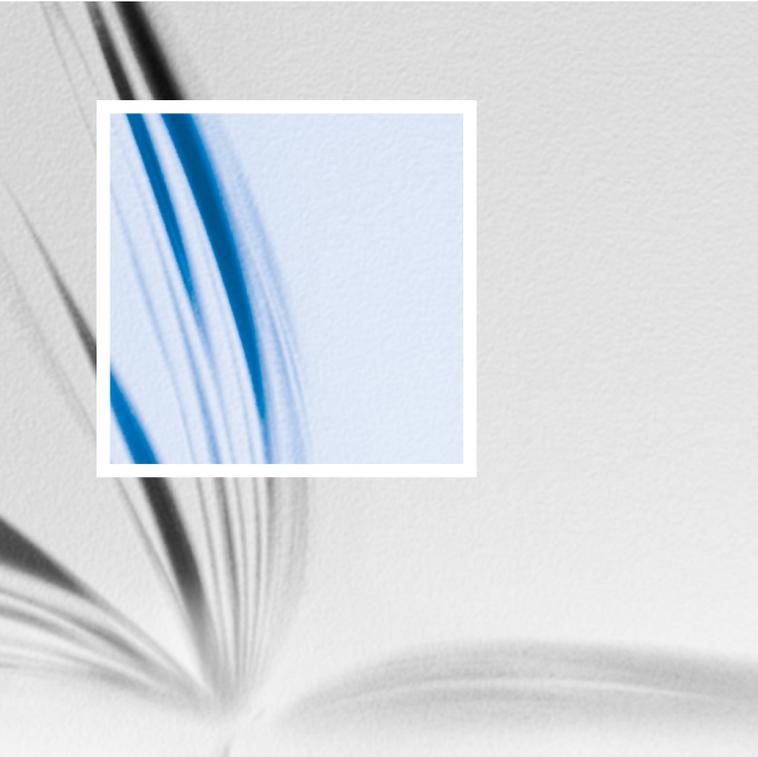


# Unternehmensqualität

## Die Position der Quality Austria

Ausgabe 01/2016





Ausgangssituation, Anspruch	3
Definition, Inhalt	4
Bewertung nach dem EFQM Excellence Modell	5
Gestaltungsbereiche konkret	6
Der Nutzen von Unternehmensqualität	7



**qualityaustria** Positionspapier  
Integrierte Managementsysteme

Jetzt anfordern unter  
[office@qualityaustria.com](mailto:office@qualityaustria.com)  
oder auf [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)



### Anspruch, Zielsetzung

Gegenständliches Positionspapier verfolgt den Anspruch eine passende und pragmatisch hilfreiche Definition „Unternehmensqualität“ zu schaffen. Als Zielgruppe werden zuerst die Hauptanwender, nämlich Unternehmer und das Top-Management, angesprochen. Darüber hinausgehend gilt es Fachleute, Praktiker und Anwender zu erreichen und gleichzeitig dem zunehmenden Interesse der Wirtschaftswissenschaften (Unternehmensführung) nachzukommen. Die Interessierte Öffentlichkeit sowie Medien werden grundsätzlich als Zielgruppe gesehen.

Für alle, die substantiell am nachhaltigen Werterhalt und Wertzuwachs einer Organisation interessiert sind (Eigentümer, Aufsichtsräte, finanzierende Institute, Öffentlichkeit), ist die Auseinandersetzung mit der Unternehmensqualität ihrer Organisationen von großer Bedeutung.

### Einleitung

Hoch ausgeprägte Unternehmensqualität bedeutet, dass die jeweilige Organisation die an sie gestellten Anforderungen sehr gut erfüllt und dadurch in der Lage ist, dauerhaft herausragende Leistungen zu erbringen und Ergebnisse zu erzielen. Dies spricht genau „das KERNTHEMA“ der Managementforschung zum Strategischen Management an: Wie schafft es eine Organisation dauerhaft erfolgreich zu sein? Dieses Finden von Faktoren, welche den Unternehmenserfolg verbessern beziehungsweise diesen beeinflussen, ist das zentrale Ziel der strategischen Managementforschung.

