

# EFQM

**Mitarbeiter**  
**Prozesse**  
**Kundenbezogene Ergebnisse**

# Agenda

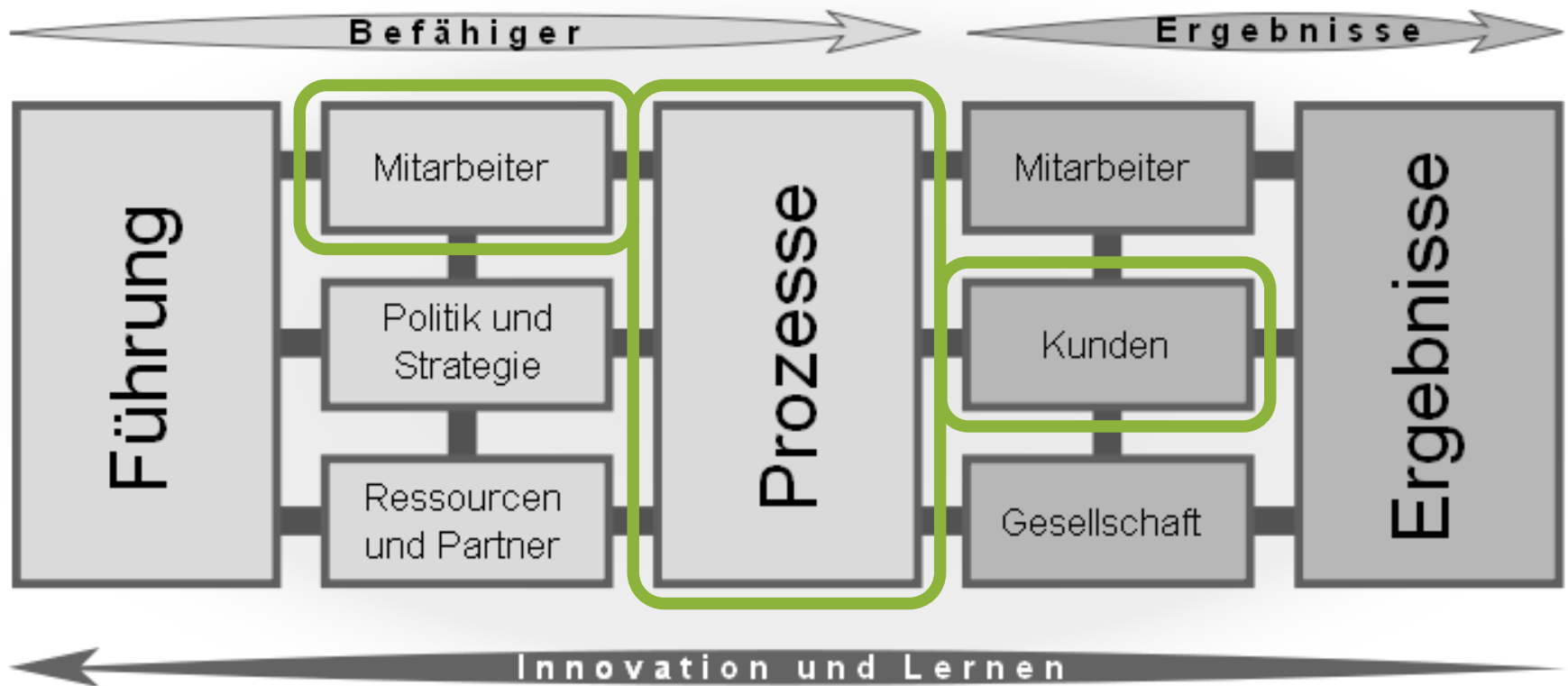
- Aufgabenstellung
- Bedeutung / Definitionen allgemein
- Bedeutung / Definitionen im EFQM Kontext
- Praktisches Beispiel
- Zusammenfassung & Kritik
- Fazit

# Aufgabenstellung

- Zeigen Sie allgemein (unabhängig und abhängig vom EFQM Modell) und an einem von Ihnen gewählten Beispiel die Bedeutung der Bausteine
  - Mitarbeiter
  - Prozesse
  - Kundenbezogene Ergebnisse



# EFQM



# Bedeutung allgemein

## ■ Mitarbeiter

- „Die Kompetenz der Mitarbeiter gibt deren Ausbildung und Erfahrung wieder und führt zu Handlungen, die sowohl materielle als auch immaterielle Vermögenswerte schaffen.“ (Vgl. Thommen, J./ Achleitner, A. 2004: 987)
- [...] Der Auswahl der richtigen Mitarbeiter kommt also eine entscheidende Bedeutung zu, die im Dienstleistungssektor auf jeden Fall viel größer ist als etwa in Produktion oder Handel: Oft wird der Mitarbeiter selbst vom Kunden als das „Produkt“ wahrgenommen.“ (Vgl. Matys, E. 2004: 152)



# Bedeutung allgemein

## ■ Prozesse

- „Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung oder Veränderung eines Objektes (Transformation)
- Definierter Anfang (Auslöser oder Input)
- Definiertes Ende (Ergebnis, Wert, Output)
- Hauptziel: Wertzuwachs bzw. Wertschöpfung“ (Vgl. QUMsult 2008: online)
  
- “Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen.” (Vgl. Thommen, J./ Achleitner, A. 2004: 152)



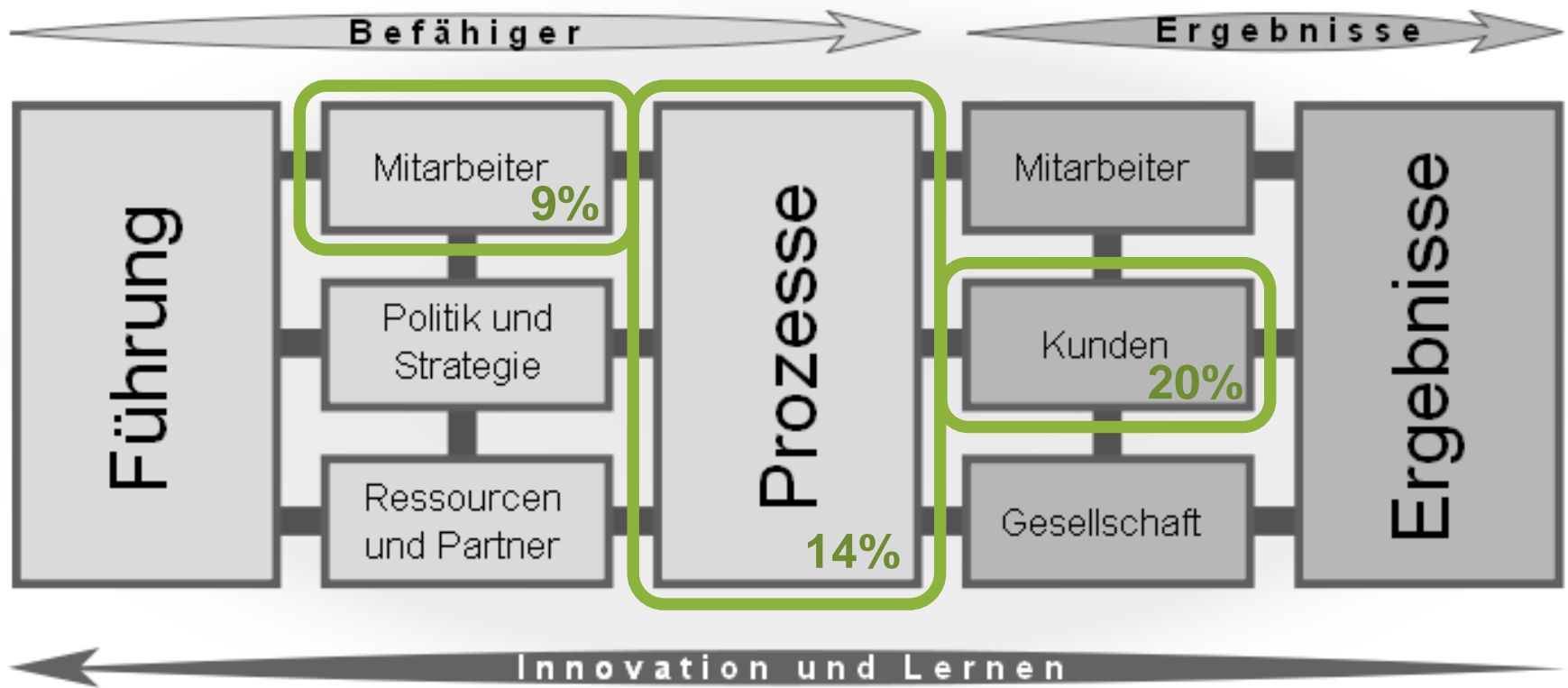
# Bedeutung allgemein

## ■ Kundenbezogene Ergebnisse

- hinterfragt was im Hinblick auf die externen Kunden erreicht wird:
- Messergebnisse aus Sicht der Kunden bezüglich: Image, Produkte und Dienstleistungen, Verkaufs- & Kundendienstleistungen, Loyalität.
- Leistungsindikatoren (im Sinne interner Vorgaben) um die Leistung zu überwachen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern, bezüglich: Image, Produkte und Dienstleistungen, Verkaufs- & Kundendienstleistungen, Loyalität. (Vgl. QUMsult 2008: online)



# Bedeutung im EFQM



Gewicht im Gesamtprozess: **43%**



# Bedeutung im EFQM Kontext

## ■ Mitarbeiterorientierung

- Bei diesem mit 90 Punkten gewichteten Kriterium geht es darum, wie die Beteiligung aller Mitarbeiter am Prozess der ständigen Verbesserung gefördert wird und wie Mitarbeiter autorisiert werden, selbständig zu handeln. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sollten bei Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung erhalten und weiterentwickelt werden. Aber auch eine wirksame Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg, von oben nach unten und von unten nach oben sollte entwickelt werden. (Vgl. Glaap 1996: 229)



# Bedeutung im EFQM Kontext

## ■ Prozesse

- Die mit 140 Punkten von 1000 ausgestattete Kategorie der Prozess beschäftigt sich mit dem Management aller wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens. Es ist nachzuweisen, dass die für den Unternehmenserfolg wesentlichen Prozesse definiert sind und systematisch verfolgt werden. Leistungsmessungen sollten auch zum Setzen neuer Verbesserungsziele genutzt werden. Das Unternehmen sollte aber auch zu Innovationen und Kreativität bei der Prozessverbesserung anregen, um von Zeit zu Zeit Effizienzsprünge in der kontinuierlichen Verbesserung zu erreichen. (Vgl. Glaap 1996: 230)



# Bedeutung im EFQM Kontext

## ■ KVP

- Im Sinne einer prozessorientierten Denkweise, einer Grundhaltung, und – einstellung, werden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) identische Einstellungen wie im Kaizen verfolgt. Im Kern geht es um die Fähigkeit der Organisation, sich selbst kritisch zu beobachten, über sich selbst systematisch nachzudenken und sich selbst zu verändern und zu verbessern. Da Organisationen aber komplexe Gebilde sind, kann dieses „Nachdenken“ dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, alle Mitarbeiter in den Prozess des kollektiven Nachdenkens und Verbessern einzubeziehen. (Vgl. Zollondz 2001: 473)
- Im Rahmen des 14 Punkte Managements von Deming, wird das Prinzip der ständigen Verbesserung in einem Punkt beschrieben:
- Suche ständig nach den Ursachen von Problemen, um alle Systeme von Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern. (Vgl. Kamiske 2002: 81)



# Bedeutung im EFQM Kontext

- Kundenbezogene Ergebnisse
  - Das zentrale Kriterium Kundenzufriedenheit wird mit 200 Punkten gewertet. Es ist aufzuzeigen, wie sich die Orientierung des Unternehmens auf seine externen Kunden auswirkt. Gemessen werden sollte dies anhand der Beurteilung durch die Kunden bezüglich der Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen des Unternehmens. Auch die Entwicklung und Verfolgung zusätzlicher Messgrößen für die Zufriedenheit der Kunden sollte in die Bewertung eingehen. (Vgl. Glaap 1996: 230)



# Bedeutung im EFQM Kontext

## ■ Kundenerwartungen

- Kundenforderungen sind die konkretisierten Kundenbedürfnisse, die sich in bestimmten Vorstellungen der Mangelbeseitigung manifestieren. Sie sind – bezogen auf die Grundfunktionen der Bedürfnisbefriedigung – relativ konkret formuliert und geben an, was der Kunde haben will. (Vgl. Zollondz: 2001:446)
- Kundenerwartungen für Dienstleistungsqualität lassen sich in fünf Dimensionen einteilen:
  - Zuverlässigkeit
  - Entgegenkommen
  - Souveränität
  - Einfühlung
  - Materielles (Vgl. Kotler: 788-789)



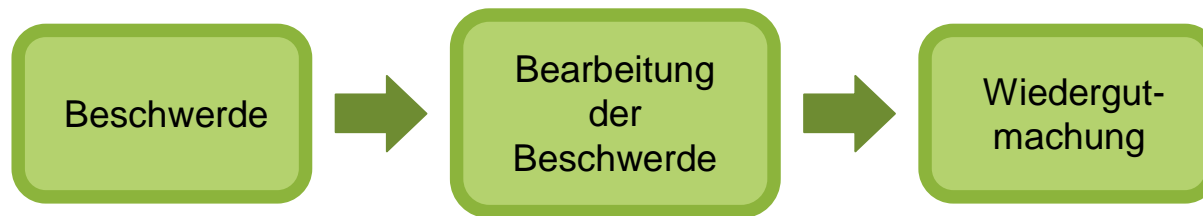
# Bedeutung im EFQM Kontext

## ■ Kundenzufriedenheit

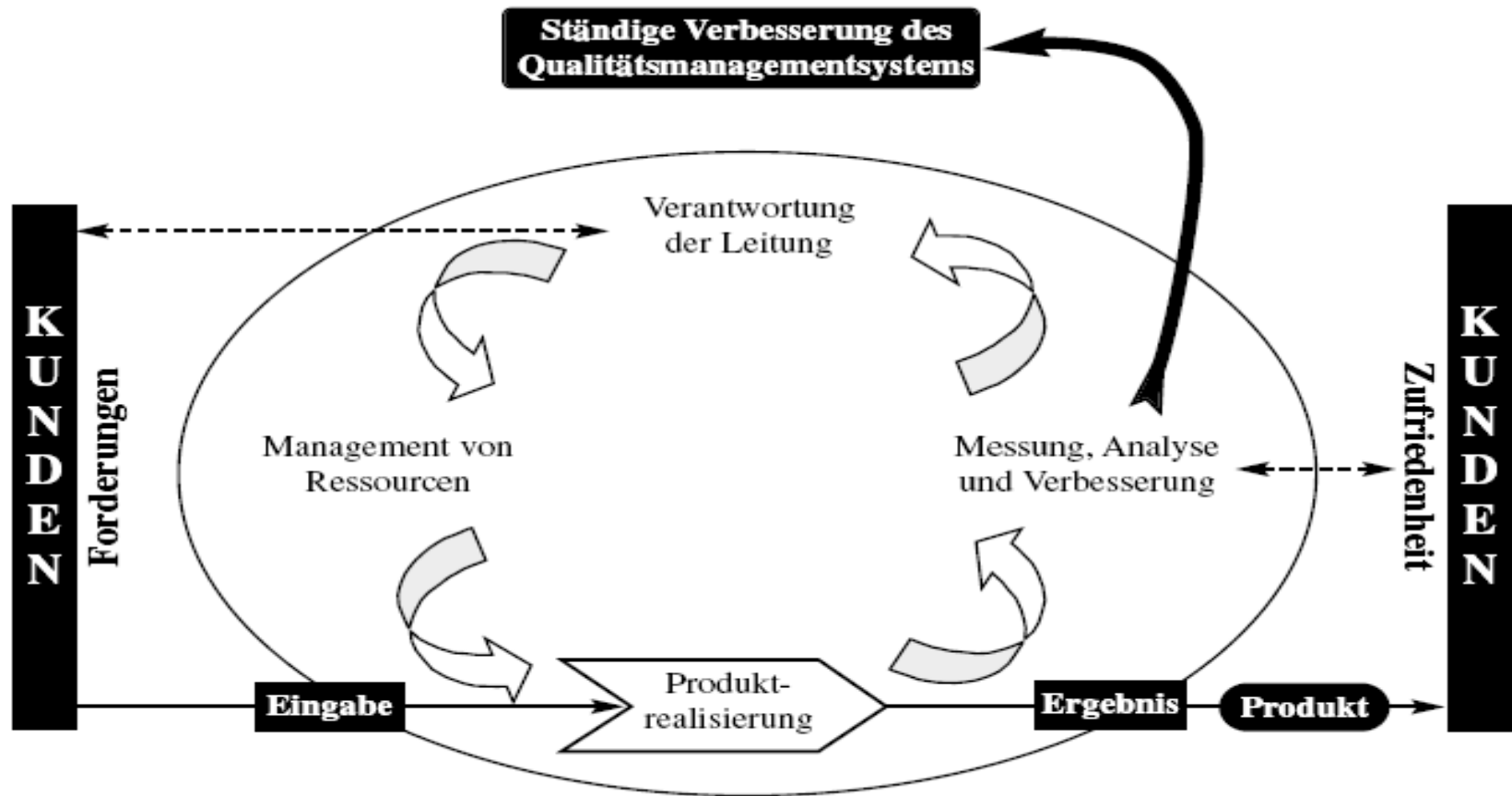
- Im QM ist Kundenzufriedenheit ein Resultat eines komplexen Vergleichsprozesses. Hierbei vergleicht ein Kunde seine Erfahrung beim Gebrauch eines Sachgutes und/oder Dienstleistung (IST-Leistung) mit einem Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Kundenzufriedenheit ist also immer das Ergebnis einer Soll-Erwartung und Ist-Realisation eines gekauften Produktes und/oder in Anspruch genommene Dienstleistung eine Unternehmens.  
(Vgl. Zollondz: 2001: 462)
- Im EFQM-Modell wird der Kundenzufriedenheit mit 20% mit Abstand der höchste Stellenwert eingeräumt.



# EFQM - Beschwerdemanagement



# EFQM - Beschwerdemanagement



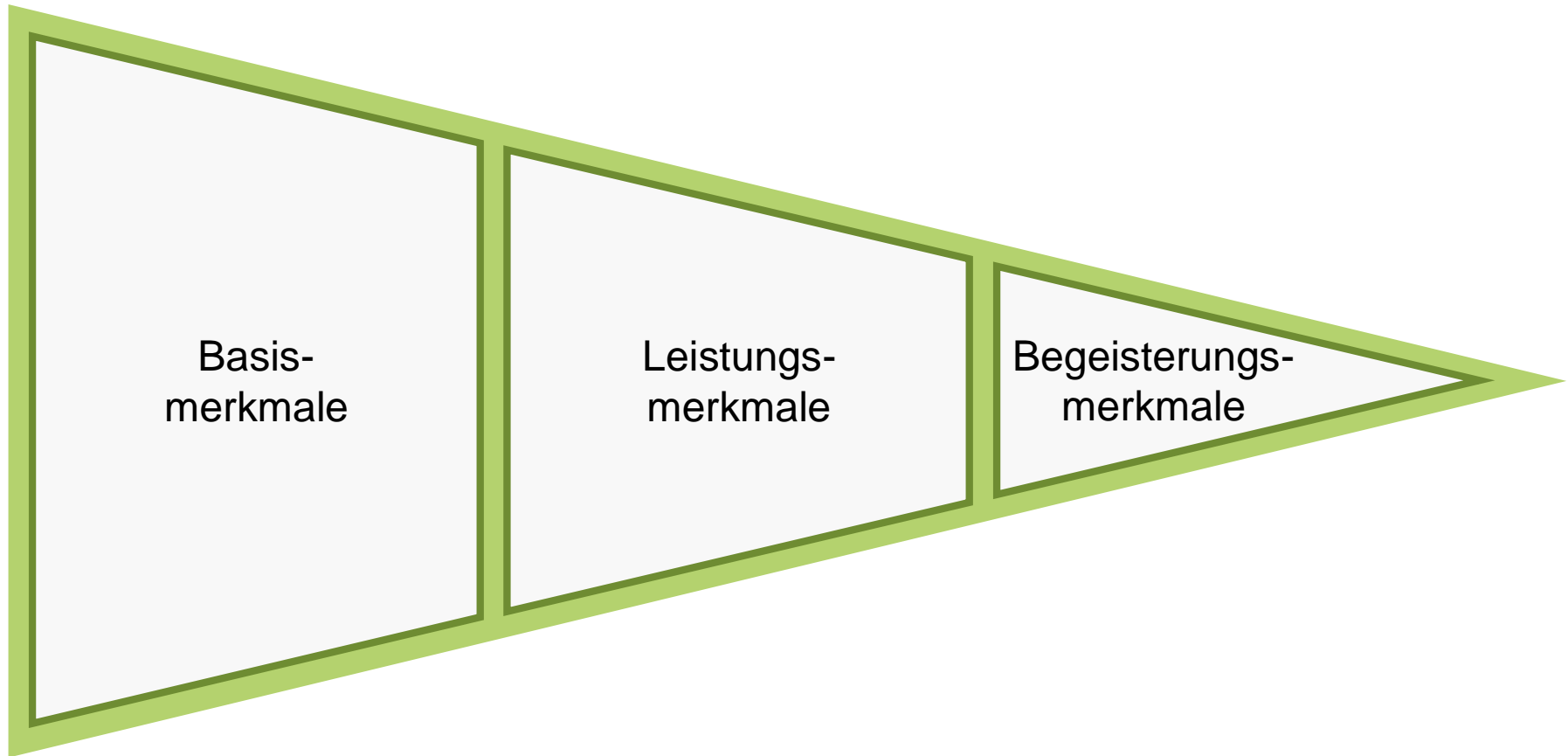
Beschwerde

Bearbeitung der Beschwerde

Wiedergutmachung



# EFQM - Beschwerdemanagement



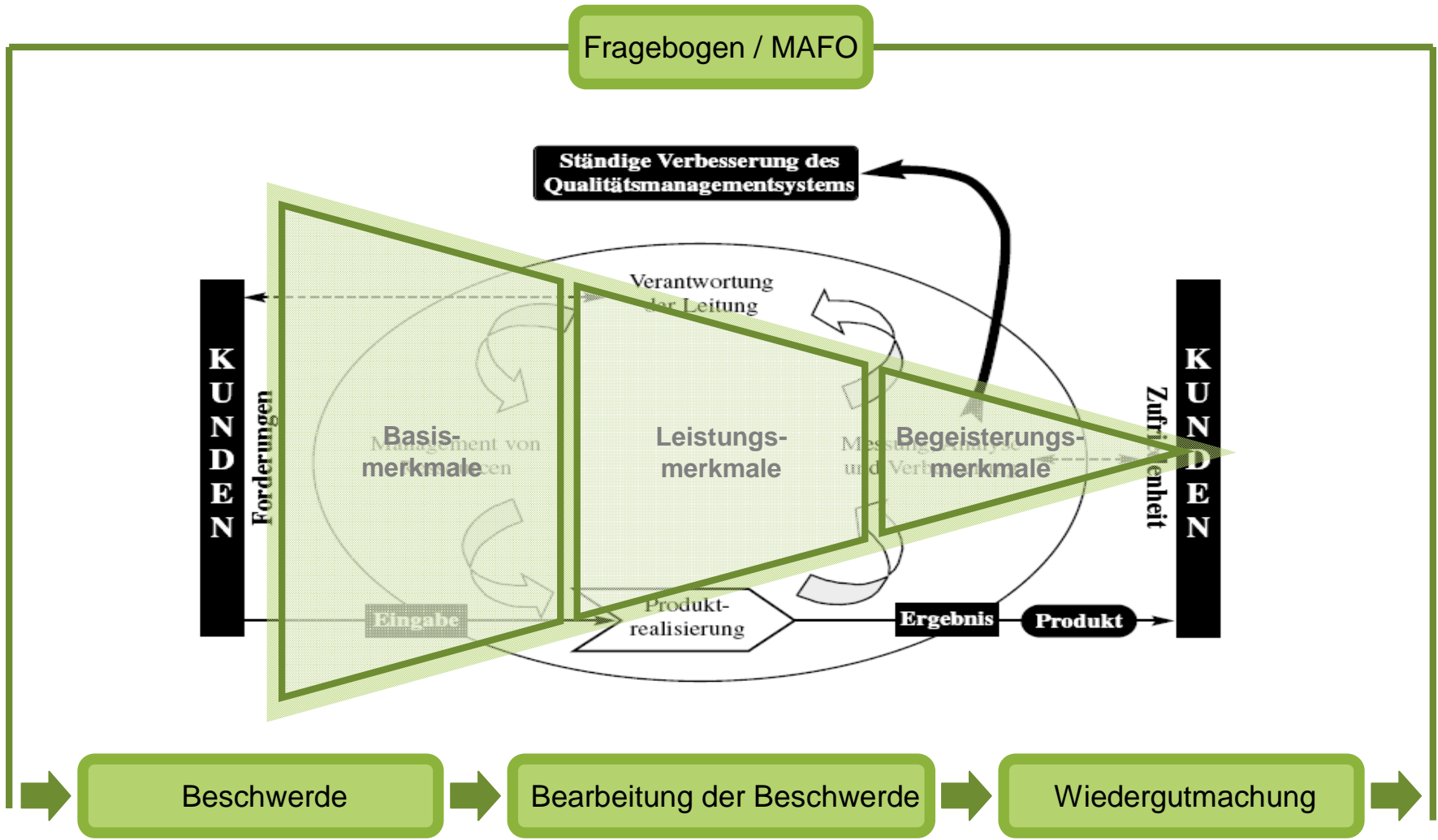
Beschwerde

Bearbeitung der Beschwerde

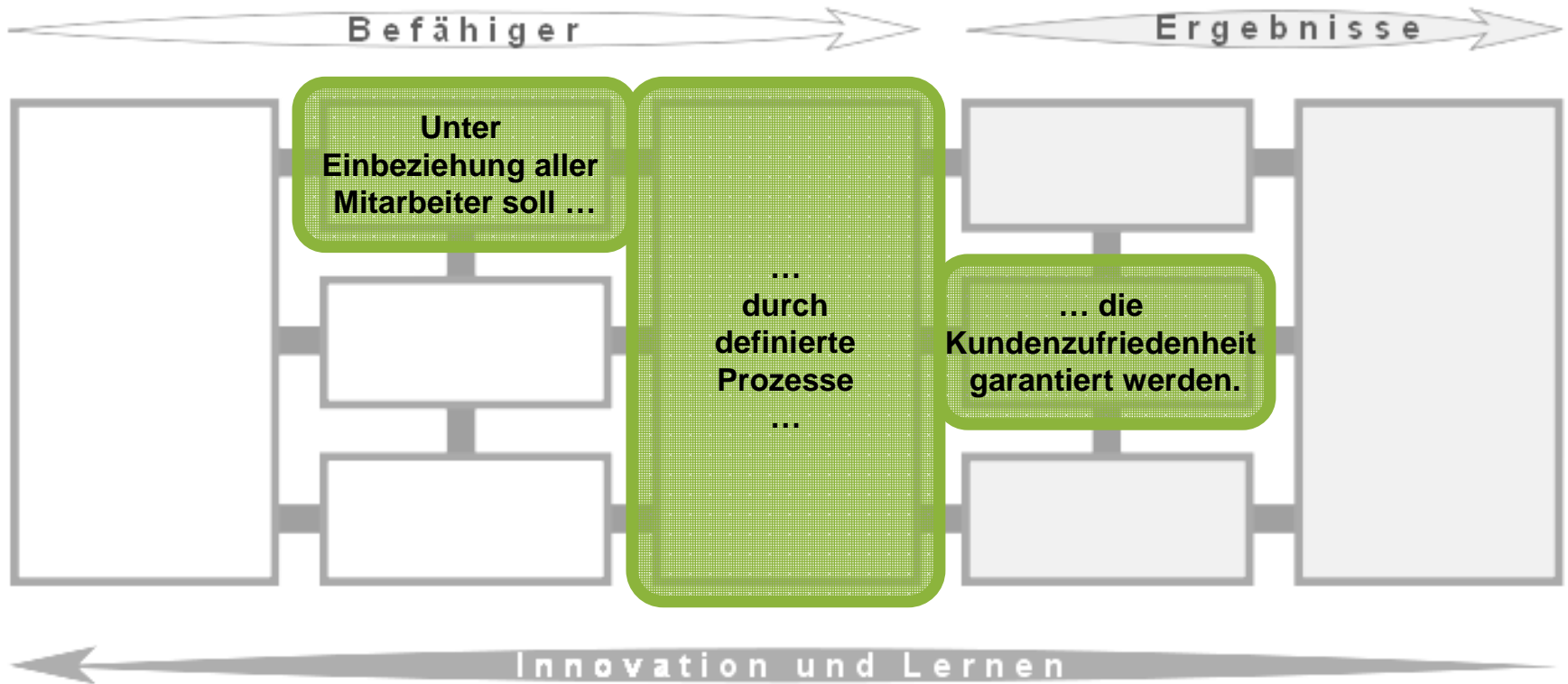
Wiedergutmachung



# EFQM - Beschwerdemanagement



# Zusammenfassung EFQM



# Alternative ISO

## ■ EFQM vs. ISO

- EFQM ist ein Selbstbewertungssystem, ISO 9001:2000 wird durch externe Auditoren anerkannt
- im Gegensatz zur ISO 9001:2000 ist EFQM ein Wettbewerbsmodell, welches nicht auf die Erfüllung von Vorgaben, sondern auf die Selbstverantwortung in der Bewertung abzielt
- EFQM ist europäisch ausgerichtet
- orientiert sich laufend an den besten Umsetzungen, sodass es für ein Unternehmen nie möglich ist, die Maximalpunktzahl zu erreichen, daher stellt EFQM eine große Motivation für weitere Verbesserungen dar = Benchmarking



# Beurteilung EFQM

## ■ Kritik

- Für Qualität an sich gibt es keine objektiven Kriterien, denn jeder Kunde hat andere Erwartungen, v.a. bei Dienstleistungen
- EFQM kann als Zwischenschritt zur endgültigen Lösung einer 100% Kundenzufriedenheit betrachtet werden, denn im EFQM-Modell ist der Kunde nur mit 20% beteiligt. Das ist für die Zukunft zu wenig, da die Kundenmacht seit Jahren stetig ansteigt



# Fazit

- **EFQM vs. ISO:**
  - Kreislaufsystem mit Abhängigkeiten statt bloße Erfüllung von Einzelkriterien.
- **Vorteil EFQM:**
  - Gutes System weil es ein Kreislaufprozess ist und relative Abhängigkeiten berücksichtigt.
- **Basis für jeden Prozess:**
  - Kenntnis der Kundenansprüche & -erwartungen.
- **Der Mitarbeiter:**
  - ... ist nicht nur „Befähiger“ sondern auch Überbringer der Leistung und somit Hauptverantwortlicher der kundenbezogenen Ergebnisse aus Sicht der Kunden.



# Quellen

## ■ Literaturquellen:

- GLAAP, Winfried (1996): TQM in der Praxis leicht gemacht. München, Wien: Carl Hanser Verlag
- KAMISKE, Gerd (Hg.) (2002): ABC des Qualitätsmanagements. München, Wien: Carl Hanser Verlag
- KOTLER, Philip, BLIEMEL Friedhelm (2001): Marketing-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag
- MATYS, E., 2004: Dienstleistungsmarketing. Kunden finden, gewinnen und binden. Redline Wirtschaft: Frankfurt/Main.
- MÜLLER, Hansruedi (2004): Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- THOMMEN, J. / ACHLEITNER, A., 2004: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- ZOLLONDZ, Hans-Dieter (2001): Lexikon Qualitätsmanagement. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- ZOLLONDZ, Hans-Dieter (2003): Qualitätsmanagement – Vorlesung, Einführung)

## ■ Onlinequellen:

- GALILEO COMPUTING: Glossar – Mitarbeiter.  
URL: [http://www.galileocomputing.de/glossar/gp/anzeige-10389/FirstLetter-M/query\\_start-21](http://www.galileocomputing.de/glossar/gp/anzeige-10389/FirstLetter-M/query_start-21). [16.06.2008].
- QUMsult:  
URL: <http://www.qumsult.de/download/prozessorientierung.pdf>. [16.06.2008]
- UNI WIEN:  
URL: <http://www.univie.ac.at/lbimgs/present/27092001/sld005.htm>. [16.06.2008].



# EFQM

**Besten Dank  
für eure Aufmerksamkeit!**