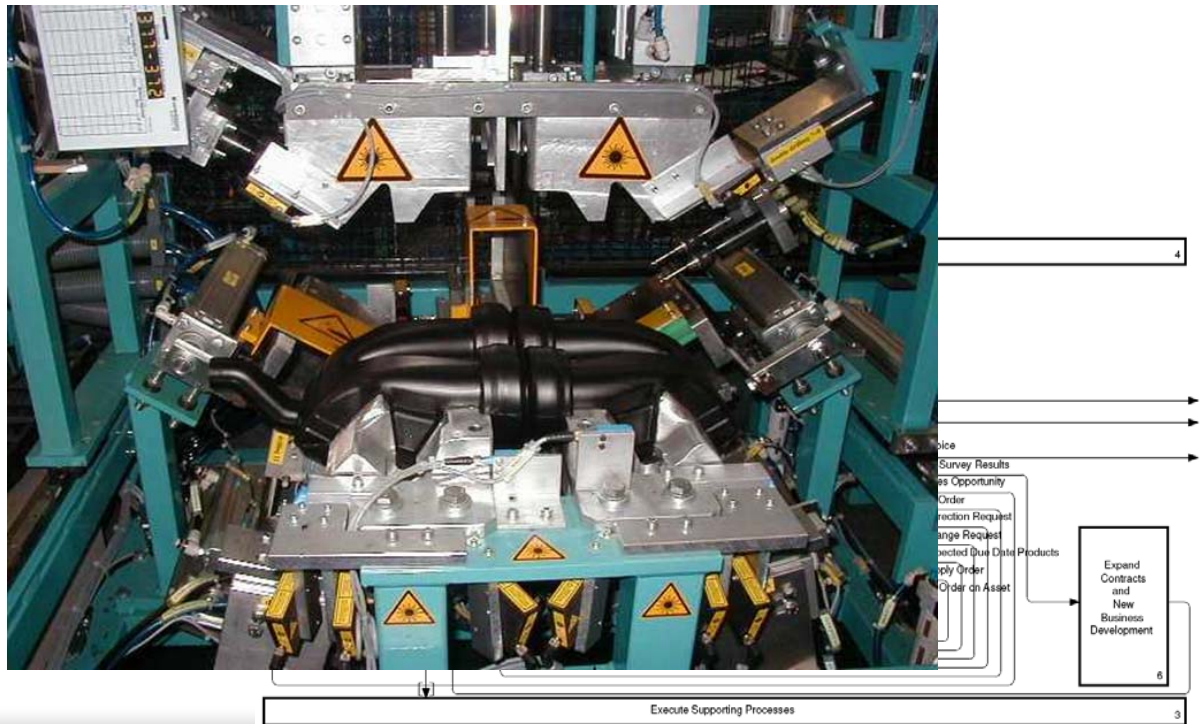
Eigene Notizen:



Kernaussage:

Nur wer seinen Kunden kennt und stetig beobachtet, kann erfolgreich sein. Ein ausgefeiltes System zur Ermittlung der Kundenwahrnehmungen dient dazu, das eigene Vorgehen stets den Kundenerwartungen anzupassen.

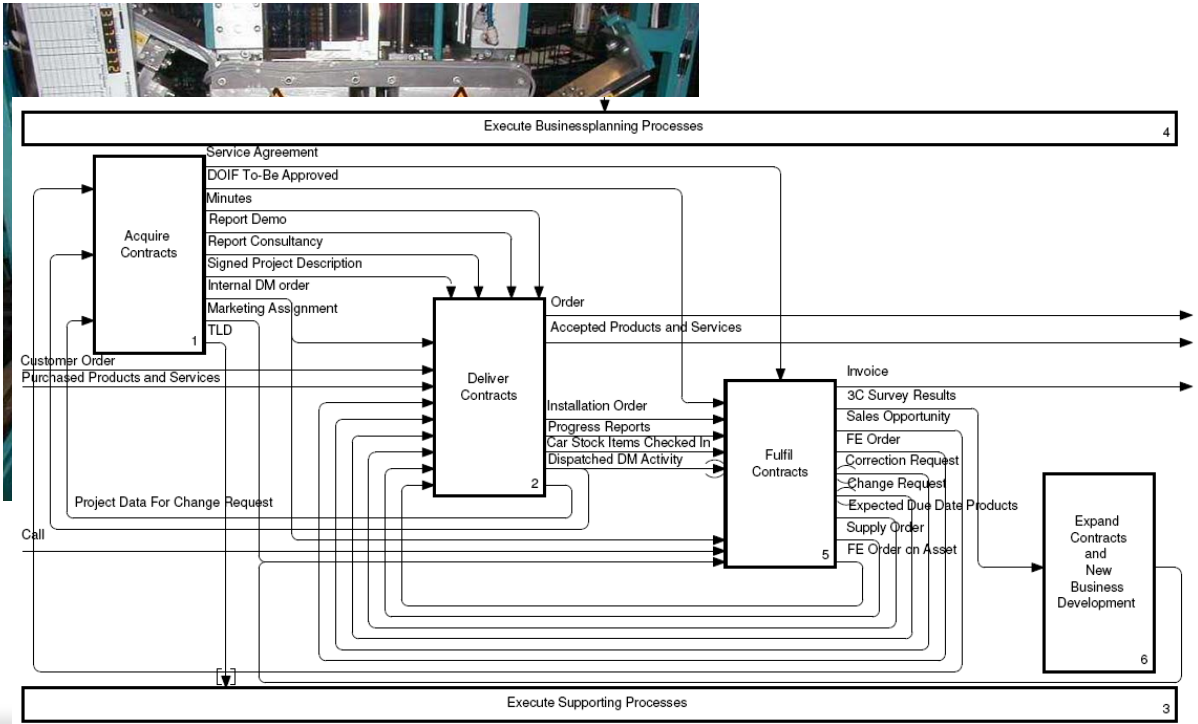
Eigene Notizen:



Kernaussage:

Seit der neuen ISO sprechen alle über Prozessorientierung und leben diese in den Fertigungsprozessen aus. In produzierenden Unternehmen findet man häufig keine adäquate Prozessorientierung in den unterstützenden Prozessen.

Eigene Notizen:



Kernaussage:

Die Zeiten, in denen Pfeile von links nach rechts weisen, sind vorbei. Die Komplexität der Prozesse fragt auch nach angemessenen Instrumenten, um diese Komplexität zu handhaben (managen).

Eigene Notizen:

Mit dieser Einsparung hat sich Shell um Milliarden gebracht!



Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

6/08 | RK F | EFQM | Folie 23

Kernaussage:

CSR haben viele für die Freizeitaktivität von nicht ausgelasteten Top-Führungskräften gehalten. Es zeigt sich jedoch, dass die Beachtung gesellschaftlicher Standards ein Erfolgsfaktor für Organisationen ist. Die Wild-West-Manier, mit der manche Konzerne in den Ländern der Dritten Welt unterwegs sind, zählt ihre letzten Tage.

Eigene Notizen:

Was hat eine Investmentbank mit Breitensport zu tun?



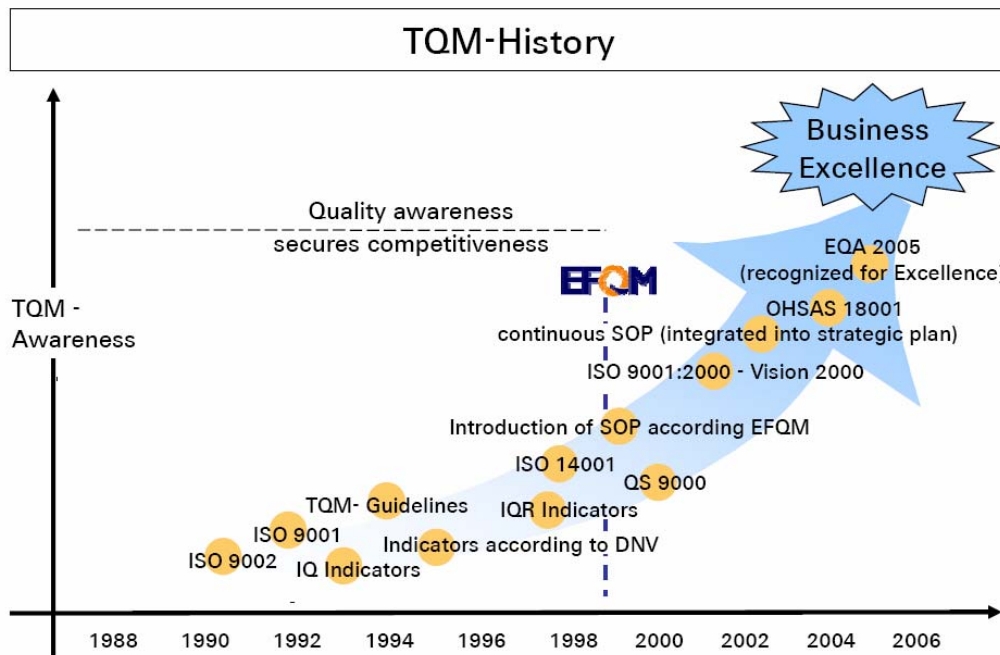
Vortrag im Regionalkreis Frankfurt

6/08 | RK F | EFQM | Folie 24

Kernaussage:

Wer ein positives Image prägen will, muss außergewöhnliche Dinge leisten. Manchmal bedarf es nur einer guten Idee, um seiner Organisation neuen Glanz zu verleihen. Selbst Handwerksbetriebe können sich durch geeignete Aktionen gut positionieren.

Eigene Notizen:



Kernaussage:

Langfristig erlangt ein Unternehmen durch die Anwendung der Modells eine überlegene Leistungsfähigkeit, die zu einer starken Position im Wettbewerb mit anderen Unternehmen führt. Dabei sind jedoch keine quick-wins und Mitnahme-Effekte zu erwarten.

Eigene Notizen:



„In each of these dramatic, remarkable, good-to-great corporate transformations, we found the same thing: There was no miracle moment. Instead, a down-to-earth, pragmatic, committed-to-excellence process – a framework – kept each company, its leaders, and its people on track for the lang haul. In each case, it was the triumph of the Flywheel Effect over the Doom Loop, the victory of steadfast discipline over the quick fix. „

„Good to Great“ by Jim Collins

Kernaussage:

Die Geburt des Excellence-Gedankens in einer Organisation geschieht nie mit einem Paukenschlag. Es könnte sein, dass gerade in diesem Raum ein neuer Gedanke geboren wurde...

Eigene Notizen:
