

Impulse der
EFQM-Business-Excellence
für die Sanierungspraxis

SRH Hochschule | IFUS Institut

16.09.2016

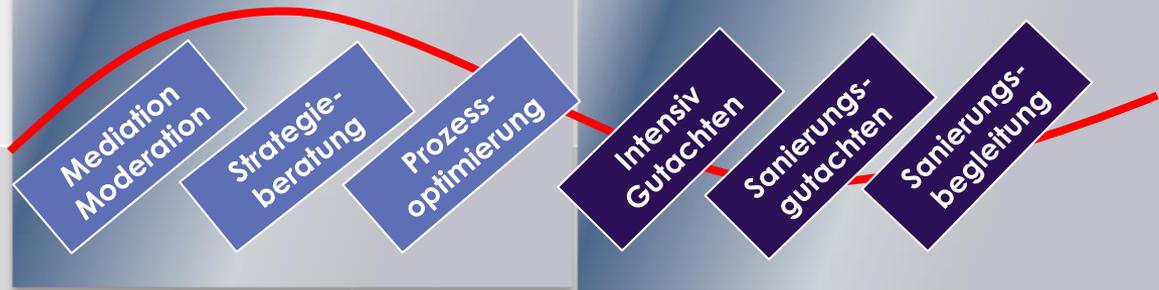
Übertragung der EFQM-Methodik auf die Erstellung und Umsetzung eines IDW S6 Gutachtens

Sanierungspraxis

EFQM-Exzellenz

Change Management

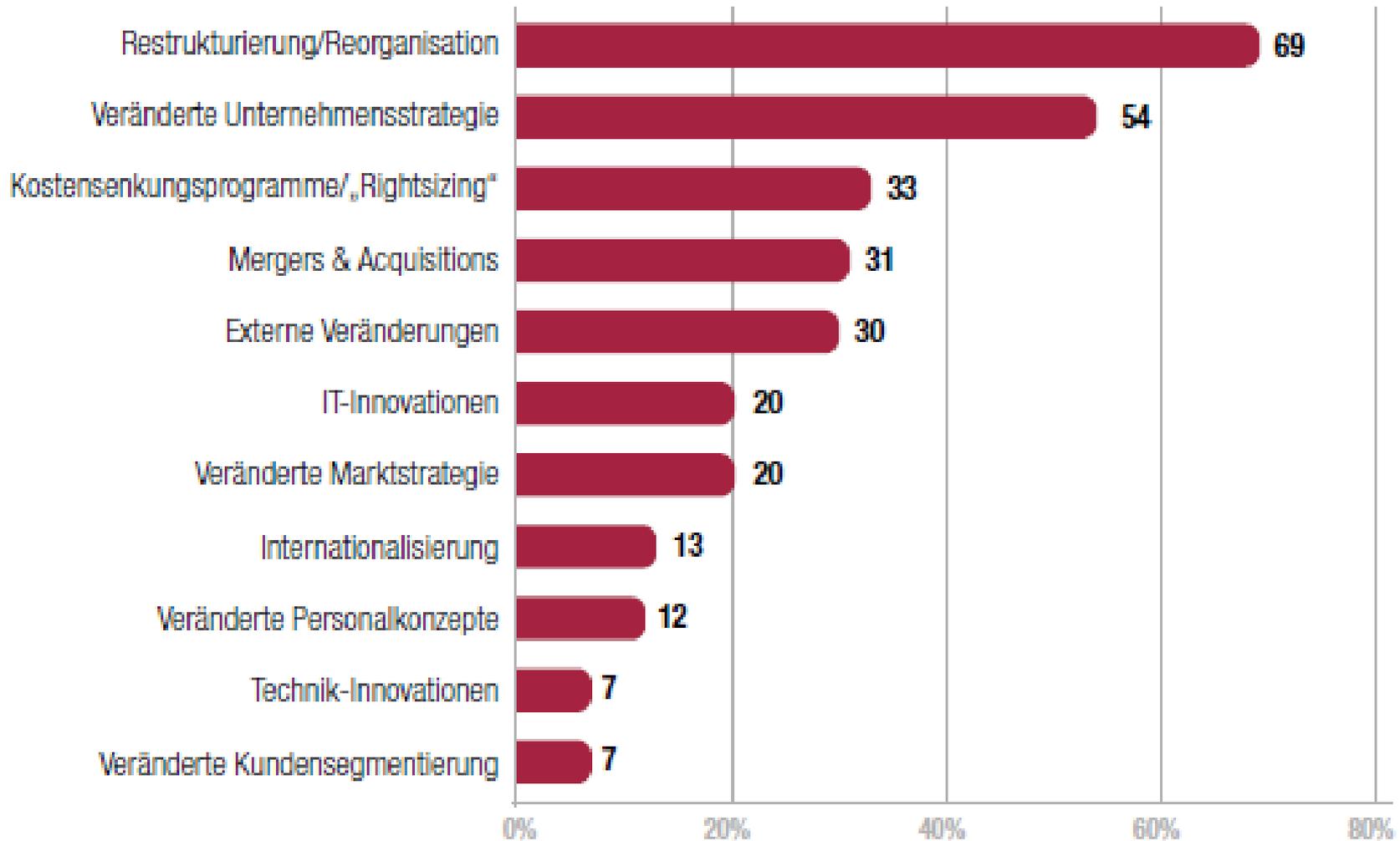
- | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1.
STAKEHOLDER-
KRISE | 2.
STRATEGIE-
KRISE | 3.
ABSATZ-
KRISE | 4.
ERFOLGS-
KRISE | 5.
LIQUIDITÄTS-
KRISE | 6.
TURN
AROUND |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|



Restrukturierung

Die häufigsten Anlässe für die Veränderung in Unternehmen

Capgemini



Veränderungsergebnisse

Capgemini

→ Nur jedes achte Veränderungsprojekt ist ein Erfolg

→ Die vorgegebenen Ziele werden im Schnitt nur zu 66% erfüllt

→ Im mittleren Management unterstützen gerade noch 20% die geforderten Veränderungsziele.

→ Nach Misserfolgen sinkt die Produktivität um 25%

→ Jedes vierte Projekt ist ein totaler Fehlschlag

→ Der Zielerreichungsgrad bei Change-Prozessen liegt nur bei 70%.

→ Die Fluktuation steigt um 11%

→ Nur noch 33% der Manager sind überzeugte Change Manager.