Auch der **Total Quality Management (TQM) Ansatz** beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

In jüngerer Zeit wird der Begriff TQM regelmäßig synonym mit dem Begriff **Business Excellence** verwendet. Mehrere Publikationen vertreten den Standpunkt, dass Business Excellence im Grunde dieselbe Bedeutung wie TQM hat und den ganzen Ansatz einfach in ein für die Praxis attraktiveres Kleid packt. Der Begriff Business Excellence wurde de facto durch die globalen und nationalen Träger von Quality Awards geprägt (Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award, EFQM Excellence Award, Staatspreis Unternehmensqualität). Alle diese anspruchsvollen Auszeichnungen beruhen auf dem TQM-Ansatz.

Somit gilt **Business Excellence als die schlüssige Weiterentwicklung des TQM-Ansatzes**. Als deutschsprachiges Äquivalent für Business Excellence wurde der Begriff **Unternehmensqualität** verankert. Die Begriffe Total Quality Management, Business Excellence und Unternehmensqualität können also synonym verwendet werden. Weiters werden die konsequente Umsetzung des TQM-Ansatzes und die Anwendung des EFQM Excellence Modells als gleichartig eingeordnet.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Ausprägung der Unternehmensqualität. Bei Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität sind Freude und Stolz spürbar, Kraft wird wirksam, Lebendigkeit zeigt sich, das Unternehmen ist gesund, hat Energie und kann Herausforderungen bewältigen. Merkmale der Unternehmensqualität sind etwa Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität, hohe Innovationsrate und Kompetenz – auch die der Partner oder Lieferanten. Diese Vorsteuergrößen finden sich normalerweise nicht in Monatsberichten oder Bilanzen, werden häufig zu spät beachtet – machen aber Unternehmensqualität aus. Alle Beteiligten werden ausgewogen berücksichtigt – dies betrifft Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Partner, Lieferanten und die Gesellschaft. Für Führungskräfte geht es um die ständige Verbesserung der Unternehmensqualität. Das Rezept dabei: Keine großen Sprünge, sondern der Ansatz, es jeden Tag etwas besser zu machen.

Unser Verständnis von Unternehmensqualität folgt dem europaweit bekannten und anerkannten EFQM Excellence Modell. Es bietet Methoden und Werkzeuge zur Gestaltung und Bewertung der Unternehmensqualität. Das EFQM Excellence Modell gibt es seit mehr als 20 Jahren – es wird durch die Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse beteiligter Unternehmen ständig systematisch geschärft und verbessert.

In Europa wird für Organisationen, die Unternehmensqualität konsequent anhand des EFQM Excellence Modells in der jeweils aktuell gültigen Fassung gestalten, der EFQM Excellence Award vergeben, in Österreich der **Staatspreis Unternehmensqualität**. Teilnehmer am Wettbewerb zum Staatspreis Unternehmensqualität profitieren in jedem Fall: Der Weg ist wichtiger als das Gewinnen. Die eingeführten Methoden und Werkzeuge verbessern die Fitness und stärken die Energie eines Unternehmens.

## Definition, Inhalt

Mit dem Begriff Unternehmensqualität wird Business Excellence in deutscher Sprache ausgedrückt. Business Excellence ist wiederum eine Weiterentwicklung von Total Quality Management (TQM).

### Definition Kurzfassung

*Unternehmensqualität ist der gesamthaft wahrnehmbare Status eines Unternehmens (Organisation), aus Sicht aller Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Lieferanten, Gesellschaft).*

*Dieser Status umfasst Haltung (Kultur, Verhalten), Gestaltungshebel (Struktur, Abläufe) und Wirkungen (Ergebnisse, Produkte, Nutzen).*

*Unternehmensqualität bezeichnet die aktuelle Güte, mit der das operative Geschäft umgesetzt und mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft verbunden wird.*

(Redling, Walder)

### Inhalte und Gestaltungsbereiche

Unternehmensqualität erfordert das operative Geschäft exzellent umzusetzen und dies mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft zu verbinden.

