Publizistik Projekte

Business Tipp 18

Der Business-Tipp ist ein Projekt, das Publizistik Projekte gemeinsam mit den regionalen Tageszeitungen Aachener Zeitungen und Aachener Nachrichten realisiert. Er richtet sich als Management- und Marketing-Ratgeber an kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Business-Tipp besteht aus einem kompakten Text für die Printausgabe, den Sie in der Regel als zweiten Text im Dokument abgedruckt finden, und einer ausführlichen Online-Ausgabe, die Sie im Original unter dem folgenden Link finden:
http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv[article_id]=140702,249803&sv[connect]=1&_wo=Geld:Ratgeber&_wobild=menue_geld.gif

Als PDF-Download finden Sie alle Business-Tipps mit ergänzenden Informationen und Werkzeuge unter:
http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp. Dort können Sie den Business-Tipp auch abonnieren.

Weitere Informationen über Publizistik Projekte finden Sie auf der letzten Seite.

Von der Qualität zur Exzellenz

Qualität ist mehr als ein gutes Produkt

von Hartmut Giesen

Qualität hat nur auf den ersten Blick etwas mit Produkten zu tun. Auf den zweiten und gründlicheren Blick bedeutet Qualität, dass die Leistung eines Unternehmens die Erwartungen der Kunden erfüllt oder übertrifft. Wie wenig Qualität eigentlich mit dem Produkt im engeren Sinne zu tun hat, enthüllte eine Untersuchung, die ein Geschäftsbereich der Philips AG durchgeführt hat: 70 % aller Reklamationen betrafen nicht das Produkt, sondern nicht korrekt gemanagte Aktivitäten, die mit dem Produktkauf einhergehen: falscher Liefertermin, falsche Adressen, falsche Beratung, falsche Rechnung usw.

Qualität hat in aktuellen Managementkonzepten nur noch insoweit etwas mit Produkten zu tun, als dass ein ausgeliefertes Produkt das Ergebnis einer Unternehmensleistung ist, die der Kunde wahrnimmt. Umfassender verstanden ist Qualität als Managementziel ein Weg, über den ein Unternehmen als Ganzes zur „Business Exzellenz" gelangt. Im Klartext:

Qualitätsmanagement ist nicht in erster Linie dazu da, fehlerhafte Produkte zu vermeiden, sondern dazu, ein Unternehmen auf Bestleistung zu trimmen. Die Kundenperspektive spielt bei der Leistungsbewertung die größte Rolle. Aber auch die Ergebnisse für andere Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter, Kapitaleigner und Öffentlichkeit, werden berücksichtigt.
Wie können Sie ein Qualitätsmanagement in diesem Sinne in Ihrem Unternehmen einführen?
Die European Foundation of Quality Management (EFQM) hat ein Konzept entwickelt, das kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) nutzen können, um ihren Stand auf der „Qualitätsskala“ zu analysieren und Qualitätsmanagement-Programmen einen konzeptionellen Rahmen zu geben. Die EFQM selber bewertet mit ihrem „Modell für Excellence“ die Bewerber um den European Quality Award. Für die Bewertung von KMUs hat die Organisation ihr Modell eigens an deren weniger komplexe Strukturen angepasst. Zu den Award-Gewinnern in der KMU-Kategorie gehörten in den letzten Jahren zum Beispiel Zahnartzpraxen und Hotels.
Das EFQM-Modell für Excellence besteht aus neun Komponenten, aus fünf „Befähigern" und vier Ergebniskategorien. Die Befähiger sind die Bereiche des Unternehmens, die Qualität „produzieren": Management, Mitarbeiter, Ressourcen, Prozesse sowie Strategie und Planung. Die Befähiger erzielen Ergebnisse, die in den vier Resultatkategorien zusammengefasst sind: Mitarbeiterzufriedenheit, Auswirkungen auf die Gesellschaft, Geschäftsergebnisse und Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit hat dabei das größte Gewicht: Die EFQM misst ihr einen Anteil von 20 % am Gesamtergebnis bei. Die Resultate in den vier Ergebniskategorien spiegeln die aktuelle Unternehmensleistung wider und geben Organisationen Aufschluss darüber, welche Befähiger sie in ihrem Ablauf, ihrer Struktur oder ihrer Arbeit für eine exzellente Unternehmensleistung optimiert müssen.
Für jede Komponente stellt das Konzept eine Reihe von Fragen, die darauf abzielen, wie ein Unternehmen verschiedene Aspekte des integrierten Qualitätsmanagements umgesetzt hat.
Das EFQM-Modell passt auf jedes Unternehmen und „verträgt" sich auch mit anderen Qualitätsmanagement-Konzepten wie ISO9000ff oder SixSigma. Denn es bietet zunächst lediglich einen Rahmen, der sicherstellt, dass Qualität als gesamtunternehmerische Eigenschaft und Qualitätsmanagement als Unternehmensaufgabe aufgefasst wird – vom Management ebenso wie von den Mitarbeitern.

Die Komponenten des EFQM-Modells im Detail

Das EFQM-Modell für KMU unterscheidet sich grundsätzlich nicht von dem für Großunternehmen und Konzerne. Nur die Anzahl der Fragen, die ein Unternehmen im Wettbewerb beantworten muss, ist geringer. Insgesamt stellen die Fragen einen kompakten Qualitäts-Check für Ihr Unternehmen dar. Mit ihrer Beantwortung entsteht ein klares Bild über die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation. Aus der Praxis ist übrigens bekannt, dass das EFQM-Modell weiter öfter für die Selbstbewertung genutzt wird, als für die Teilnahme am Wettbewerb.

Komponente 1: Führung (Befähiger, Gewichtung: 10%)

Grundfrage: Wie initiiert, unterstützt und fördert das Management-Team mit seinem Verhalten und seinen Aktionen eine Kultur der Qualität?

- Frage 1a: Was unternimmt das Management für eine Kultur der Qualität und inwieweit ist es ihr verpflichtet (Werte, Erwartungen, Trainings etc.)?
- Frage 1b: Wie arbeitet die Unternehmensführung aktiv an Verbesserungen innerhalb der Organisation und wie bezieht sie Kunden, Lieferanten und externe Organisationen dabei mit ein (Verbesserungsprogramme, Leistungsmessung bei Teams und Individuen, bei Kunden und Zulieferern, etc.)?

Komponente 2: Strategie und Planung (Befähiger, Gewichtung 8%)

Grundfrage: Wie formuliert, implementiert und überarbeitet die Organisation Strategien und setzt sie in konkrete Planungen und Aktionen um?

- Frage 2a: Formuliert die Organisation Strategien und Pläne auf Basis relevanter und vollständiger Informationen (Marktforschung, Wettbewerbsbeobachtung, Benchmarking etc.)?
- Frage 2b: Kommuniziert und implementiert die Organisation Strategien und Pläne (Sicherstellung, dass Mitarbeiter Strategien und Pläne verstehen; Einbeziehung der Mitarbeiter in der Etablierung von Zielen und Plänen, etc.)?
- Frage 2c: Aktualisiert und verbessert die Organisation Strategien und Pläne (führen Pläne zu den gewünschten Leistungen, regelmäßiges Überprüfen von Strategie und Plänen, etc.)?

Komponente 3: Mitarbeiter (Befähiger, 9%)

Grundfrage: Entwickelt und nutzt die Organisation das Potential ihrer Mitarbeiter?

- Frage 3a: Wie plant und verbessert die Organisation den Einsatz ihrer Mitarbeiter (Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitern nach Bedarf, strategiekonforme Fortbildungsprogramme, Entwicklung von Zielen und Leistungsparametern, etc.)?
- Frage 3b: Wie sichert die Organisation Motivation und Engagement (Mitarbeiter zu Eigeninitiative und Eigenverantwortung ermutigen, geeignete Kommunikationsmaßnahmen, etc.)?

Komponente 4: Ressourcen (Befähiger, Gewichtung 9%)

Grundfrage: Wie effektiv und effizient managt die Organisation ihre Ressourcen?

- Frage 4a: Wie managt die Organisation ihre finanziellen Ressourcen (Kennzahlen, strategiekonformer Einsatz der Mittel, Bewertung von Investitionsentscheidungen etc.)?

- Frage 4b: Wie managt die Organisation Informationen (Informationsverteilung im Unternehmen, Informationsgrad der einzelnen Mitarbeiter, Zugänglichkeit und Sicherheit von Informationen, etc.)?
- Frage 4c: Wie managt die Organisation Lieferanten und Material (Management der Lieferantenbeziehungen, Bewertung von Lieferantenleistungen, etc.)?
- Frage 4d: Wie managt die Organisation andere Ressourcen (Gebäude, Equipment, intellektuelles Eigentum, etc.)?

Komponente 5: Prozesse (Befähiger, Gewichtung 14%)

Grundfrage: Wie liefert die Organisation ihren Kunden Werte? (Diese Komponente ist das Terrain des „klassischen" Qualitätsmanagements. Hier geht es darum, Dienstleistungen und Produkte zu produzieren und sie im engeren Qualitätssinn fehlerfrei zu halten.)

- Frage 5a: Wie setzt die Organisation ihre Kunden in den Fokus der Aktivitäten (Erfassen von Markttrends und Kundenbedürfnissen, Einholen von Kundenfeedback, Produkte und Dienstleistungen optimieren, Messung von Kundenzufriedenheit, etc.)?
- Frage 5b: Wie managt die Organisation die Qualitätssicherung in der Produktion (Sicherung, dass Produkte und Dienstleistungen gemäß der gesetzten Spezifikationen produziert werden, ISO 9000, SixSigma, etc.)?
- Frage 5c: Wie managt die Organisation die Kernprozesse, die Produkte und Dienstleistungen produzieren (Beschreibung von Prozessen und Workflows, Leistungsspezifikationen für Produkte und Dienstleistungen, etc.)?
- Fragen 5d: Wie managt die Organisation kontinuierliche Verbesserungen (Identifikation von kundenrelevantem Optimierungspotential, Verbesserungsziele, Verbesserung von existierenden Produkten und Dienstleistungen, etc.)?