→ Die Produktivitätsverluste während des Change-Prozesses betragen 40%.

▼
Die Veränderung sozio-technischer Systeme ist hochkomplex. Es geht um die Nutzung betriebs- und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse.

Geringe Managementkompetenz mit Blick auf Veränderung

Unwissen, wie Wirksamkeit im Veränderungsprozess entsteht



Man kann zeigen, dass deutsche Manager eines definitiv nicht können: **umstrukturieren.** Sie wissen nicht, wie Lernen funktioniert, was es behindert und was es fördert.

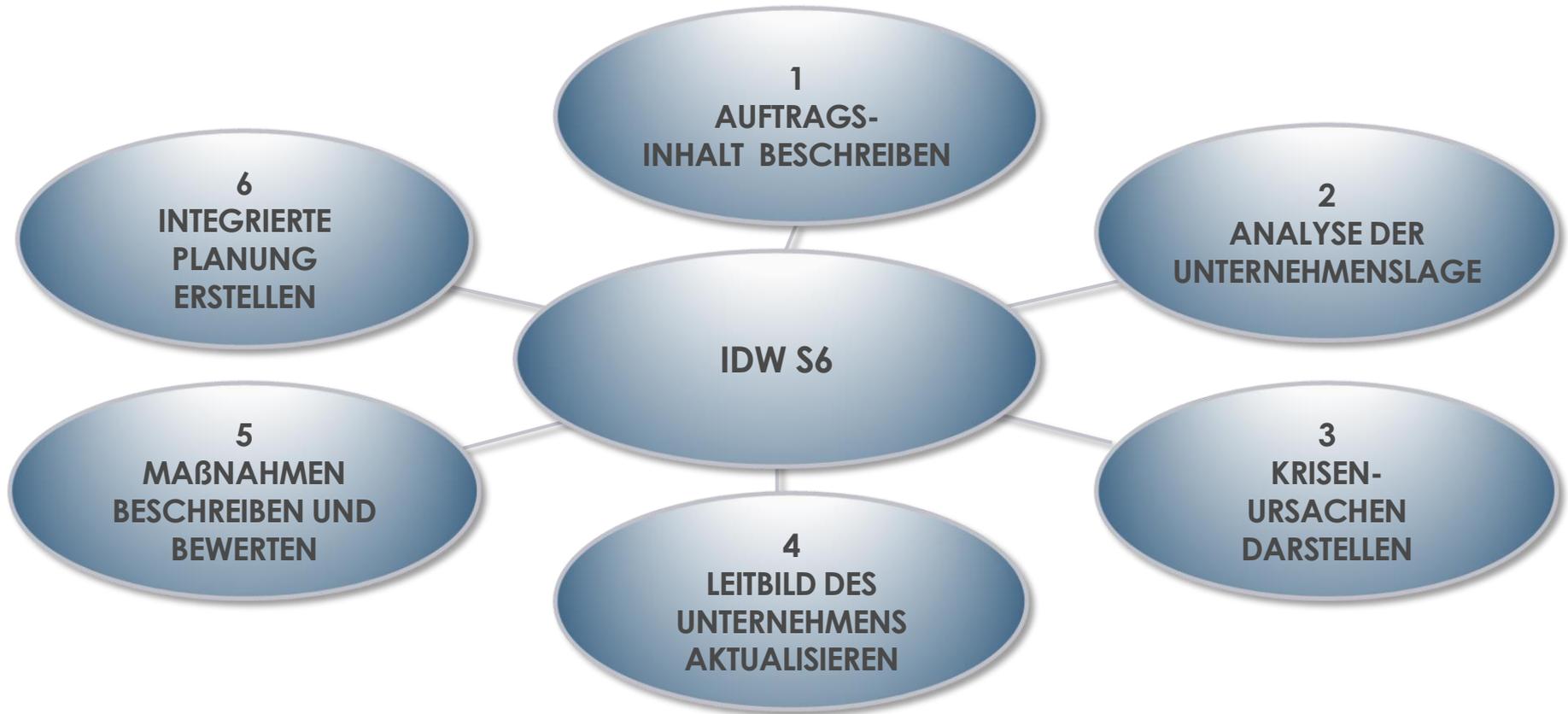


Prof. Dr. Manfred Spitzer

Professor der Psychiatrie

IDW S 6

Elemente des Gutachtens



▼
Der IDW S6 Standard zeigt auf, was zu tun ist, um eine existenzgefährdende Unternehmenskrise zu beseitigen.

Vorschläge möglicher Methoden im IDW S6

Randnotiz 50

- ▶ In Wissenschaft und Praxis ist eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen entwickelt worden, z.B. Portfolio-Methoden, Szenario-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Kompetenzanalysen, Wertanalysen, Konkurrenzanalysen oder (quantitative) Risikoanalysen.
- ▶ Alle im Sanierungskonzept angewandten Verfahren sind zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.
- ▶ Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Konzepterstellers; seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen kommt daher große Bedeutung zu.



Der IDW S6 Standard zeigt jedoch nicht auf, wie und wann etwas getan werden muss. Umso wertvoller kann die EFQM-Methodik sein, um das Vorgehen belastbar abzusichern.

Die Entwicklung des Excellence-Gedankens

Exzellenz Handbuch

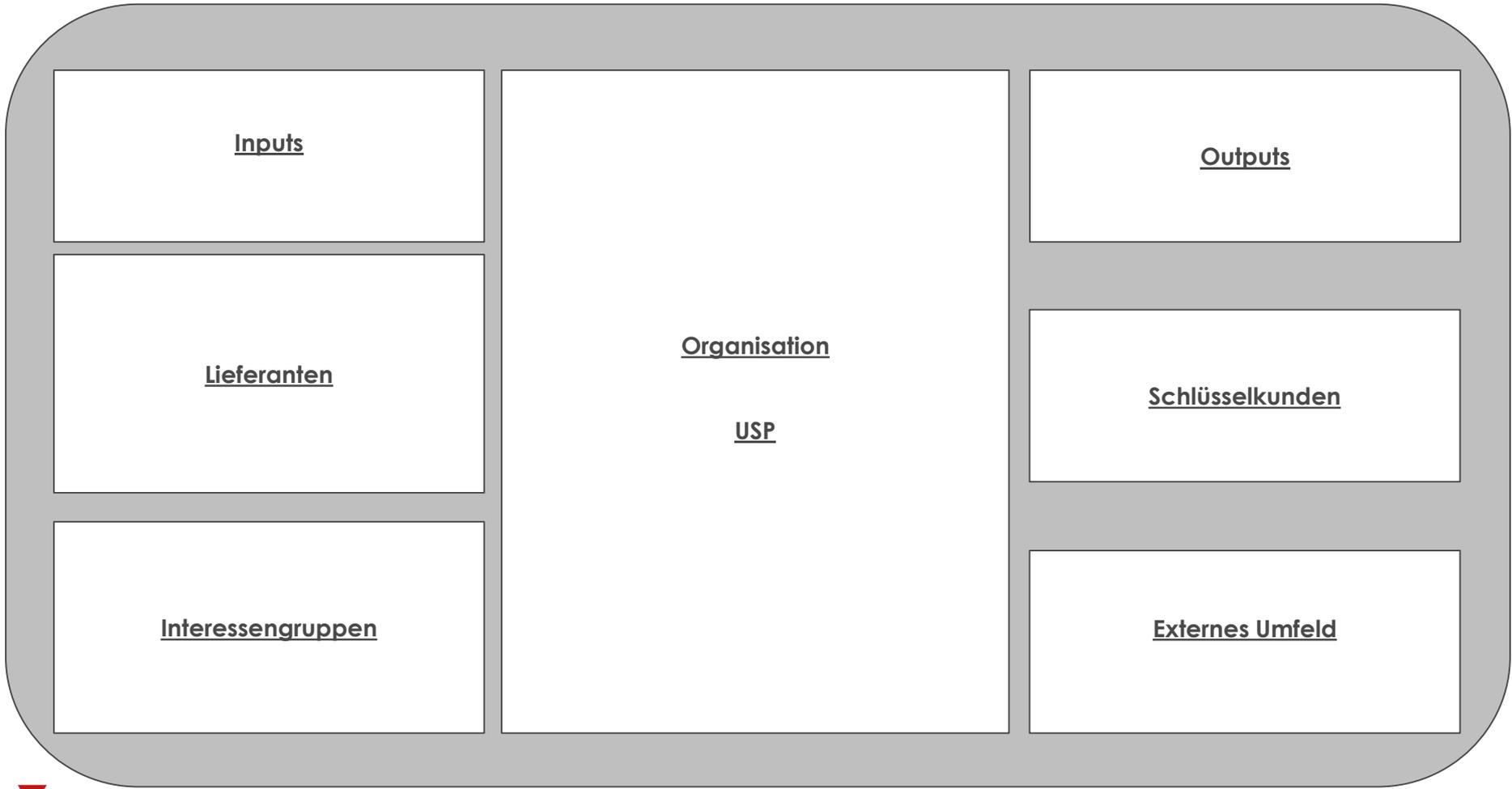
- ▶ Die Anfänge des Excellence-Gedankens liegen in der Mitte des letzten Jahrhunderts, als Vordenker wie William Deming sich mit der Weiterentwicklung der Qualitätsidee befasst haben.
- ▶ Der Begriff Total Quality Management (TQM) repräsentierte für eine lange Zeit das Konzept einer ganzheitlichen Betrachtung von Abläufen in Organisationen. Viele Unternehmen griffen die mit TQM verbundenen Ideen auf und setzen sie in die Praxis um.
- ▶ Dabei war der TQM-Gedanke häufig sehr vom Qualitätsmanagement geprägt. (Fortsetzung mit anderen Mitteln.)
- ▶ Heute ist klar: „Um erfolgreich zu sein, benötigen Organisationen - unabhängig von ihrer Branche, Größe und Struktur - ein geeignetes Managementsystem.“ (EFQM)
- ▶ Die Effekte einer wirksamen Implementierung des EFQM-Excellence-Modells auf die Steigerung der Unternehmensergebnisse ist unbestritten. (The Centre of Quality Excellence, the University of Leicester [2005])
- ▶ Denn der TQM- Ansatz macht aus einem rein technisch-administrativen Qualitätsmanagementsystemen ein soziotechnisches Führungsmodell, das alle Mitarbeiter im Rahmen einer neuen Unternehmenskultur auf Qualität im Sinn der Zufriedenstellung und Begeisterung aller Kunden ausrichtet.



Das EFQM-Modell beinhaltet folgende Instrumente: 1. Grundkonzepte | 2. Kriterien | 3. RADAR-Logik. Der Einstieg erfolgt über das Organisationsmodell.

Ein Unternehmen verstehen

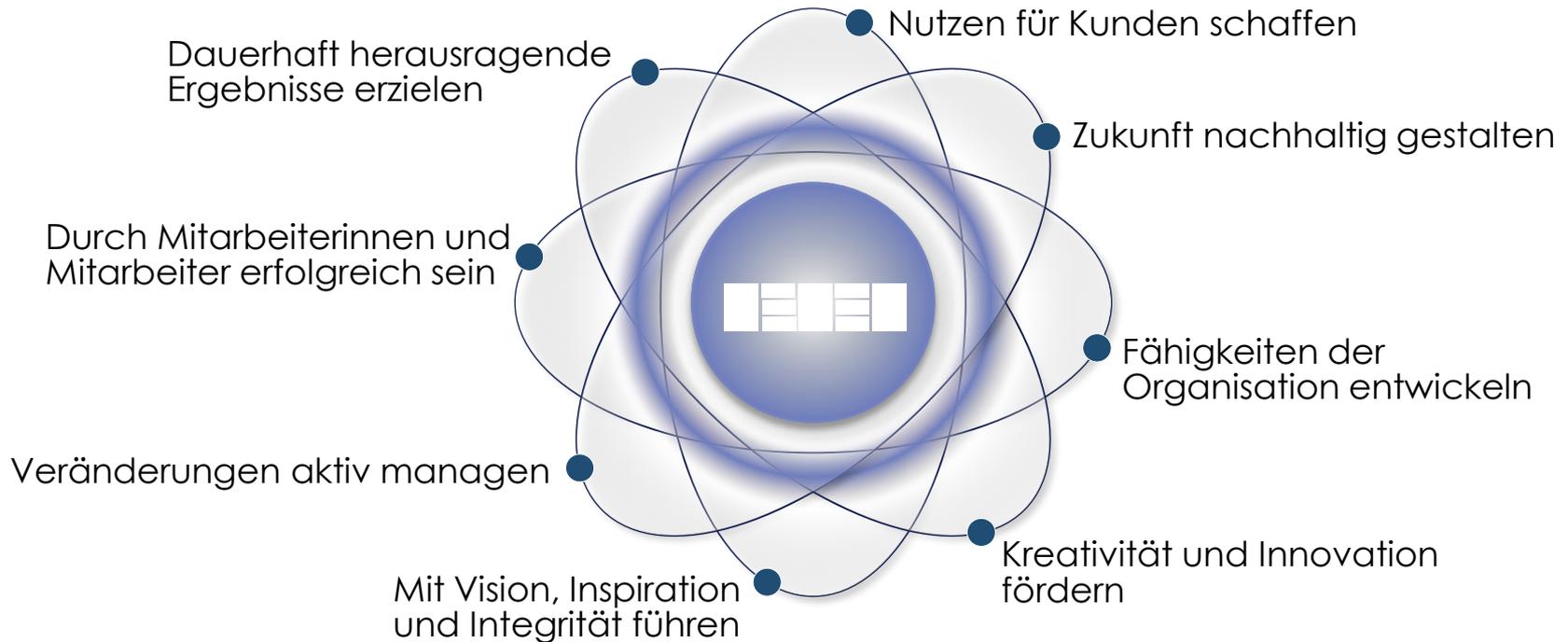
Das Organisationsmodell



▼
Das Organisationsmodell zeigt die wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten des Geschäftsmodells.

Führung konkretisieren

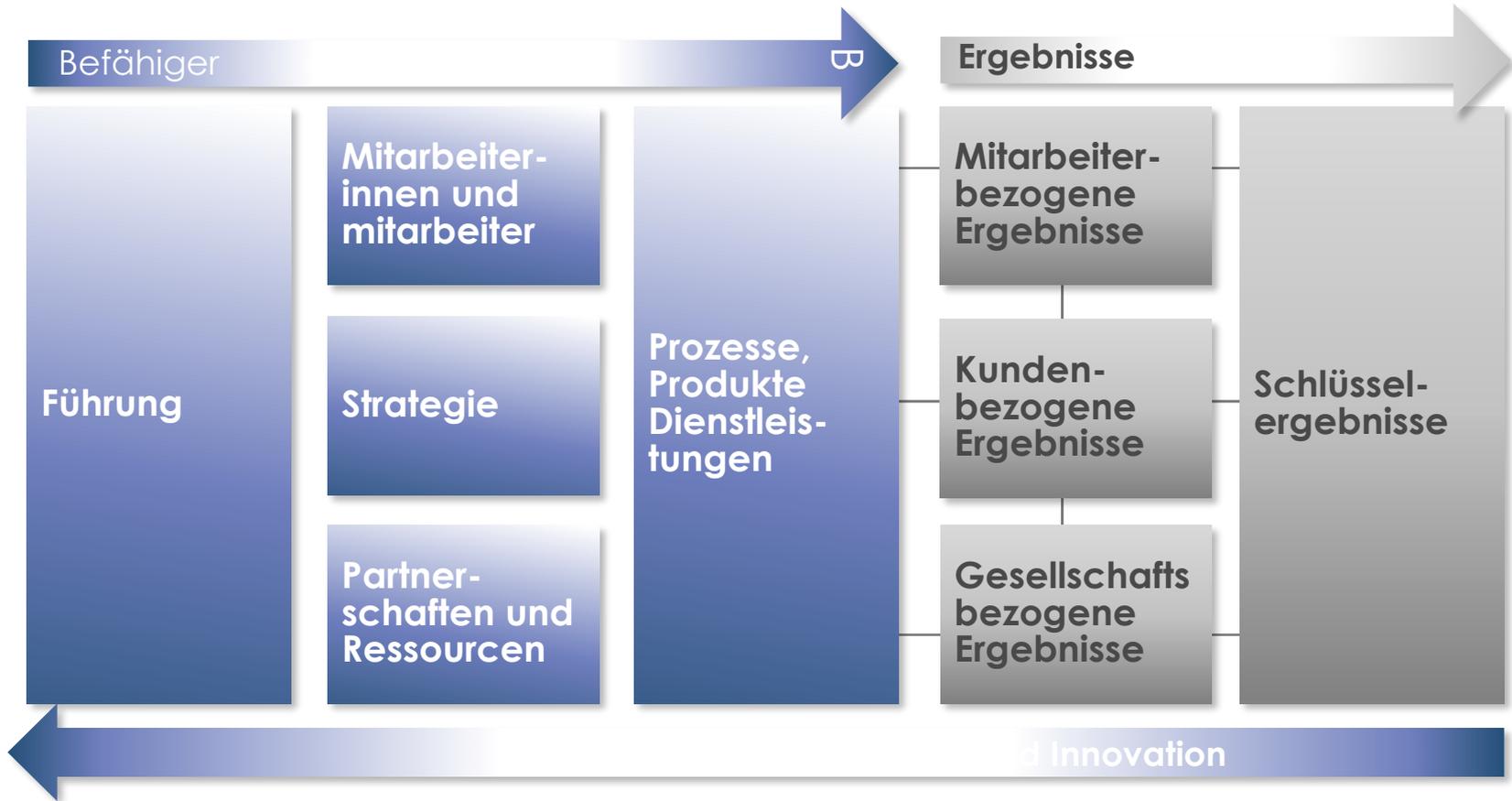
Die EFQM-Grundkonzepte



Die Grundkonzepte der EFQM ermöglichen den Abgleich der Ist-Situation einer Organisation mit dem Soll-Zustand eines exzellenten Unternehmens.

Orientierung bieten

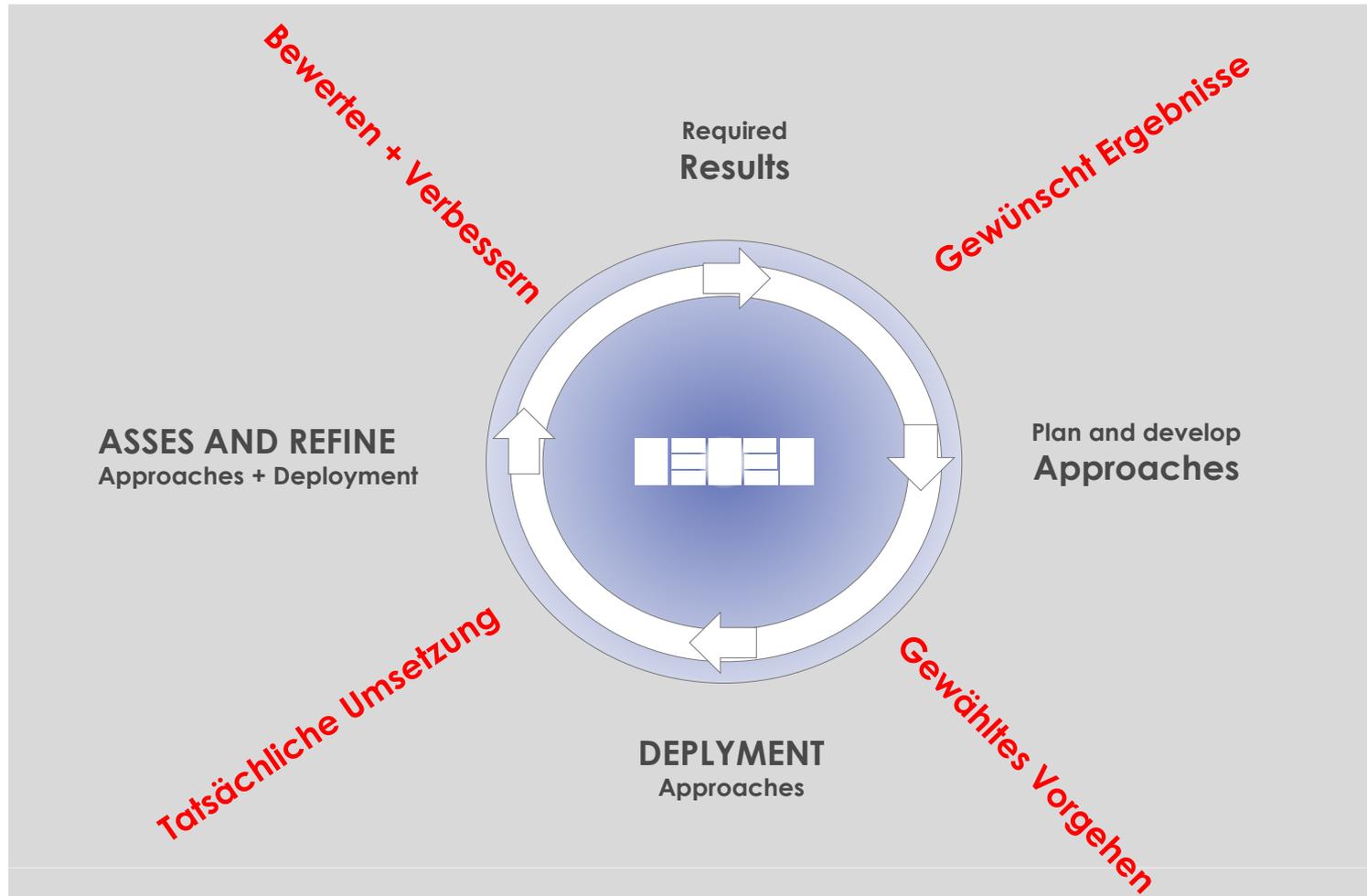
Das EFQM-Kriterienmodell



Das Kriterienmodell der EFQM zeigt die Elemente eines exzellenten Unternehmens und ist für die Entwicklung eines Leitbildes eine ideale Vorlage.

Maßnahmen operationalisieren

Die EFQM-RADAR-Logik



Die RADAR-Logik der EFQM sorgt für klare Vorstellungen, was zu tun ist und wie der Erfolg durch stetiges Überprüfen und Nachbessern sichergestellt werden kann.

Nutzung der EFQM-Instrumente im Gutachtenprozess

Anforderungen des IDW-S6-Standards	Grundkonzepte der Exzellenz	EFQM Kriterienmodell	EFQM RADAR Methode
Auftragsinhalt und Auftragsumfang	Nutzung des EFQM Organisationsmodells		
Darstellung und Analyse des Unternehmens	Bewertung der Führungs- und Managementkompetenz		
Feststellung der Krisenursachen	Erkennen relevanter Krisenursachen		
Entwicklung des Leitbildes		Nutzung des Kriterienmodells für die Leitbildentwicklung	
Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise			Operationalisierung der Maßnahmen mit der EFQM RADAR-Methode
Integrierte Planung			Nutzung der RADAR Methode für das Reporting

Das Organisationsmodell

Ein Unternehmen verstehen

Inputs

Tel. Anfragen
Fahrerabrechnungen
Know How Mitarbeiter

Lieferanten

Angebotseinholungen
Preisvergleiche
Wareneingang
Lagerhaltung
Reklamationen

Interessengruppen

Belegschaft, Kunden, Banken,
Lieferanten, Gesellschafterin,

Organisation

Zentrale Verwaltung in xxxxxx
Leistungserbringung durch
Niederlassungen in yyyy und zzzzzz
Zentrale Werkstatt in xxxxxx
Kleinwerkstatt in zzzzzzzz
Branchensoftware im Einsatz

USP

Sofortige Beantwortung aller Anfragen
Flexibele Reaktion auf
Terminänderungen
Kompetentes Fachpersonal

Outputs

1.499 Angebote 2015
1.299 Angebote 2016 (1-6)

Schlüsselkunden 2015/2016

1.251 Kunden Gesamt
Davon 15 Kunden > 50 TEUR und
85 Kunden >10 TEUR <50 TEUR
1.151 <10 TEUR

Externes Umfeld

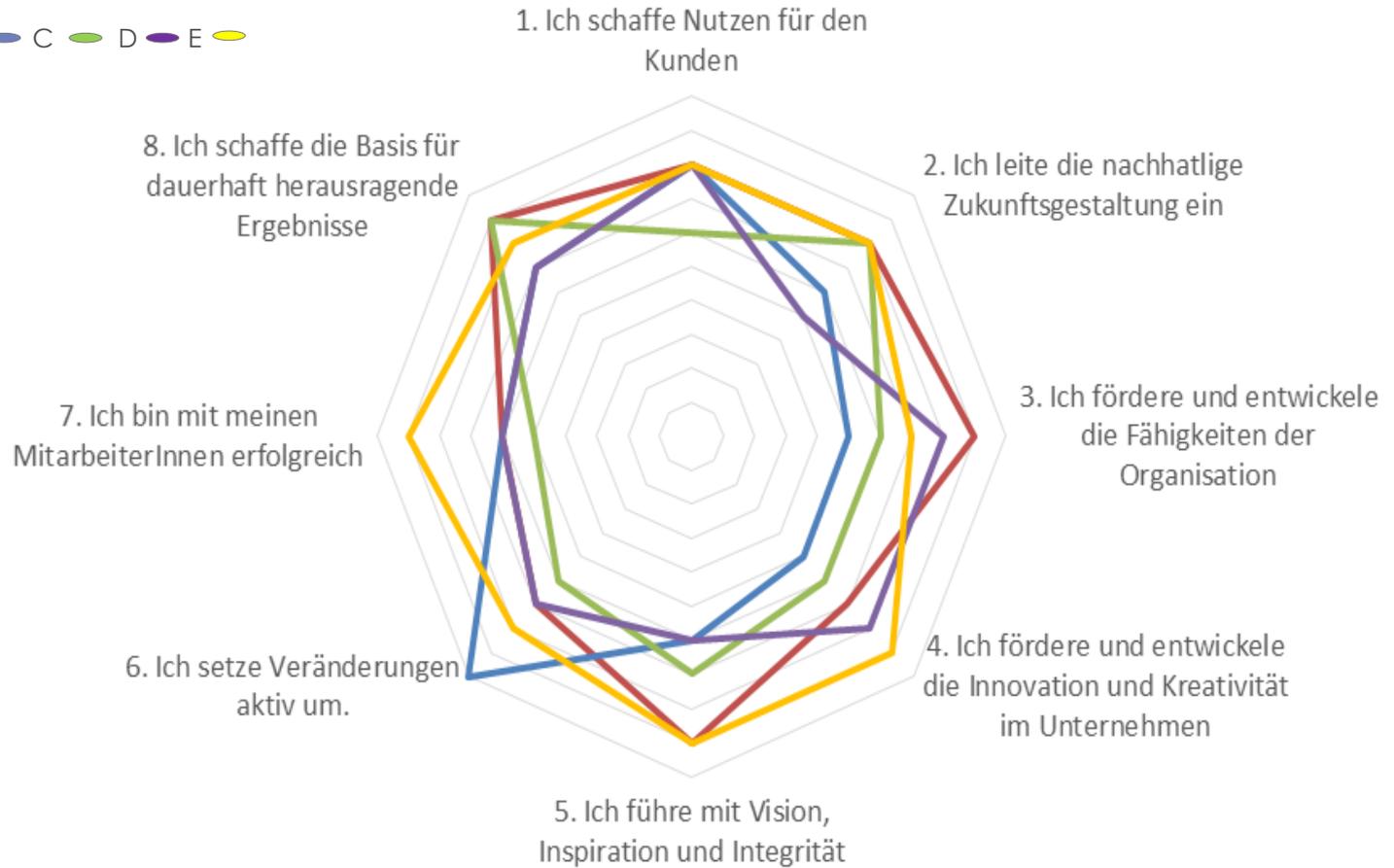
ca. 13 Wettbewerber

▼
Das Organisationsmodell zeigt die wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten des Geschäftsmodells.

Messung der Führungskompetenz

Instrument EFQM Grundkonzepte

GL-Mitglieder A ● B ● C ● D ● E ●



Die 5 Mitglieder der Geschäftsleitung unterscheiden sich in ihren Führungs- und Managementkompetenzen höchst unterschiedlich.

Erkennen organisatorischer Schwächen

Instrument EFQM Grundkonzepte



Die Durchschnittsbetrachtung zeigt die Schwächen der Organisation auf. Die Gründe können hinterfragt und möglicherweise als Krisenursachen fixiert werden.

Mit Hilfe der EFQM Kriterien entwickeltes Leitbild

Emotionalität und Rationalität gehen eine Symbiose ein

Vision

Es ist geschafft! Der Geschäftsführung und den Be-reichs-leitern ist es gelungen, die Dienste GmbH von Grund auf neu zu erfinden. Auf den ersten Blick hat sich nicht viel geändert. Der Verleih von Baumaschinen bestimmt weiter das Geschehen. Bei genauer Betrachtung ist jedoch zu erkennen, dass das Denken und Handeln der Mitarbeiter weniger um Maschinen und viel mehr um Kunden kreist. Jeder Einzelne interessiert sich wirklich um deren Wünsche und Bedürfnisse sowie Interessen. Ohne eine Digitalisierung aller internen Abläufe wäre dies nicht möglich gewesen. So wie der Firmengründer durch den Aufbau der Maschinenflotte ein Pionier war, ist es heute seine Tochter durch den Aufbau der digitalen Kundennähe. Unternehmertum wird vorgelebt.

Mission

Die Dienste GmbH stellt an sich den Anspruch, von Kunden in der Bauwirtschaft durch zuvorkommen-de und zuverlässige Dienstleistungen als Partner wahrgenommen zu werden. Regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit zeigen den Zielerreichungsgrad mit der Konsequenz kontinuierlicher Verbesserungsprogramme. Der gebotene Kunden-nutzen ist immer zweigeteilt: Mitarbeiter profitieren durch eine entlastende, persönliche Betreuung und ihre Arbeitgeber durch effektive und effiziente Leistungen. Angebote werden kundenloyal erstellt. Klare Vereinbarungen ermöglichen Nachträge im Konsens. Die Digitalisierung aller Prozesse bietet überzeugende Nachweise.

Werte

Die Werte des Familienunternehmens waren und sind in Zeiten des Wandels eine Konstante. Was gutes Handeln ausmacht, geht nicht mit der Mode. Gutes Handeln nimmt Bezug auf Ethik und Moral, aber auch auf die Maximen der Betriebswirtschaft. Es sind fünf Werte, auf die sich die Führungskräfte am 12.7.2016 verpflichtet haben:

1. Souveränität
2. Autarkie
3. Mut
4. Ehrlichkeit
5. Neugier

Strategie

Ab 2018 ist die Organisation eine papierfreie Zone. Auf dem Weg dahin wird die Annahme von Anfragen und die Erstel-lung von Angeboten durchgehend digitalisiert. Dies gilt in gleicher Weise für die Forecast-Planung unter Einbeziehung der Kunden. Ein zentraler Leitstand ermöglicht eine minutengenau, regionale Einsatzplanung aller Fahrer und Fahrzeuge. Die Abrechnung aller Personal- und Sachleistungen erfolgt elektronisch. Die Auslastung wird Taggenau erfasst und fortgeschrieben. Die neue Kostenrechnung zeigt die Deckungsbeiträge je Kunde und Kran. Ein Managercockpit bietet täglich um 08:00 Uhr einen Überblick über die KPIs.

Prozesslandschaft

Leistungsprozesse und Unterstützungsprozesse werden sachlogisch getrennt. Die Kernprozesse der Dienste GmbH laufen in den Niederlassungen gleichgeschaltet von der Anfragenannahme und Anfragenbeantwortung bis hin zur Auftragsbestätigung und Auftragsausführung ab. Der Niederlassungsleiter ist für die Mitarbeiter in der Baustellenanalyse, Disposition und Leistungserbringung verantwortlich. Die Unterstützungsprozesse Operation, Administration und Kundencenter ermöglichen den Niederlassungen volle Konzentration auf ihre Kernaufgaben.

Führungsleitlinien

Die Übertragung der Werte in konkrete Führungsleitlinien stellt sicher, dass die Unternehmenskultur nicht durch Absichtserklärungen zugekleistert, sondern durch konkretes, gutes Handeln geprägt wird, das den Keim des Erfolges in sich trägt:

1. Souveränität: Ich bestimme mein Handeln selbst
2. Autarkie: Ich beziehe meine Kraft aus mir selbst
3. Mut: Ich arbeite beherzt und traue mich
4. Ehrlichkeit: Ich bin gradlinig
5. Neugier: Ich will neues Wissen erwerben

KPIs

GF: Erfolgreiche Umsetzung der Neuausrichtung
 KC: Umsetzung Trimester-Pläne und Rahmenvertragsziele
 TK: Kosten- und Auslastungstransparenz
 AD: Einführung des leistungswirtschaftlichen Controllings

Stellenbeschreibungen

Auf Basis der neuen Prozesslandschaft werden die Stellen der Bereichsleiter (TL, AD, KC) sowie der NL fixiert. Nachgelagert erhalten alle Mitarbeiter im September neue Stellenbeschreibungen.

Mitarbeitergespräche

GF: Dokumentierte Gespräche im September
 KC: Dokumentierte Gespräche im Oktober
 AD: Dokumentierte Gespräche im November
 TL: Dokumentierte Gespräche im Dezember

Operationalisierung einer Maßnahme mit RADAR

Beispiel einer Maßnahmen-Operationalisierung

<i>Projekt: A2. Angebots-Konfigurator</i>		<i>Projektverantwortung: JK</i>	<i>Erstellt am: 00.00.2016</i>
1. Geplantes Ergebnis Was wollen wir erreichen? Wie wollen dies messen?		2. Geplante Vorgehensweise Wie wollen wir das Ziel erreichen?	
<ol style="list-style-type: none"> Bisher rufen Kunden in der Disposition an und fragen die Verfügbarkeit der Baumaschinen an. Die technischen Anforderungen werden erörtert und fließen über die Disponenten in die Angebotserstellung ein. Die Vielzahl an Anfragen überlastet die Disponenten. Sie werden laufend aus den Arbeitsprozessen herausgerissen. In Zukunft können die Kunden über die Internetseite einen Konfigurator mit ihren Wünschen füllen und so die Spezifikation der erforderlichen Maschine bestimmen. Dies hat die automatische Abgabe eines Preises zur Folge. Zudem wird automatisch ersichtlich, wann die gewünschte Maschine verfügbar ist. In der ersten Stufe werden die C-Kunden des Unternehmens auf die neue Lösung umgestellt. Das System wird bis zum 1.1.2017 eingerichtet. Zum 30.6.2017 werden 50% der Anfragen von C-Kunden über den Konfigurator automatisch über den Konfigurator erfasst. 		<ol style="list-style-type: none"> Der ERP-Dienstleister entwickelt einen Konfigurator bis zum 31.12.2016. Die Disponenten werden in die Entwicklung einbezogen. Der Kundennutzen wird allen C-Bestandskunden ab November in monatlichen Newslettern nahegebracht. Ab Januar 2017 werden die täglichen Anfragen kumuliert erfasst und der Anteil des Konfigurators wöchentlich ausgewiesen. 	
4. Lernen & Anpassen Wie messen wir, ob es funktioniert? Was ist zu verbessern?		3. Umsetzung Wie, wo und wann wurde die Maßnahme umgesetzt?	
<ol style="list-style-type: none"> 		<ol style="list-style-type: none"> 	

Die Maßnahme ist Teil eines Gutachtens. Die Umsetzung ist noch nicht gestartet worden.

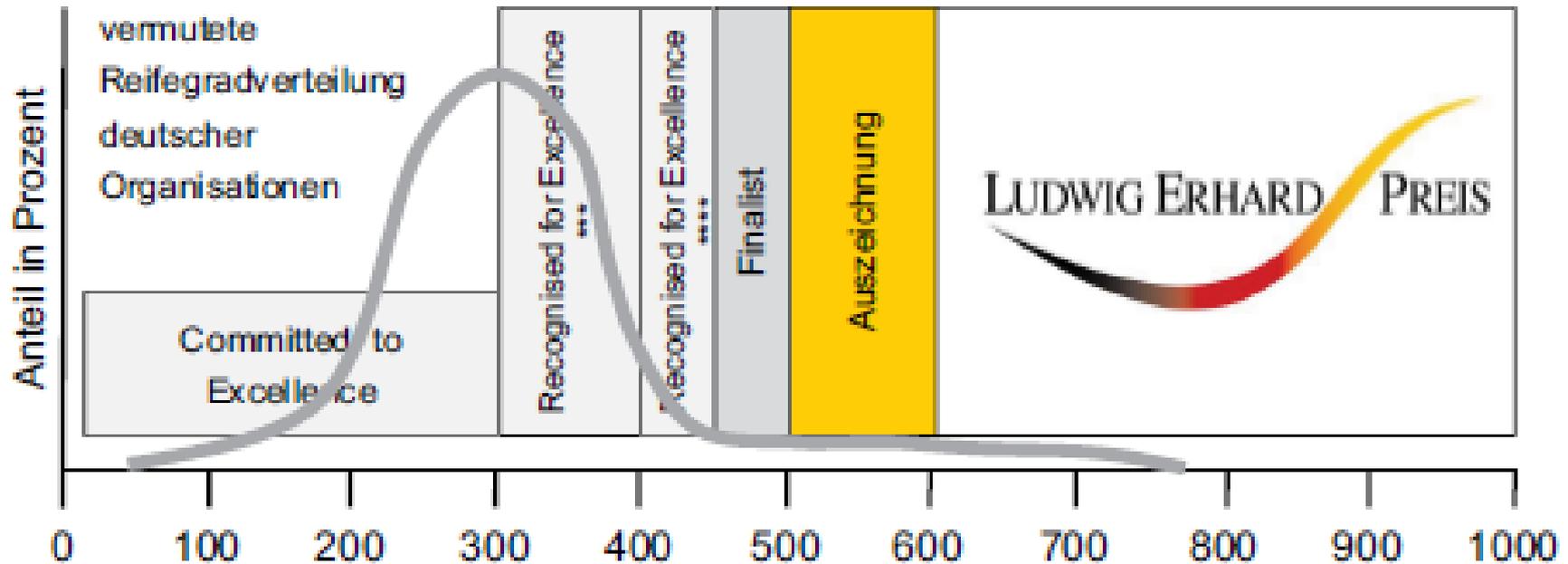
Messung der Business Excellence mit RADAR

Der Einsatz erfolgt in der Umsetzungsphase und wird kontinuierlich wiederholt

Hauptkriterium	EFQM-Punkte nach 3 Monaten	EFQM-Punkte nach 12 Monaten	Durchschn. erfolgreiche Unternehmen	Preisträger der ILEP	EFQM-Punkte Maximal
Führung	5	8	25	50	100
Strategie	0	0	25	50	100
Mitarbeiter	10	0	25	50	100
Partner/ Ressourcen	0	0	25	50	100
Prozesse	15	25	25	50	100
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	0	8	25	50	100
Kundenbezogene Ergebnisse	0	33	37,5	75	150
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	0	8	25	50	100
Schlüsselergebnisse	5	28	37,5	75	150
Gesamtergebnis mit Gewichtung	37,5	141	250	500	1.000

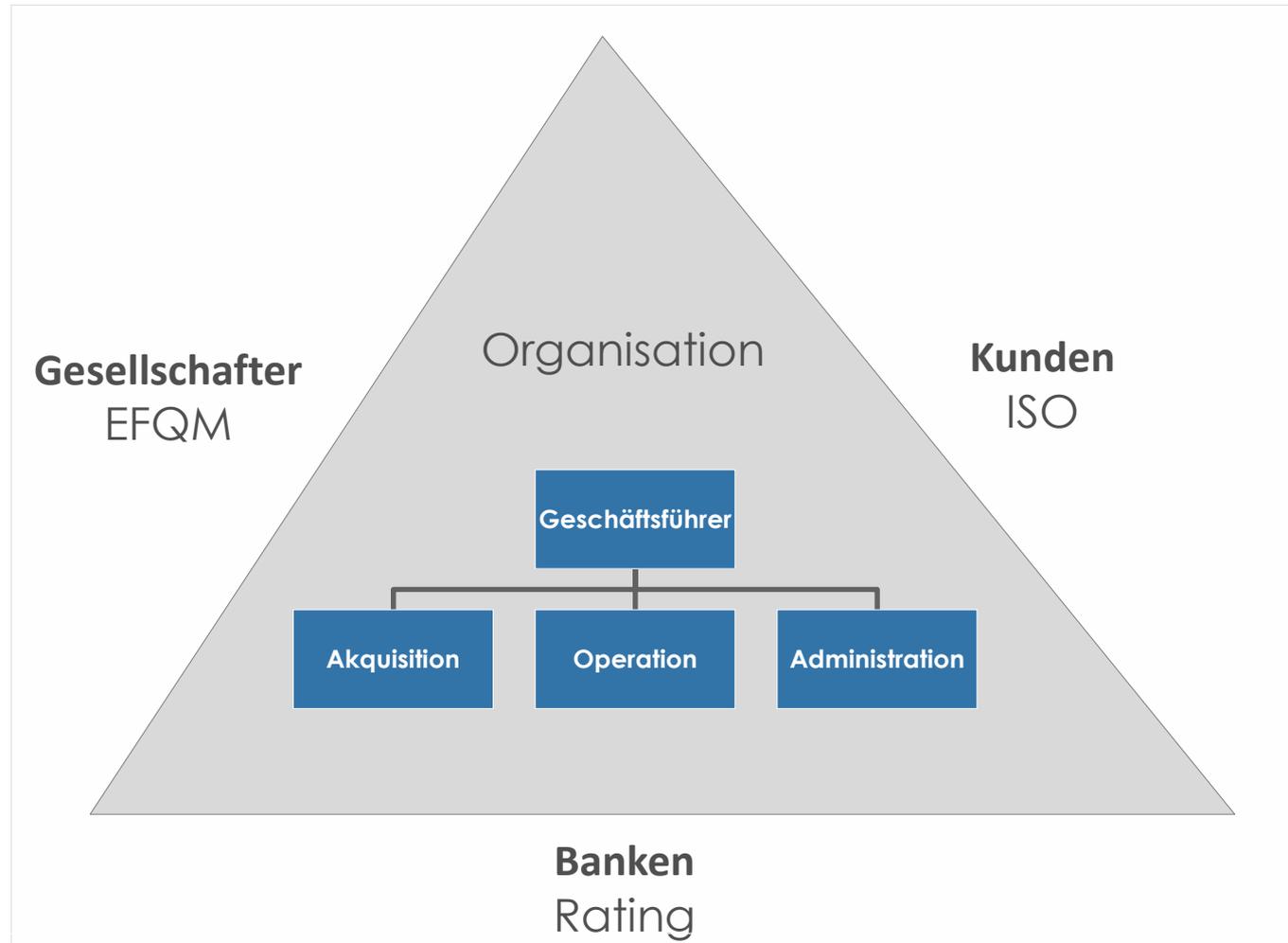
Der Reifegrad einer Organisation hat sich von 37,5 Punkten bei der Messung Nr. 1 nach 3 Monaten auf ein Niveau von 141 Punkten nach 12 Monaten verbessert.

Reifegradverteilung deutscher Unternehmen



Mit etwa 150 Punkten kennen die Mitglieder der Geschäftsleitung die grundlegenden Elemente des EFQM-Modells. In dieser Phase zeigt sich, ob Nachhaltigkeit entsteht.

Nachweis organisatorischer Exzellenz



Die von den Interessengruppen ermittelten Ergebnisse sollten durch die Geschäftsführung in Erfahrung gebracht und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bernhard Maatz
Partner