Unternehmensqualität entsteht durch eine fundiert ausgerichtete **Strategie** sowie klar daran orientierten **Prozessen** und wird durch die erzielten **Ergebnisse** nachvollziehbar (Produkte, Dienstleistungen, Nutzen).

Unternehmensqualität basiert auf dem Aufgreifen bestehender **Umfeld-Dynamik**, ausgeprägter **Erneuerungsfähigkeit** und starkem **Veränderungswillen**.

Unternehmensqualität erfordert ausgeprägte **Energie**, außergewöhnliches **Engagement** und **Kompetenz** aller mitwirkenden Menschen sowie die bestmögliche Nutzung von Ressourcen.

Unternehmensqualität liegt in der Verantwortung der **Führung** und wird durch die **Qualität des Managements** beeinflusst.

Eine wesentliche Grundannahme ist: Unternehmensqualität ist ein Ansatz, den alle über einen längeren Zeitraum erfolgreichen Unternehmen in unterschiedlich ausgeprägter Form oder auch intuitiv nutzen.

Unternehmensqualität betrifft, im vollständigen Sinne des Wortes, die „Beschaffenheit“ des gesamten Unternehmens, den aktuellen Zustand sowohl hinsichtlich der Struktur und der Tätigkeiten als auch der Haltung, Werte und Verhaltensweisen und der konkret erzielten Ergebnisse.

**Hohe Unternehmensqualität bedeutet ein umfassendes, langfristig orientiertes Erfüllen der Anforderungen aller Interessengruppen in ausgewogener Form.**

Die Definition Unternehmensqualität berücksichtigt, dass Unternehmen oder Not-for-Profit Organisationen einen Zweck erfüllen (Daseinsberechtigung), der sich aus unterschiedlichen Perspektiven (bezugnehmend auf die Interessengruppen) erklärt. Dieser Zweck jeder Organisation wird in einem lebendigen Umfeld laufend weiterentwickelt. Die bestmögliche Erfüllung des Organisationszwecks umfasst die grundsätzlichen, bestimmenden Merkmale für die optimale Unternehmensqualität. Dies beinhaltet einerseits die konstruktive Bearbeitung von Widersprüchlichkeiten zufolge unterschiedlicher Erwartungen der Interessengruppen und andererseits den positiven Umgang mit der laufenden Weiterentwicklung dieser Erwartungen und Anforderungen.

Um das Niveau der Unternehmensqualität zu bestimmen, ist ein international anerkannter und abgestimmter Maßstab erforderlich. Dieser Maßstab ist durch das EFQM Excellence Modell gegeben.

Zur nachvollziehbaren und vergleichbaren Quantifizierung sind im EFQM Excellence Modell die Gewichte der unterschiedlichen Interessengruppen zueinander definiert.

### Hilfreiche Eigenschaften

Folgende Eigenschaften sind grundsätzlich in der Umsetzung von Unternehmensqualität hilfreich und als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg zu sehen.

- Mut zur Schaffung und Nutzung eines Selbstbildes als Grundlage für Selbstbewertung
- Konsequenz in der Umsetzung der Erkenntnisse (beharrlich und folgerichtig realisieren)
- Ausdauer, um den Erfolg vieler kleiner Schritte am Ende als großen Unterschied zu erreichen

## Bewertung nach dem EFQM Excellence Modell

Die Bewertung der Unternehmensqualität erfolgt nach dem EFQM Excellence Modell in seiner aktuellen Fassung. Das EFQM Excellence Modell basiert auf europäischen Werten und ist ein Modell zur Gestaltung, Entwicklung und Führung von Unternehmen. Gleichzeitig ist es das in Europa dominant verwendete Modell zur Bewertung von Business Excellence im Rahmen von Excellence Awards. Es stellt einen Rahmen für die ganzheitliche Bewertung und insbesondere Steuerung der Organisation dar. Das EFQM Excellence Modell fußt auf dem per Definition ganzheitlichen TQM-Ansatz und umfasst drei miteinander eng verzahnte Komponenten:

- Die Grundkonzepte der Excellence
- Das Kriterienmodell als Grundstruktur zur Umsetzung der Grundkonzepte
- Die RADAR-Logik als wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen

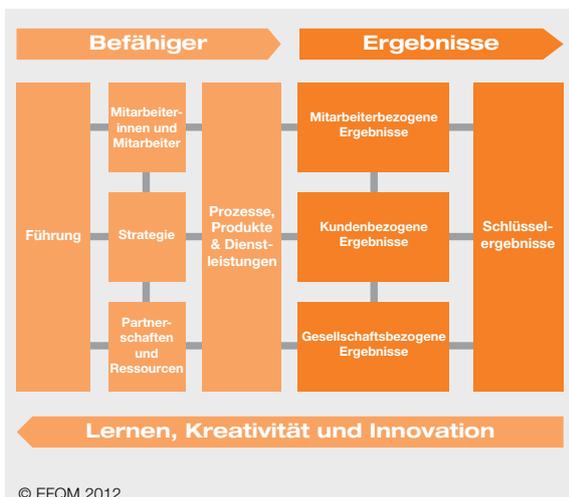
### Grundkonzepte

Die acht Grundkonzepte sind die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence basiert und dienen als Leitlinien für das Top Management.



### Kriterienmodell

Das Kriterienmodell bietet eine praxisorientierte und offene Grundstruktur für ganzheitliche Gestaltung, Bewertung und Steuerung.



Das Kriterienmodell umfasst neun Hauptkriterien.

Fünf Befähigerkriterien (Kriterium 1 bis 5) nennen in 24 Teilkriterien die Anforderungen an exzellente Organisationen. An vielen generisch formulierten Orientierungspunkten wird dargestellt, was in den Vorgehensweisen und Fähigkeiten der jeweiligen Organisation gegeben sein sollte.

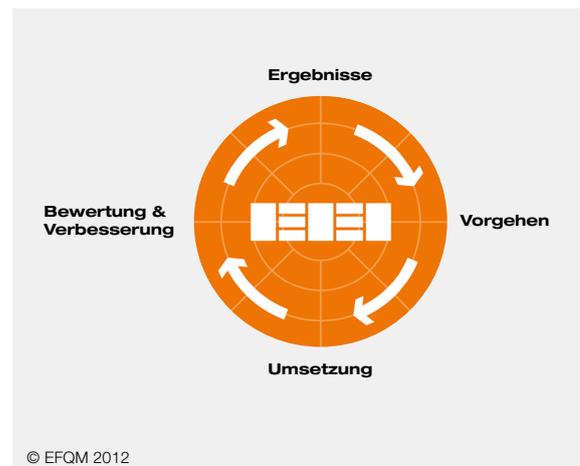
Vier Ergebniskriterien (Kriterium 6 bis 9) beschäftigen sich gegliedert in acht Teilkriterien mit den erzielten Ergebnissen. Dabei werden – gegliedert nach den Interessengruppen – sowohl die Wahrnehmungen als auch die gemessenen Leistungsindikatoren angesprochen, auf Relevanz hinterfragt und in ihrer Ausprägung bewertet.

In Verbindung von Befähiger- und Ergebniskriterien werden Ursache-Wirkungsbeziehungen gut nachvollziehbar.

### RADAR-Logik

Die Analyse und Bewertung der Unternehmensqualität erfolgt nach der **RADAR-Logik** (RADAR: **R**esults / **A**pproach / **D**eployment / **A**ssessment and **R**efinement).

Die RADAR-Logik ist eine klar strukturierte Vorgehensweise, um die Leistungen (Vorgehen und Ergebnisse) in den Teilkriterien fundiert und nachvollziehbar bewerten zu können.



Die Bewertung von Unternehmensqualität beruht auf der Schaffung eines „Profils“ von Stärken und Verbesserungspotenzialen, das nach den 32 Teilkriterien des EFQM Excellence Modells gegliedert ist. Durch die RADAR Bewertung wird dieses Profil auch in %-Werten der Erfüllung des angenommenen Ideals ausgedrückt. Durch die Gewichtung der Teilkriterien und Kriterien zueinander wird dieses Profil in einen Punktwert (auf einer Skala von 0-1000 Punkten) kumuliert.

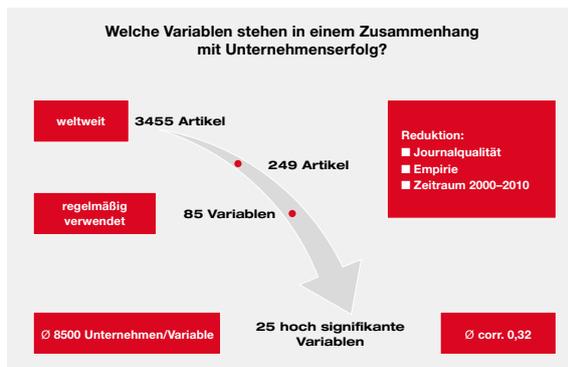
Mit Hilfe der RADAR-Logik wird jeder Betrachtungsbereich fokussiert aber auch in seinen Zusammenhängen mit anderen Bereichen analysiert.

## Gestaltungsbereiche konkret

Eine wissenschaftliche Studie, durchgeführt von Dr. Armin Wiedenegger in Kooperation zwischen Quality Austria und der Wirtschaftsuniversität Wien, gelangte zum Ergebnis, dass es einen **positiven Zusammenhang zwischen einer EFQM Excellence Modell Implementierung** (bzw. TQM Implementierung) **und dem Unternehmenserfolg gibt**.

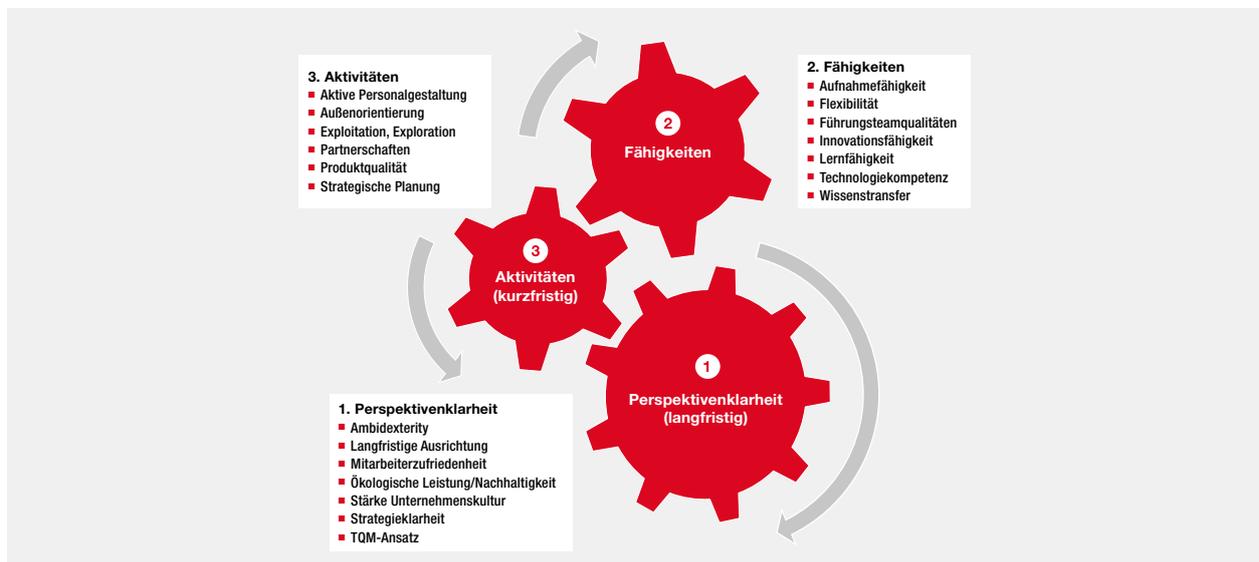
In einer umfassenden empirischen Analyse der strategischen Managementliteratur wurde eine Vielzahl an wissenschaftlichen Artikeln analysiert und ausgewertet. So wurden 249 hoch qualitative und relevante Artikel ermittelt. In diesen haben sich insgesamt 25 Variablen als hoch erfolgsrelevant herausgestellt. Diese Erfolgsvariablen wurden in drei Gruppen (langfristige Perspektivenklarheit, Fähigkeiten, kurzfristige Aktivitäten) unterteilt, welche in Wechselbeziehung zueinander stehen.

### Ablauf der Metaanalyse



Der inhaltliche Vergleich zwischen den Ergebnissen der Metaanalyse und dem EFQM Excellence Modell führt zu interessanten Erkenntnissen. Von den 25 Variablen sind 22 explizit und 3 implizit im EFQM Excellence Modell abgebildet.

### Kategorisierung der Erfolgsvariablen



Der Vergleich der aktuellen wissenschaftlichen Managementpublikationen (2000-2010) mit dem EFQM Excellence Modell zeigt damit, dass sich sowohl Wissenschaft (Metaanalyse) als auch Praxis (EFQM Excellence Modell) mit den gleichen Inhalten beschäftigen bzw. zu ähnlichen Erkenntnissen gelangen.

**Dies führt zur Schlussfolgerung, dass die Erfolgswirksamkeit der Inhalte des EFQM Excellence Modells wissenschaftlich erwiesen ist.**

Noch klarer zeigen sich die Ergebnisse bezüglich des wirtschaftlichen Nutzens einer TQM (bzw. EFQM Excellence Modell) Implementierung.

So kommen 10 von 15 internationalen, hochwertigen wissenschaftlichen Studien zu der Erkenntnis:

*Es gibt einen klaren positiven Zusammenhang zwischen einer Implementierung von Unternehmensqualität und dem Erfolg von Unternehmen.*

Auch eine im Rahmen dieser Arbeit in Österreich durchgeführte Studie mit den Daten von 218 Unternehmen kommt zum gleichen Ergebnis:

*Je näher ein Unternehmen entlang des EFQM Excellence Modells arbeitet, desto höher ist der Erfolg.*

# Der Nutzen von Unternehmensqualität

Die Frage nach dem Nutzen konsequenter Arbeit an der Weiterentwicklung der Unternehmensqualität stellt sich für den Praktiker täglich. Der zu erwartende Nutzen, insbesondere aus langfristig orientierten Aufwendungen für die Steigerung der Unternehmensqualität, braucht klare Nachweise.

## Weg zur Unternehmensqualität – Aussagen aus der Praxis

- Unternehmensqualität bedeutet: „Raus aus dem Mittelmaß“ und das Verlassen der „Koalition der Mittelmäßigkeit“. Dabei steht der Mut zum Selbstbild am Anfang.
- Erfolgreich entwickelte Unternehmensqualität fußt meist auf vielen kleinen Schritten, die geduldig zu einem Gesamtbild verbunden wurden.
- Unternehmensqualität ist für alle Branchen, für Organisationen jeder Größe, für Profit als auch Non-Profit Organisationen relevant.

**Zusammenfassend lassen sich betreffend Erfolg folgende Aussagen benennen:**

*Die konsequente Gestaltung der Unternehmensqualität hat einen eindeutig positiven Einfluss auf den langfristigen Erfolg der jeweiligen Organisation oder des entsprechenden Unternehmens.*

*Die Implementierung des TQM-Ansatzes und folglich auch die Umsetzung von Unternehmensqualität wirken sich eindeutig positiv auf den Unternehmenserfolg aus.*

*Die Steigerung der Unternehmensqualität bewirkt für alle Branchen, für Unternehmen bzw. Organisationen jeder Größe, sowohl für Profit- als auch Gemeinwirtschaftliche Organisationen eindeutig steigenden Erfolg.*

*Die Steigerung der Unternehmensqualität bringt nachweislich wirtschaftliche Erfolge und nachhaltig gute Ergebnisse.*

## Nutzen konkret

Unterschiedliche Studienergebnisse zusammengefasst lässt sich folgende Aussage tätigen:

**Die konsequente Gestaltung der Unternehmensqualität hat einen eindeutig positiven Einfluss auf den langfristigen Erfolg der jeweiligen Organisation.**

Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität unterscheiden sich von Vergleichsunternehmen signifikant. Aus Erkenntnissen mehrerer wissenschaftlicher Studien lassen sich die folgenden Nutzenaspekte klar nachweisen:

- Unternehmen konnten nach dem Gewinn eines Excellence Awards (also erfolgreicher Umsetzung von Unternehmensqualität) hinsichtlich operativem Ergebnis und Umsatz stärker wachsen als die Vergleichskontrollgruppe.
- Es liegen klare Hinweise vor, dass Award Winner die Kosten erfolgreicher kontrollieren.
- Die langfristige Performance der Unternehmen, die Unternehmensqualität implementiert haben, ist klar verbessert.
- Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine positive Beziehung zwischen der Implementierung von Unternehmensqualität und der Performance der jeweiligen Unternehmen.
- Es gibt eine nachweisliche überdurchschnittliche Verbesserung wirtschaftlicher und finanzieller Leistungen und Werte (steigende Aktienkurse, Umsätze, Investitionen, Mitarbeiterzahlen und sinkende Kosten) des Unternehmens.
- Ein stärkeres Wachstum durch das Verbessern der Effizienz und Effektivität (Profitabilität im Sinne der Zielsetzung) im Unternehmen ist hoch wahrscheinlich.
- Die Auseinandersetzung mit allen Interessengruppen findet nachweislich statt. Dies äußert sich unter anderem in einer Steigerung der emotionalen Kundenbindung, insbesondere Weiterempfehlungsbereitschaft und einer höheren Attraktivität für Mitarbeiter, Kunden und Partner.
- Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität sind als Arbeitgeber attraktiver und erhalten höhere Leistungswilligkeit, Motiviertheit und Leistungsstärke der Menschen (Selbstständigkeit, Einbindung, Beteiligung, Engagement).

Detaillierte Informationen zur Studie erhalten Sie bei [unternehmensqualitaet@qualityaustria.com](mailto:unternehmensqualitaet@qualityaustria.com).



#### Weiterführende Links

- [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)
- [www.exzellentesunternehmen.com](http://www.exzellentesunternehmen.com)
- [www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)

#### Quellen, Literatur

- EFQM (Hrsg.) (2012). EFQM Excellence Modell 2013. Brüssel
- forum! Marktforschung, Studie EXBA Österreich (2007)
- Gallup-Studie (2006)
- University of Leicester (2005). The impact of the effective implementation of organizational excellence strategies on key performance results.
- Studie Management Center Innsbruck (2007). Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in Österreich – Erfahrungen mit Managementkonzepten
- Risak, J. (2010). Überlegene Unternehmensqualität schaffen. Wien: Linde Verlag
- Wiedenegger A., Walder F. (2013). Unternehmensqualität wirkt. Den Nutzen aus der Steigerung der Unternehmensqualität erkennen und umsetzen. Wien



**qualityaustria**

Erfolg mit Qualität

#### Quality Austria

Trainings, Zertifizierungs  
und Begutachtungs GmbH

#### Headquarters

Zelinkagasse 10/3  
1010 Wien, Austria  
Tel.: (+43 1) 274 87 47  
Fax: (+43 1) 274 87 47-100

#### Customer Service Center

Am Winterhafen 1/1  
4020 Linz, Austria  
Tel.: (+43 732) 34 23 22  
Fax: (+43 732) 34 23 23  
E-Mail: [office@qualityaustria.com](mailto:office@qualityaustria.com)

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

#### Impressum

Chefredaktion:  
Nicole Mayer, Franz-Peter Walder

Mitwirkende Autoren:  
Michaela Reisner, Johann Saueremann,  
Armin Wiedenegger

Grafik: AG Media

Druckfehler und Änderungen vorbehalten.  
1. Ausgabe, Jänner 2016



Connect with us!