Komponente 6: Kundenzufriedenheit (Ergebnis, Gewichtung 20%)

Grundfrage: Wie zufrieden sind die Kunden der Organisation?

- Frage 6a: Wie nehmen Kunden Produkte und Dienstleistungen der Organisation wahr, wie schätzen sie ihre Beziehungen zu ihr ein und wie treu sind sie (Unternehmensimage, Produkteigenschaften und Dienstleistungseigenschaften wie Spezifikationskonformität, Preis, Design oder Zuverlässigkeit, Lieferbedingungen und Kundendienst, Anzahl an Weiterempfehlungen, Wiederkäufer, etc.)?
- Frage 6b: Welche zusätzlichen Messungen und Indikatoren der Kundenzufriedenheit erhebt die Organisation (Presseclippings, gewonnene Preise, Fehlerquoten, Garantieleistungen, Reklamationen, etc.)?

Komponente 7: Mitarbeiterzufriedenheit (Ergebnis, Gewichtung 9%)

Grundfrage: Wie zufrieden sind die Mitarbeiter der Organisation?

- Frage 7a: Wie nehmen die Mitarbeiter die Organisation wahr (Arbeitsumgebung, Kommunikation, Karriereaussichten, Anerkennung, etc.)?
- Frage 7b: Welche zusätzlichen Messungen und Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit erhebt die Organisation (Fehlzeiten, Fluktuation, Krankheiten, etc.)?

Komponente 8: Auswirkungen auf die Gesellschaft (Ergebnis, Gewichtung 6%)

Welche Auswirkungen hat die Organisation auf die Gesellschaft, in der sie angesiedelt ist (Umweltschädigung, Gesundheitsrisiken, Beziehungen zu Schulen, Institutionen und karitativen Einrichtungen)?

Komponente 9: Geschäftsergebnisse (Ergebnis, Gewichtung 15%)

Grundfrage: Welche Ergebnisse erzielt die Organisation relativ zu ihren Geschäftszielen und inwieweit befriedigt sie die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kapitaleigner?

- Frage 9a: Mit welchen finanziellen Kennzahlen misst die Organisation ihre Leistung (Gewinn/Verlustrechnung, Bilanzen, Cashflow, Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, etc.)?
- Frage 9b: Welche anderen Leistungskennzahlen erhebt die Organisation (Marktanteil, Produktivität, Patente, Kennzahlen für die Leistungen aller Befähiger, die bisher noch zu keiner Ergebniskategorie gehören, etc.)?

Schlüsse

Das EFQM-Modell bietet Ihnen ein Konzept, wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens bewerten können. Es gibt aber keine Hinweise, wie diese steigern können. Dazu müssen Sie die Komponenten identifizieren, die für Sie tatsächlich wichtig sind, und recherchieren, welche Konzepte es zu ihrer Optimierung gibt. Der Business-Tipp hat zum Beispiel für die Bereiche Führung und Strategie bereits Vorschläge gemacht. Die Ergebniskomponenten lassen sich etwa mit einer Balance Scorecard abdecken, wie sie ebenfalls schon Business-Tipp-Thema war.
Weitere Informationen über das EFQM-Modell, die Grundkonzepte, die dahinter stehen, und ergänzende Business-Tipp-Beiträge finden Sie wie immer auf http://www.publizistik-projekte.de.

Publizistik Projekte – Ihr Allround-Partner für Marketing und Kommunikation

Publizistik Projekte ist Ihr Allround-Partner für die Entwicklung und Umsetzung von regionalen, nationalen und internationalen Marketing- und Kommunikationsstrategien. Theoretisches Know-how in den Bereichen Marketing, PR, Kommunikation und Technik, neun Jahre Erfahrung in der Umsetzung von funktionierenden Marketing- und PR-Programmen und ebenso lange unternehmerische und journalistische Praxis sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Rollen

Typischerweise übernimmt Publizistik Projekte für Unternehmen die Funktion einer externen Marketingabteilung, die sämtliche Marketingaktivitäten koordiniert, die Aufgaben einer PR-Agentur oder die Rolle eines Projektdienstleisters. Zum Tätigkeitsspektrum gehören:

Dienstleistungsspektrum

- Beratung: Marketing-, Kommunikations- und PR-Consulting
- Kommunikation: PR, klassische Pressearbeit, Werbung, Web, Direktmarketing, Online-Marketing, Marketingmedien, integrierte Kommunikation, interne Kommunikation, Workshops
- Text: Pressetexte, Broschüren, Mailings, Newsletter, Firmen- u. Kundenzeitschriften

Branchen

Publizistik Projekte hat in folgenden Branchen und Bereichen Kunden betreut:

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp.