

## Leitfaden für Bewerber

## EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern



## EFQM Verpflichtung zu Excellence

Für das Unternehmen bestehen im Rahmen der Bewerbung um die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) zwei Optionen. Beide beginnen mit einer Standortbestimmung in Form einer Selbstbewertung.



Graphik: © SAQ Swiss Association for Quality

## Validierung von Verbesserungsprojekten

Nachdem das Unternehmen die Selbstbewertung abgeschlossen hat, können Prioritäten für Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Während 9 bis 12 Monaten können diese Prioritäten mit der Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten bearbeitet werden. Während eines eintägigen Vor-Ort Besuches wird ein Validator die Umsetzung, die Resultate und die Erkenntnisse des Unternehmens beurteilen. Ein Feedbackbericht beschreibt Stärken und Verbesserungspotenziale, die während der Validierung erkannt wurden. Sollte der Fortschritt sichtbar und die Verbesserungsprojekte erfolgreich umgesetzt sein, wird das Unternehmen mit der EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 1 Stern ausgezeichnet.

## Assessment

Wenn das Unternehmen aufgrund der Ergebnisse seiner Selbstbewertung die Assessment-Variante wählt, ist ein 8 – 10 seitiges Bewerbungsdokument einzureichen. Zwei externe Assessoren werden anschliessend im Rahmen eines eintägigen Vor-Ort Besuchs sechs Themenbereiche abhandeln. Das Unternehmen wird auf der Basis der 9 Kriterien des EFQM Excellence Modells bewertet und das Assessoren Team erstellt einen Feedbackbericht. Das Unternehmen erhält, je nach erzieltm Resultat, die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 1 Stern oder 2 Stern.

## EFQM Selbstbewertung

Im Rahmen einer Selbstbewertung auf Basis des Kriterienmodells wird der Reifegrad der bereits vorhandenen Fähigkeiten und Aktivitäten überprüft. Das Vorgehen hilft, Handlungsschwerpunkte zu identifizieren. Die Selbstbewertung darf zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht länger als zwei Jahre zurückliegen.

## Zweck des Leitfadens

Dieses Dokument wurde entwickelt, um Unternehmen auf das C2E Assessment vorzubereiten.

## Sind Sie bereit für ein Assessment?

Die EFQM hat ein einfaches Hilfsmittel entwickelt, um festzulegen, ob das Unternehmen bereit für ein Assessment ist. Die Beantwortung der folgenden sechs Fragen spiegelt die derzeitige Unternehmenssituation wider.

## Mindestanforderungen

Um sich dem Assessment zu stellen, müssen mindestens vier der folgenden Kriterien erfüllt bzw. die dazugehörigen Instrumente im Unternehmen effektiv eingesetzt werden:

- eine strategische Planung über 2 – 4 Jahre
- ein strukturiertes und regelmässiges Management Reporting, das Schlüsselergebnisse und ein Monitoring der Gesamtleistung der Organisation erkennen lässt
- mindestens eine in den letzten zwei Jahren durchgeführte und abgeschlossene Kundenumfrage mit umgesetzten Verbesserungsmassnahmen
- mindestens eine in den letzten zwei Jahren durchgeführte und abgeschlossene Umfrage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit umgesetzten Verbesserungsmassnahmen
- eine Definition und Dokumentation der zum Erreichen der strategischen Ziele erforderlichen Schlüsselprozesse
- ein definiertes und umgesetztes Vorgehen, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells sicherzustellen

Es können drei mögliche Resultate erreicht werden:

- **Nicht bereit:** Falls wesentliche Vorgehensweisen im Unternehmen noch nicht ausreichend etabliert sind, empfiehlt es sich, diese zuerst umzusetzen. Die Selbstbewertung hilft, diese zu erkennen und auf der Basis der strategischen Ziele anzuwenden. Diesen Unternehmen wird empfohlen, sich um EFQM Verpflichtung zu Excellence C2E 1 Stern (Validierung von Verbesserungsprojekten) zu bewerben.
- **bereit für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E 2 Stern):** Falls das Unternehmen die Mindestanforderungen erfüllt, kann das Bewerbungsdokument erstellt werden.
- **bereit für die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E):** Diese Stufe eignet sich für Unternehmen, die bereit sind für ein Assessment, das alle Elemente des EFQM Excellence Modells berücksichtigt.

## Bewerbungsdokument

Um dem Assessoren-Team ein grösstmögliches Verständnis des Unternehmens zu vermitteln, ist ein Bewerbungsdokument zu erstellen, das zwei Bereiche umfasst:

- Überblick des Unternehmens mit Informationen zum Aufbau und zur Strategie.
- Eine Befähiger Tabelle, die die wesentlichen und strategisch relevanten Aktivitäten beschreibt.

### Assessment - Struktur

Das C2E Assessment hat einen definierten Aufbau und Zeitplan. Um einen grösstmöglichen Lerneffekt zu erzielen, kann das Unternehmen Kurzpräsentationen für die verschiedenen Sequenzen vorbereiten und bestimmen, wer am Assessment teilnimmt. Der Schwerpunkt des Assessments besteht jedoch aus Gesprächen, damit die Assessoren das Geschäftsmodell verstehen und beim Erstellen des Feedbackberichts berücksichtigen können.

	Assessor 1	Assessor 2
8.30	Begrüssung und Vorstellung	
9:00	Strategie und Schlüsselergebnisse (Führungsteam)	
10.30	Pause – Konsolidierung Assessoren	
11.00	Kundenmanagement	Personalmanagement
12.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
13.00	Prozessmanagement	Partner-, Lieferanten- und Umweltmanagement
14.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
14.30	Fokusgruppe – 1 2 Gruppengespräche zur Vertiefung der Themen	
15.30	Konsolidierung / Vorbereitung Feedback	
17.30	Feedback	
18.00	Abschluss	

Da die Befähiger-Tabelle nur das Vorgehen beschreibt, muss das Unternehmen sicherstellen, dass die Ergebnisse während der Interviews zur Verfügung stehen. Der Bewerber sollte Ergebnisse vorweisen und präsentieren können, die einen Trend über 2 – 4 Jahre aufzeigen. Eine effektive Präsentation und Darstellung der erreichten Unternehmensziele ermöglicht ein möglichst wertschöpfendes Feedback am Ende des Prozesses.

*Bitte beachten Sie: Es ist Ihre Pflicht, aufzuzeigen, wie effektiv Sie die Anforderungskriterien erfüllen und nicht die Pflicht der Assessoren zu beweisen, dass Sie die Anforderungen nicht erfüllen.*

### **Strategie und Schlüsselergebnisse**

Gespräch mit der Unternehmensleitung, zum Verständnis der Strategie sowie die Beweggründe für den Weg der Excellence und die Ergebnisse.

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Übersicht der Interessengruppen und Verständnis ihrer Erwartungen und Bedürfnisse
- Strategieentwicklung auf Basis der Erwartungen der Interessengruppen
- Vorgehen für die Definition strategischer Ziele
- Führungsstruktur
- Umsetzung der Strategie
- Schlüsselergebnisse, die auf der Basis der strategischen Ziele erreicht wurden
- Geschäftsumfeld und Mitbewerber
- Vergleiche im Hinblick auf Marktanteile und Mitbewerber

### **Kundenmanagement**

Gespräch über Kundenbeziehungen und Kontakte

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Strategie im Kundenbeziehungsmanagement
- Definition und Segmentierung aktueller, zukünftiger und potenzieller Kundengruppen
- Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen
- Kundenbeziehungen im Alltagsgeschäft
- Interne Messgrößen für das Einhalten der Strategie
- Messung der Kundenwahrnehmung
- Kundeninformationen als Treiber des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Benchmarking

### **Personalmanagement**

Gespräch über Führung, Entwicklung und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Personaleinsatz und -entwicklung
- Funktions- und Stellenbeschreibungen
- Zielsetzungen für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:  
Personalkennzahlen
- Erhebung der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiterbefragung)
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Sammeln von Verbesserungsvorschlägen)
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

### Prozessmanagement

Gespräch über strategisch relevante Prozesse

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Identifikation und Dokumentation von Kernprozessen
- Definition von Prozessverantwortlichen, Rollen und Zuständigkeiten
- Partner- und Lieferantenbeziehungen
- Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Überblick über wesentliche Prozessmessgrößen
- Ableitung von Verbesserungsprojekten
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

### Partner-, Lieferanten- und Umweltmanagement

Gespräch über Partner, Lieferanten, Umweltmanagement und Aspekte bezüglich Corporate Social Responsibility

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Auswahl von und Zusammenarbeit mit Partnern
- Auswahl von und Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Gesellschaftliches Engagement und Wahrnehmung
- Umweltauswirkungen optimieren
- Umweltbewusstsein bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen
- Überlegungen zur gesellschaftlichen Verantwortung der Organisation (CSR)
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

### Fokus Gruppe

Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihr Erleben der Organisation

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- zentrale, in vorangegangenen Interviews diskutierte Vorgehensweisen
- Effektivität der internen Kommunikation
- Abstimmung persönlicher, Team- und Unternehmensziele
- Verständnis der Unternehmenskultur
- Einbindung in Verbesserungsmaßnahmen

*Bei Organisationen mit weniger als 12 Personen wird die Fokus Gruppe durch ein Meeting mit dem Führungsteam ersetzt um sicherzustellen, dass die Assessoren sämtliche für das Assessment relevanten Informationen erhalten haben.*

### Feedback und Abschluss

In der Feedbackrunde erfolgt ein Erfahrungsaustausch mit den Assessoren über zentrale Stärken und Verbesserungspotenziale, die vor Ort beobachtet wurden.

### **Die nächsten Schritte**

Die Assessoren senden den Feedbackbericht zur Überprüfung an die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. Den Bescheid über die erreichte Anerkennung erhalten Sie zusammen mit dem Feedbackbericht direkt von den Assessoren. Das Zertifikat reicht Ihnen die Initiative nach.

### **Der Feedbackbericht**

Der Feedbackbericht bietet ein wertschöpfendes Feedback über das Unternehmen im Hinblick auf das EFQM Excellence Modell. Der Bericht umfasst ein Management Summary und ein detailliertes Feedback zu jedem der neun EFQM Kriterien.

Dadurch zeigt der Feedbackbericht die von den Assessoren beobachteten Stärken und Verbesserungspotenziale auf.

### **EFQM Anerkennung**

Die Anerkennungsstufe ist abhängig vom erreichten Resultat:

- Für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 1 Stern sind mehr als 100 Punkte erforderlich
- Für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern sind mehr als 200 Punkte erforderlich

Bei mehr als 300 Punkten kann sich das Unternehmen in einem nächsten Schritt um die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) bewerben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf dem Weg der Excellence.

**Ihr Ansprechpartner für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E):**

Dr. André Moll  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

**Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.**

Ludwig-Erhard-Straße 16a  
61440 Oberursel  
T +49 6171 - 88 76 88-1  
F +49 6171 - 88 76 88-9  
M +49 175 - 932 22 73  
E-Mail [am@ilep.de](mailto:am@ilep.de)  
[www.ilep.de](http://www.ilep.de)