



**TQU VERLAG**

**Die Business  
Excellence  
Analyse**

**Dauerhaft herausragende  
Leistungen erreichen**

# QUALITY-APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Business Excellence Analyse

Dauerhaft herausragende Leistungen erreichen

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, benötigen Organisationen ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM Excellence Modell bietet dafür eine offene Grundstruktur. Mit Hilfe dieses Modells kann eine Organisation ihren Reifegrad bezüglich Business Excellence bestimmen und Stärken und Schwächen erkennen. Es kann eine eigene Denkweise entwickeln und entsprechende strategische und taktische Maßnahmen festlegen und kommunizieren. Es kann sich für nationale und internationale Auszeichnungen bewerben und in einen Leistungsbenchmark mit den Besten gehen.

Eine besondere Rolle in diesen Veränderungsprojekten und -prozessen spielen die Assessoren. Sie können das EFQM Excellence Modell analytisch anwenden. Mit den so genannten Assessments können sie den Business Excellence Stand analysieren und so dem Führungskreis der Organisation wertvolle Dienste bei der Bewertung und Weiterentwicklung des Managementsystems anbieten.

Das Excellence Modell wurde von der EFQM European Foundation for Quality Management entwickelt und gepflegt. Die aktuelle Fassung wurde 2013 veröffentlicht. Die Anwendung des Modells kann Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, Branche, Struktur und Reifegrad große Vorteile bringen. Das Modell besteht aus den "Grundkonzepten für Excellence", dem "Kriterien Modell" und der "RADAR" Bewertungslogik.

Für jedes Kriterium des EFQM Excellence Modells sind 10 Fragen zu beantworten, die normalerweise durch die Führungskräfte der Organisation beantwortet werden. Um ein belastbares Gesamtergebnis zu bekommen, sollten mindestens 75 Prozent der Fragen in jedem Kriterium bearbeitet werden.

Dieses QUALITY APP unterstützt die Assessoren als Arbeits- und Dokumentationsmittel. Es liefert fortlaufend Auswertungen und Diagramme, die den Analyseprozess selbst transparenter und sicherer machen. In einem Protokoll werden die Gesamtergebnisse dokumentiert.

Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), [www.tqu-verlag.com](http://www.tqu-verlag.com)



# QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Business Excellence Analyse

Dauerhaft herausragende Leistungen erreichen

### Hintergrund:

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, benötigen Organisationen ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM Excellence Modell bietet dafür eine offene Grundstruktur. Mit Hilfe dieses Modells kann eine Organisation ihren Reifegrad bezüglich Business Excellence bestimmen und Stärken und Schwächen erkennen. Es kann eine eigene Denkweise entwickeln und entsprechende strategische und taktische Maßnahmen festlegen und kommunizieren. Es kann sich für nationale und Internationale Auszeichnungen bewerben und in einen Leistungsbenchmark mit den Besten gehen. Das Modell wurde von der EFQM European Foundation for Quality Management entwickelt und gepflegt. Die aktuelle Fassung wurde 2013 veröffentlicht. Die Anwendung des Modells kann Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, Branche, Struktur und Reifegrad große Vorteile bringen. Das Modell besteht aus den "Grundkonzepten für Excellence", dem "Kriterien Modell" und der "RADAR" Bewertungslogik.

### Hinweise:

Dieses QUALITY APP "Business Excellence Analyse" ist als Unterstützung eines Assessments nach dem EFQM Excellence Modell entwickelt worden. Die Anwendung erfordert tiefer gehende theoretische Kenntnisse des Anwenders. Die Vorgehensweise entspricht internationalen Anwendungen. Weitergehende Anforderungen müssen durch den Anwender ergänzt werden.

### Lösung:

Für jedes Kriterium des EFQM Excellence Modells sind 10 Fragen verfügbar. Die Antworten auf diese Fragen sind das Prinzip, um das Unternehmen zu bewerten. Die Antworten auf diese Fragen sind das Ergebnis zu bekommen, sollten mindestens 5 von 10 Fragen je Kriterium beantwortet werden. Weiterhin sollte je Kriterium mindestens 75% der vorgegebenen Bewertungsdurchführung für jedes Kriterium beantwortet und je mehr Bewertungen durchgeführt werden, desto besser wird das Analyseergebnis.

### Vorgehen bei der Analyse:

Die Kriterien des Excellence Modells stehen in der Business Excellence Analyse und sind in der Analyse zu verwenden. Die Analyse sollte die Analyse unterstützen. Es ist wichtig, das Assessment mit den Ergebniskriterien zu beginnen und dann die damit vernetzten Befähigungskriterien zu bearbeiten.

### Anwendung:

Dieses QUALITY APP unterstützt die Assessoren als Arbeits- und Dokumentationsmittel. Es liefert fortlaufend Auswertungen und Diagramme, die den Analyseprozess selbst transparenter und sicherer machen. In einem Protokoll werden die Gesamtergebnisse dokumentiert.

### Schutz:

Diese APP ist lauffähig unter Excel 2007 und aufwärts. Die Mappe ist insgesamt geschützt. Der Schutz kann nicht aufgehoben werden. Die einzelnen Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt. Einzelne Blätter oder Zeilen wie Spalten können ausgeblendet sein. Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen der Autor und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab. Bei den eingetragenen Daten handelt es sich um Testdaten, die vom Anwender vor Gebrauch gelöscht werden. Sicherungskopie nicht vergessen! Auf die Rechte der EFQM wird ausdrücklich verwiesen. Weitere Informationen erhalten Sie bei [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

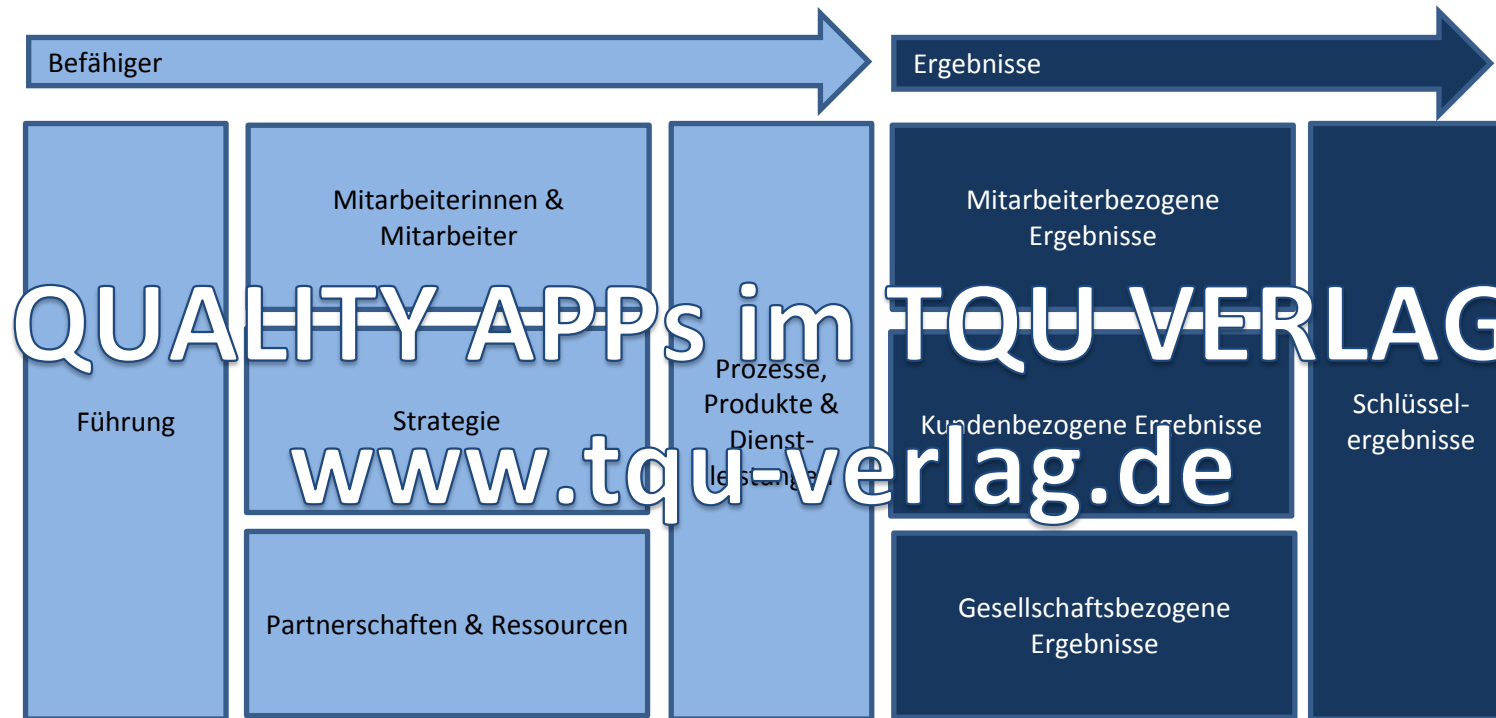
### Ergebnisse:

Alle Ergebnisse beruhen auf den vom Autor eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), [www.tqu-verlag.com](http://www.tqu-verlag.com)

## Business Excellence Analyse

Dauerhaft herausragende Leistungen erreichen




Quelle: EFQM 2013

Durch Anklicken kommen Sie direkt zum gesuchten Kriterium


TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), [www.tqu-verlag.com](http://www.tqu-verlag.com)

Business Excellence Analyse

Kriterium 1: Führung		?	?	?	Ergebnis	
Erläuterung		Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Verbesserung		
EFQM: "Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten."			Ist das Vorgehen klar begründet, entspricht es den Bedürfnissen (fundiert), unterstützt es die Strategie und ist es verzahnt (integriert)?	Wird das Vorgehen in den relevanten Bereichen rasch eingeführt und ist es angemessen?	Wird die Effektivität und Effizienz gemessen (Messung), werden daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert (Lernen & Kreativität) und genutzt (Verbesserung & Innovation)?	38,57%
Stichprobe/Nachweise						
1.1	Wie übernehmen die Führungskräfte ihre Aufgabe bei der Entwicklung der Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze?	Nachweis 1.1	40%	40%	30%	36,67%
1.2	Wie schaffen die Führungskräfte ein geeignetes Managementsystem?	Nachweis 1.2	40%	40%	50%	30,00%
1.3	Wie entwickeln und verbessern die Führungskräfte das Managementsystem und die Leistung?					-
1.4	Wie managen die Führungskräfte strategische, operative und finanzielle Risiken?	Nachweis 1.4	70%	90%	70%	76,67%
1.5	Wie befassen sich die Führungskräfte persönlich mit externen Interessengruppen?	Nachweis 1.5				-
1.6	Wie entwickeln und pflegen die Führungskräfte strategische und operative Partnerschaften?	Nachweis 1.6				-
1.7	Wie beziehen die Führungskräfte die Mitarbeiter in Entscheidungen und Veränderungen ein?	Nachweis 1.7	30%	20%	50%	33,33%
1.8	Wie erschließen die Führungskräfte das Potenzial der Mitarbeiter?	Nachweis 1.8	10%	20%	40%	23,33%
1.9	Wie verstehen die Führungskräfte die internen und externen Treiber für den Wandel der Organisation?		40%	40%	60%	46,67%
1.10	Wie schaffen die Führungskräfte Vertrauen in die Führung der Organisation bei notwendigen Veränderungen?		20%	40%	10%	23,33%

Bewertungen bearbeitet 7 7 7 70,0%  
 Fragen bearbeitet 7

Business Excellence Analyse

Kriterium 2: Strategie		Erläuterung	Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Verbesserung	Ergebnis
EFQM: "Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und ihre Vision, indem sie eine auf Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren."			<i>Ist das Vorgehen klar begründet, entspricht es den Bedürfnissen (fundiert), unterstützt es die Strategie und ist es verzahnt (integriert)?</i>	<i>Wird das Vorgehen in den relevanten Bereichen rasch eingeführt und ist es angemessen?</i>	<i>Wird die Effektivität und Effizienz gemessen (Messung), werden daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert (Lernen &amp; Kreativität) und genutzt (Verbesserung &amp; Innovation)?</i>	34,44%
		Stichprobe/Nachweise				
2.1	Wie werden die Anforderungen und Bedürfnisse der Interessenpartner erkannt und strategisch vorweggenommen?	Nachweis 2.1	20%	50%	30%	33,33%
2.2	Wie werden Bedrohungen und Risiken erkannt und entsprechende strategische Vorkehrungen getroffen?	Nachweis 2.2				-
2.3	Wie werden die Aktivitäten der Wettbewerber erkannt und strategisch berücksichtigt?	Nachweis 2.3				-
2.4	Wie wird die eigene Leistungsfähigkeit erkannt und im Sinne der Strategie weiterentwickelt?	Nachweis 2.4				-
2.5	Wie werden die Kernkompetenzen erkannt und zum Nutzen der Interessenpartner strategisch eingesetzt?	Nachweis 2.5				-
2.6	Wie werden die Erfolgsfaktoren der Organisation strategisch definiert und in der Realität beurteilt?	Nachweis 2.6				-
2.7	Wie wird die Strategie der Organisation innerhalb und außerhalb der Organisation kommuniziert?	Nachweis 2.7				-
2.8	Wie werden Ziele aufgrund der Strategie überprüft, angepasst und verändert?	Nachweis 2.8				-
2.9	Wie werden die Schlüsselprozesse der Organisation aufgrund der Strategie aufeinander abgestimmt?	Nachweis 2.9	20%	40%	70%	43,33%
2.10	Wie werden Kreativität und Innovationsfähigkeit der Interessenpartner in die Strategie eingebunden?		40%	20%	20%	26,67%

QUALITY APPs im TQU VERLAG  
www.tqu-verlag.de

Bewertungen bearbeitet 3 3 3 30,0%  
Fragen bearbeitet 3


Business Excellence Analyse

Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter			?	?	?	
		Erläuterung	Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Verbesserung	Ergebnis
EFQM: "Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie Kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen."			Ist das Vorgehen klar begründet, entspricht es den Bedürfnissen (fundiert), unterstützt es die Strategie und ist es verzahnt (integriert)?	Wird das Vorgehen in den relevanten Bereichen rasch eingeführt und ist es angemessen?	Wird die Effektivität und Effizienz gemessen (Messung), werden daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert (Lernen & Kreativität) und genutzt (Verbesserung & Innovation)?	71,67%
		Stichprobe/Nachweise				
3.1	Wie werden Personalplanung und Personalentwicklung mit der Strategie und den Zielen der Organisation abgeglichen?	Nachweis 3.1				-
3.2	Wie werden Personalplanung und Personalentwicklung durch Rückmeldungen verbessert und an künftige Entwicklungen angepasst?	Nachweis 3.2				-
3.3	Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entwicklung und zur Verbesserung der Organisation beitragen, dass sie sich für die Organisation engagieren und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln?	Nachweis 3.3	100%	100%	80%	73,33%
3.4	Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeiter ihre Leistung verbessern können und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten wird?	Nachweis 3.4				-
3.5	Wie wird auf Mitarbeitererebene persönlich und in der Handlungsweise gesichert?	Nachweis 3.5	70%	70%	70%	70,00%
3.6	Wie werden Mitarbeiter in die ständige Bewertung, Verbesserung und Optimierung ihrer Prozesse einbezogen?	Nachweis 3.6				-
3.7	Wie werden Mitarbeiter in die Kommunikationsprozesse der Organisation entsprechend ihrer Aufgaben einbezogen?	Nachweis 3.7				-
3.8	Wie werden Mitarbeiter mit einem persönlichen Defizit (zum Beispiel Demotivation, innere Kündigung) betreut?	Nachweis 3.8				-
3.9	Wie werden die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt?	Nachweis 3.9				-
3.10	Wie werden Mitarbeiter belohnt und anerkannt?	Nachweis 3.10				-

Bewertungen bearbeitet 2 2 2 20,0%  
 Fragen bearbeitet 2




Business Excellence Analyse

Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen		?	?	?	Ergebnis	
Erläuterung		Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Verbesserung		
EFQM: "Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern."			Ist das Vorgehen klar begründet, entspricht es den Bedürfnissen (fundierte), unterstützt es die Strategie und ist es verzahnt (integriert)?	Wird das Vorgehen in den relevanten Bereichen rasch eingeführt und ist es angemessen?	Wird die Effektivität und Effizienz gemessen (Messung), werden daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert (Lernen & Kreativität) und genutzt (Verbesserung & Innovation)?	46,67%
Stichprobe/Nachweise						
4.1	Wie werden strategisch wichtige Partner und Lieferanten erkannt und die Beziehungen zu ihnen gepflegt?	Nachweis 4.1			-	
4.2	Wie werden Synergienmöglichkeiten zwischen der Organisation und den Partnern und Lieferanten erkannt und ausgebaut?	Nachweis 4.2	50%	50%	46,67%	
4.3	Wie unterstützen finanzielle Strategien den nachhaltigen Erfolg der Organisation?	Nachweis 4.3			-	
4.4	Wie wird die Abwägung zwischen kurzfristigen finanziellen Zielen und der langfristigen Zielsetzung gesichert?	Nachweis 4.4			-	
4.5	Wie werden finanzielle Risiken erkannt und gemanagt?	Nachweis 4.5			-	
4.6	Wie wird der Gebrauch von Ausrüstungen und Materialien im Sinne einer finanziellen und ökologischen Optimierung gemanagt?	Nachweis 4.6			-	
4.7	Wie wird die Technologie zum wirksamen Funktionieren der Organisation und der Prozesse eingesetzt und verbessert?	Nachweis 4.7			-	
4.8	Wie werden neue Technologien und Informationsangebote erkannt, bewertet und zum Nutzen der Organisation eingesetzt?	Nachweis 4.8			-	
4.9	Wie werden relevante Informationen und neues Wissen erkannt und aufgegriffen, um die Strategie der Organisation zu unterstützen?	Nachweis 4.9			-	
4.10	Wie beteiligt sich die Organisation in Netzwerken, um neues Wissen zu generieren und zum eigenen Erfolg einzusetzen?	Nachweis 4.10			-	

QUALITY APPS im TQU VERLAG  
www.tqu-verlag.de


Bewertungen bearbeitet 1 1 1 10,0%  
Fragen bearbeitet 1

Business Excellence Analyse

Kriterium 5: Produkte, Prozesse & Dienstleistungen		Erläuterung	Vorgehen	Umsetzung	Bewertung und Verbesserung	Ergebnis
EFQM: " Exzellente Organisationen gestalten, lenken und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren."			<i>Ist das Vorgehen klar begründet, entspricht es den Bedürfnissen (fundiert), unterstützt es die Strategie und ist es verzahnt (integriert)?</i>	<i>Wird das Vorgehen in den relevanten Bereichen rasch eingeführt und ist es angemessen?</i>	<i>Wird die Effektivität und Effizienz gemessen (Messung), werden daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert (Lernen &amp; Kreativität) und genutzt (Verbesserung &amp; Innovation)?</i>	29,17%
Stichprobe/Nachweise						
5.1	Wie werden die Schlüsselprozesse der Organisation entwickelt, gestaltet und im Sinne der Strategie gelenkt?	Nachweis 5.1				-
5.2	Wie werden funktionsübergreifende Prozesse und deren Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Organisation geführt?	Nachweis 5.2				-
5.3	Wie wird das Produkt- und Dienstleistungsportfolio ständig gestärkt und auf zukünftige Entwicklungen angepasst?	Nachweis 5.3	50%	50%	50%	50,0%
5.4	Wie werden die Funktionen, die die Geschäftsziele unterstützen, auf die Geschäftsziele ausgerichtet?	Nachweis 5.4	50%			16,7%
5.5	Wie wird das Nutzenversprechen der eigenen Produkte und Dienstleistungen definiert und vermittelt?	Nachweis 5.5	50%			16,7%
5.6	Wie werden Marketingstrategien entwickelt, eingesetzt und im Sinne des Nutzenversprechens überprüft?	Nachweis 5.6	10%	40%	50%	33,3%
5.7	Wie werden Produkte und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus hinweg geplant, realisiert und überprüft?	Nachweis 5.7				-
5.8	Wie werden Sicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltverträglichkeit und soziale Angemessenheit berücksichtigt?	Nachweis 5.8				-
5.9	Wie wird mit Reklamationen und Unzufriedenheiten von Kunden und anderen Betroffenen umgegangen?	Nachweis 5.9				-
5.10	Wie werden Erfahrungen und Wahrnehmungen von Kunden verwendet?	Nachweis 5.10				-

Bewertungen bearbeitet 4 2 2 26,7%  
 Fragen bearbeitet 4

Business Excellence Analyse

Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse		?	?	?	?		
Erläuterung		Relevanz und Nutzen	Leistungen: Trends	Leistungen: Ziele und Vergleiche	Leistung: Tragfähigkeit	Ergebnis	
EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihre Kunden erfüllen oder übertreffen." 		Werden die Ergebnisse identifiziert, zeitgerecht erhoben und segmentiert, um die Leistung zu zeigen?	Liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor?	Werden angemessene Ziele erreicht und sind externe Vergleiche günstig?	Kann das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden?	28,33%	
Stichprobe/Nachweise							
6.1	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Wahrnehmung der Organisation durch die Kunden?	Nachweis 6.1	60%	60%	40%	50%	52,5%
6.2	Was zeigen welche kundenbezogenen Messergebnisse bezüglich der Strategie der Organisation?	Nachweis 6.2					-
6.3	Was zeigen welche kundenbezogenen Messergebnisse bezüglich des Wertes und des Nutzens der Produkte und Dienstleistungen?	Nachweis 6.3					-
6.4	Was zeigen welche kundenbezogenen Messergebnisse bezüglich der Wirksamkeit der Liefer- und Serviceprozesse?	Nachweis 6.4	60%	40%		20%	30,0%
6.5	Was zeigen welche kundenbezogenen Messergebnisse bezüglich der Kundenloyalität?	Nachweis 6.5					-
6.6	Was zeigen welche Indikatoren bezüglich der kundenwirksamen Leistungsfähigkeit und des Leistungsstandes der Organisation?	Nachweis 6.6		10%			2,5%
6.7	Was zeigen welche Leistungsindikatoren, wie die Kunden zukünftig auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation reagieren werden?	Nachweis 6.7					-
6.8	Was zeigen welche kundenbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Innovationsfähigkeit der Organisation?	Nachweis 6.8					-
6.9	Was zeigen welche kundenbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der zu erwartenden Unzufriedenheiten der Organisation?	Nachweis 6.9					-
6.10	Was zeigen welche kundenbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Effektivität und Effizienz der Organisation?	Nachweis 6.10					-

QUALITY APPS im TQU VERLAG  
www.tqu-verlag.de


Bewertungen bearbeitet 2 3 1 2 20%  
Fragen bearbeitet 3

Business Excellence Analyse

Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse		?	?	?	?	
Erläuterung		Relevanz und Nutzen	Leistungen: Trends	Leistungen: Ziele und Vergleiche	Leistung: Tragfähigkeit	Ergebnis
EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen."		Werden die Ergebnisse identifiziert, zeitgerecht erhoben und segmentiert, um die Leistung zu zeigen?	Liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor?	Werden angemessene Ziele erreicht und sind externe Vergleiche günstig?	Kann das Leistungs niveau auch künftig gehalten werden?	17,50%
Stichprobe/Nachweise						
7.1	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Wahrnehmung der Organisation durch die Mitarbeiter?	Nachweis 7.1				-
7.2	Was zeigen welche mitarbeiterbezogene Messergebnisse bezüglich der Strategie der Organisation?	Nachweis 7.2				-
7.3	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Messergebnisse bezüglich der Zufriedenheit mit der Führungskultur der Organisation?	Nachweis 7.3				-
7.4	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Messergebnisse bezüglich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen?	Nachweis 7.4	40%	10%	10%	27,5%
7.5	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Loyalität und Beteiligung der Mitarbeiter?	Nachweis 7.5				-
7.6	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Indikatoren bezüglich der Leistungsfähigkeit und des Leistungsstandes der Organisation?	Nachweis 7.6	30%			7,5%
7.7	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Kreativität und der Innovationsfähigkeit der Organisation?	Nachweis 7.7				-
7.8	Was zeigen welche Leistungsindikatoren bezüglich der unternehmerischen Einstellung der Mitarbeiter?	Nachweis 7.8				-
7.9	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Kommunikationssituation in der Organisation?	Nachweis 7.9				-
7.10	Was zeigen welche mitarbeiterbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Effektivität und Effizienz der Organisation?	Nachweis 7.10				-

Bewertungen bearbeitet 2 1 1 1 13%  
 Fragen bearbeitet 2

Business Excellence Analyse

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse		?	?	?	?			
		Relevanz und Nutzen	Leistungen: Trends	Leistungen: Ziele und Vergleiche	Leistung: Tragfähigkeit	Ergebnis		
EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen."				Werden die Ergebnisse identifiziert, zeitgerecht erhoben und segmentiert, um die Leistung zu zeigen?	Liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor?	Werden angemessene Ziele erreicht und sind externe Vergleiche günstig?	Kann das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden?	12,50%
Stichprobe/Nachweise								
8.1	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Wahrnehmung der Organisation durch die Gesellschaft?	Nachweis 8.1				-		
8.2	Was zeigen welche gesellschaftsbezogene Messergebnisse bezüglich der Strategie der Organisation?	Nachweis 8.2				-		
8.3	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Messergebnisse bezüglich der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung der Organisation?	Nachweis 8.3				-		
8.4	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Messergebnisse bezüglich der Einwirkung der Organisation auf die Umwelt?	Nachweis 8.4	20%	10%	10%	10%	12,5%	
8.5	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Messergebnisse bezüglich regionalen und überregionalen Auswirkungen der Organisation?	Nachweis 8.5				-		
8.6	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Indikatoren bezüglich der Leistungsfähigkeit und des Leistungsstandes der Organisation?	Nachweis 8.6				-		
8.7	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der proaktiven Einstellung der Organisation?	Nachweis 8.7				-		
8.8	Was zeigen welche Leistungsindikatoren bezüglich der Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Belange und Veränderungen?	Nachweis 8.8				-		
8.9	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Kommunikationsfähigkeit der Organisation?	Nachweis 8.9				-		
8.10	Was zeigen welche gesellschaftsbezogenen Leistungsindikatoren bezüglich der Effektivität und Effizienz der Organisation?	Nachweis 8.10				-		

QUALITY APPs im TQU VERLAG  
www.tqu-verlag.de

Bewertungen bearbeitet 1 1 1 1 10%  
Fragen bearbeitet 1

Business Excellence Analyse

Kriterium 9: Schlüsselergebnisse		?	?	?	?		
Erläuterung		Relevanz und Nutzen	Leistungen: Trends	Leistungen: Ziele und Vergleiche	Leistung: Tragfähigkeit	Ergebnis	
EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen."		Werden die Ergebnisse identifiziert, zeitgerecht erhoben und segmentiert, um die Leistung zu zeigen?	Liegen positive Trends oder nachhaltig gute Leistungen über mindestens drei Jahre vor?	Werden angemessene Ziele erreicht und sind externe Vergleiche günstig?	Kann das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden?	28,33%	
Stichprobe/Nachweise							
9.1	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der finanziellen Performance der Organisation?	Nachweis 9.1				-	
9.2	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Einhaltung der Budgets?	Nachweis 9.2	30%	40%	20%	10%	25,0%
9.3	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Ergebnisse der Schlüsselprodukte und Schlüsseldienstleistungen?	Nachweis 9.3	30%	40%	40%	40%	37,5%
9.4	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Ergebnisse der Schlüsselprozesse der Organisation?	Nachweis 9.4					-
9.5	Was zeigen welche Messergebnisse bezüglich der Erreichung der strategischen Ziele und Strategien?	Nachweis 9.5	30%		0%	40%	22,5%
9.6	Was zeigen welche Schlüsselindikatoren über die finanzielle Leistungsfähigkeit und den Leistungsstand der Organisation?	Nachweis 9.6					-
9.7	Was zeigen welche Schlüsselindikatoren über die strategische Leistungsfähigkeit und den Leistungsstand der Organisation?	Nachweis 9.7					-
9.8	Was zeigen welche Schlüsselindikatoren über die operative Leistungsfähigkeit und den Leistungsstand der Organisation?	Nachweis 9.8					-
9.9	Was zeigen welche Schlüsselindikatoren über die Zukunftsfähigkeit der Organisation?	Nachweis 9.9					-
9.10	Was zeigen welche Schlüsselindikatoren über die Effektivität und Effizienz der Organisation?	Nachweis 9.10					-

Bewertungen bearbeitet 3 3 2 3 28%  
 Fragen bearbeitet 3

## Business Excellence Analyse

### Übersicht

Kriterium	Nr	Nr	Frage	Antwort	Bewertung
Kriterium 1: Führung	1	1.1	Wie übernehmen die Führungskräfte ihre Aufgabe bei der Entwicklung der Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze?	Nachweis 1.1	36,7%
Kriterium 1: Führung	1	1.2	Wie schaffen die Führungskräfte eine gemeinsame Führungskultur?	Nachweis 1.2	30,0%
Kriterium 1: Führung	1	1.3	Wie entwickeln und verbessern die Führungskräfte das Managementsystem und die Leistung?	--	-
Kriterium 1: Führung	1	1.4	Wie managen die Führungskräfte strategische, operative und finanzielle Risiken?	Nachweis 1.4	76,7%
Kriterium 1: Führung	1	1.5	Wie befassen sich die Führungskräfte persönlich mit externen Interessengruppen?	Nachweis 1.5	-
Kriterium 1: Führung	1	1.6	Wie entwickeln und pflegen die Führungskräfte strategische und operative Beziehungen zu den Führungskräften der Lieferanten und Kunden?	Nachweis 1.6	-
Kriterium 1: Führung	1	1.7	Wie beziehen die Führungskräfte die Mitarbeiter in Entscheidungen und Veränderungen ein?	Nachweis 1.7	53,3%
Kriterium 1: Führung	1	1.8	Wie erschließen die Führungskräfte das Potenzial der Mitarbeiter?	Nachweis 1.8	23,3%
Kriterium 1: Führung	1	1.9	Wie stehen die Führungskräfte dem Wandel der Organisation gegenüber?	Nachweis 1.9	46,7%
Kriterium 1: Führung	1	1.10	Wie schaffen die Führungskräfte Vertrauen in die Führung der Organisation bei notwendigen Veränderungen?	--	23,3%
Kriterium 2: Strategie	2	2.1	Wie werden die Anforderungen und Bedürfnisse der Interessenpartner erkannt und strategisch vorweggenommen?	Nachweis 2.1	33,3%
Kriterium 2: Strategie	2	2.2	Wie werden Bedrohungen, Risiken und Gefahren erkannt und entsprechende strategische Vorkehrungen getroffen?	Nachweis 2.2	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.3	Wie werden die Aktivitäten der Wettbewerber erkannt und strategisch berücksichtigt?	Nachweis 2.3	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.4	Wie wird die eigene Leistungsfähigkeit erkannt und im Sinne der Strategie weiterentwickelt?	Nachweis 2.4	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.5	Wie werden die Kernkompetenzen erkannt und zum Nutzen der Interessenpartner strategisch eingesetzt?	Nachweis 2.5	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.6	Wie werden die Erfolgsfaktoren der Organisation strategisch definiert und in der Realität beurteilt?	Nachweis 2.6	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.7	Wie wird die Strategie der Organisation innerhalb und außerhalb der Organisation kommuniziert?	Nachweis 2.7	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.8	Wie werden Ziele aufgrund der Strategie überprüft, angepasst und verändert?	Nachweis 2.8	-
Kriterium 2: Strategie	2	2.9	Wie werden die Schlüsselprozesse der Organisation aufgrund der Strategie aufeinander abgestimmt?	Nachweis 2.9	43,3%
Kriterium 2: Strategie	2	2.10	Wie werden Kreativität und Innovationsfähigkeit der Interessenpartner in die Strategie eingebunden?	--	26,7%
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.1	Wie werden Personalplanung und Personalentwicklung mit der Strategie und den Zielen der Organisation abgeglichen?	Nachweis 3.1	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.2	Wie werden Personalplanung und Personalentwicklung durch Rückmeldungen verbessert und an künftige Entwicklungen angepasst?	Nachweis 3.2	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.3	Wie wird sichergestellt, dass Trainings- und Entwicklungspläne dazu beitragen, dass zukünftig benötigte Kompetenzen entstehen?	Nachweis 3.3	73,3%
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.4	Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeiter ihre Leistung verbessern können und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten wird?	Nachweis 3.4	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.5	Wie wird auf Mitarbeiterebene persönlich und im Team eine offene Denk- und Handlungsweise gefördert?	Nachweis 3.5	70,0%
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.6	Wie werden Mitarbeiter in die Bewertung, Verbesserung und Optimierung ihrer Prozesse einbezogen?	Nachweis 3.6	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.7	Wie werden Mitarbeiter in die Kommunikationsprozesse der Organisation einbezogen?	Nachweis 3.7	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.8	Wie werden persönliche Defizite (z. B. Demotivation, innere Kündigung) betreut?	Nachweis 3.8	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.9	Wie werden die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt?	Nachweis 3.9	-
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	3	3.10	Wie werden Mitarbeiter belohnt und anerkannt?	Nachweis 3.10	-

Business Excellence Analyse

**Protokoll des Assessment**

Datum der Bewertung: \_\_\_\_\_  
Bewertete Organisation: \_\_\_\_\_  
Bewerteter Bereich in der Organisation: \_\_\_\_\_  
Ansprechpersonen in der Organisation: \_\_\_\_\_  
Basis der Bewertung: EFQM Modell 2013

Gesamtergebnis in Prozent: 34,1 Prozent  
Gesamtergebnis in Punkten: 335,5 Punkte  
  
Ergebnis der Befähiger: 220,5 Punkte  
Ergebnis der Ergebnisse: 115,0 Punkte

<b>Einzelergebnisse:</b>	
Kriterium 1: Führung	38,6 Punkte
Kriterium 2: Strategie	34,4 Punkte
Kriterium 3: Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	71,7 Punkte
Kriterium 4: Partnerschaften & Ressourcen	11,0 Punkte
Kriterium 5: Produkte, Prozesse & Dienstleistungen	22,2 Punkte
Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse	42,5 Punkte
Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	17,5 Punkte
Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	12,5 Punkte
Kriterium 9: Schlüsselergebnisse	42,5 Punkte

*Basis des Assessments:*

Bearbeitete Fragen (gesamt 90): 26 Fragen  
Durchgeführte Bewertungen (gesamt 310): 75 Bewertungen

Besondere Stärken: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Verbesserungsbereiche: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Assessorenteam:*

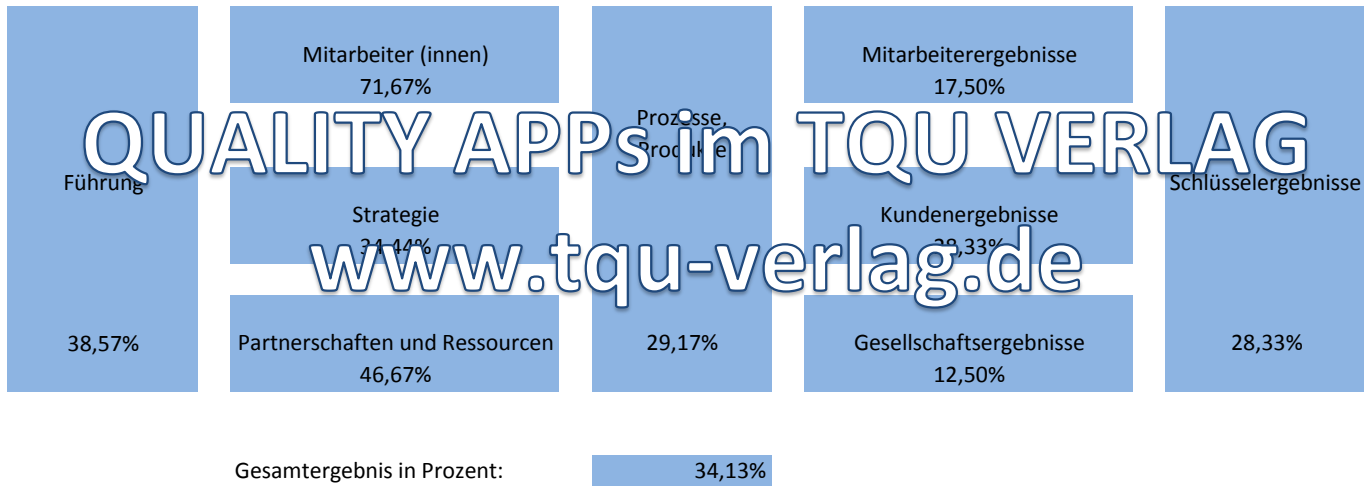
Leitender Assessor \_\_\_\_\_  
Assessor \_\_\_\_\_  
Assessor \_\_\_\_\_  
Assessor \_\_\_\_\_

Ort, Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_



# Business Excellence Analyse

Ergebnisse in Prozent



# Business Excellence Analyse

Ergebnisse in Punkten



Gesamtergebnis in Punkten: 335,52

# Assessment nach dem EFQM ExcellenceModell 2013



Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

## Analyse der Befähiger

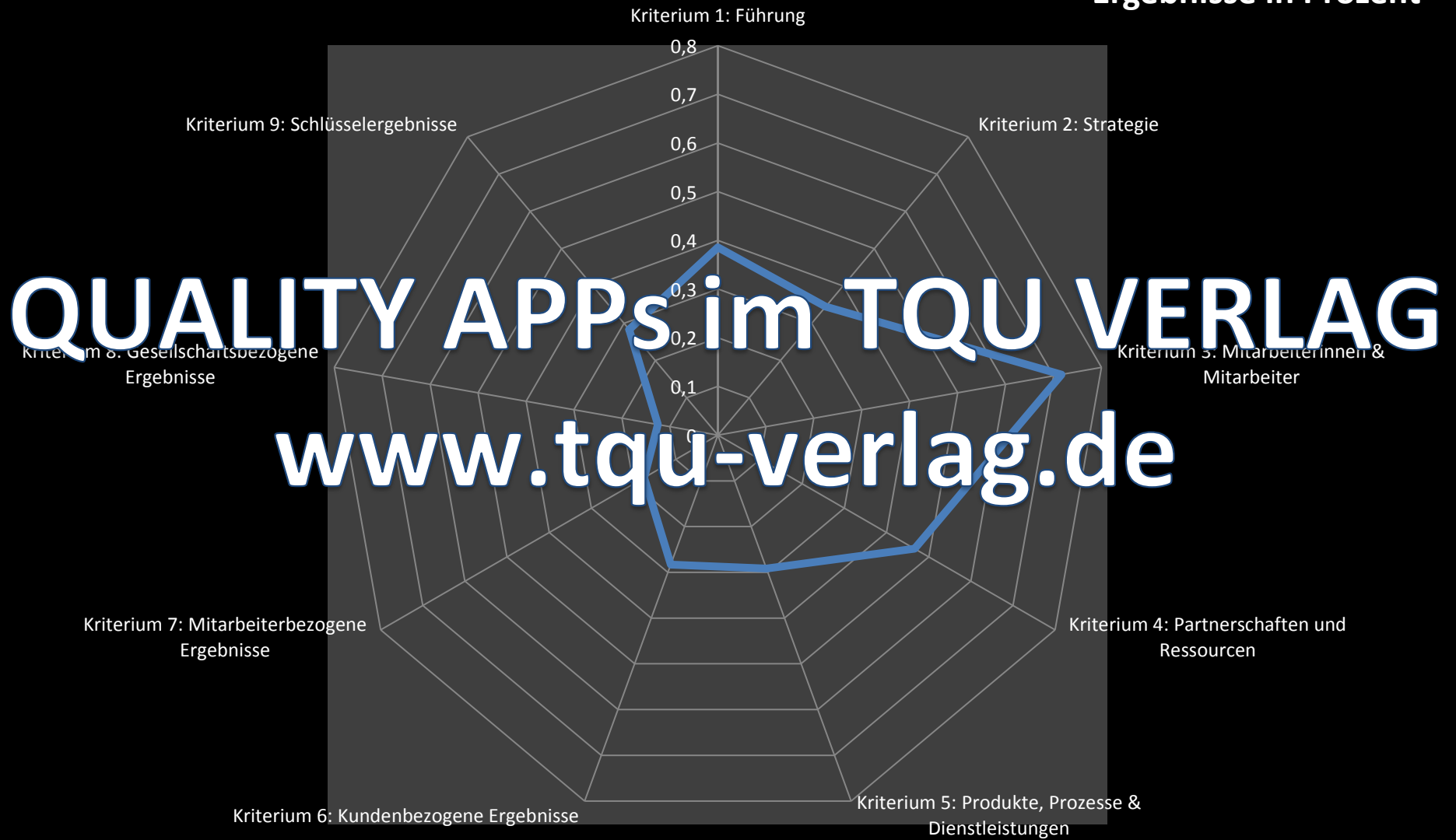
Vorgehen	fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und basiert auf den Bedürfnissen der relevanten Interessengruppen und auf Prozessen
	integriert	Das Vorgehen unterstützt die Strategie und ist mit anderen relevanten Vorgehen verzahnt
Umsetzung	eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen rasch eingeführt
	angemessen	Die Ausführung ist sinnvoll und eröffnet die Möglichkeit zur Anpassung und organisatorischer Veränderung
Bewertung und Verbesserung	Messung	Die Effektivität und Effizienz des Vorgehens und dessen Umsetzung werden in geeigneter Weise gemessen
	Lernen & Kreativität	Lernen und Kreativität werden genutzt, um Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu erschließen
Relevanz & Nutzen	Umfang & Relevanz	Ein stimmiges Set von Ergebnissen, einschließlich Schlüsselergebnissen, ist identifiziert, um die Leistung der Organisation hinsichtlich ihrer Strategie, Ziele und den Bedürfnissen und Erwartungen der relevanten Interessengruppen zu zeigen
	Integrität	Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind ausgeprägt und genau
Leistung	Ziele	Für die Schlüsselergebnisse sind angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele gesetzt und diese werden durchgängig erreicht
	Vergleiche	Für die Schlüsselergebnisse werden relevante, günstig ausfallende und im Einklang mit der Strategie stehende, externe Vergleiche angestellt
	Tragfähigkeit	Basierend auf dem dargelegten Verständnis von Ursache und Wirkung gibt es Grund zu der Annahme, dass das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden kann

## Skalierung

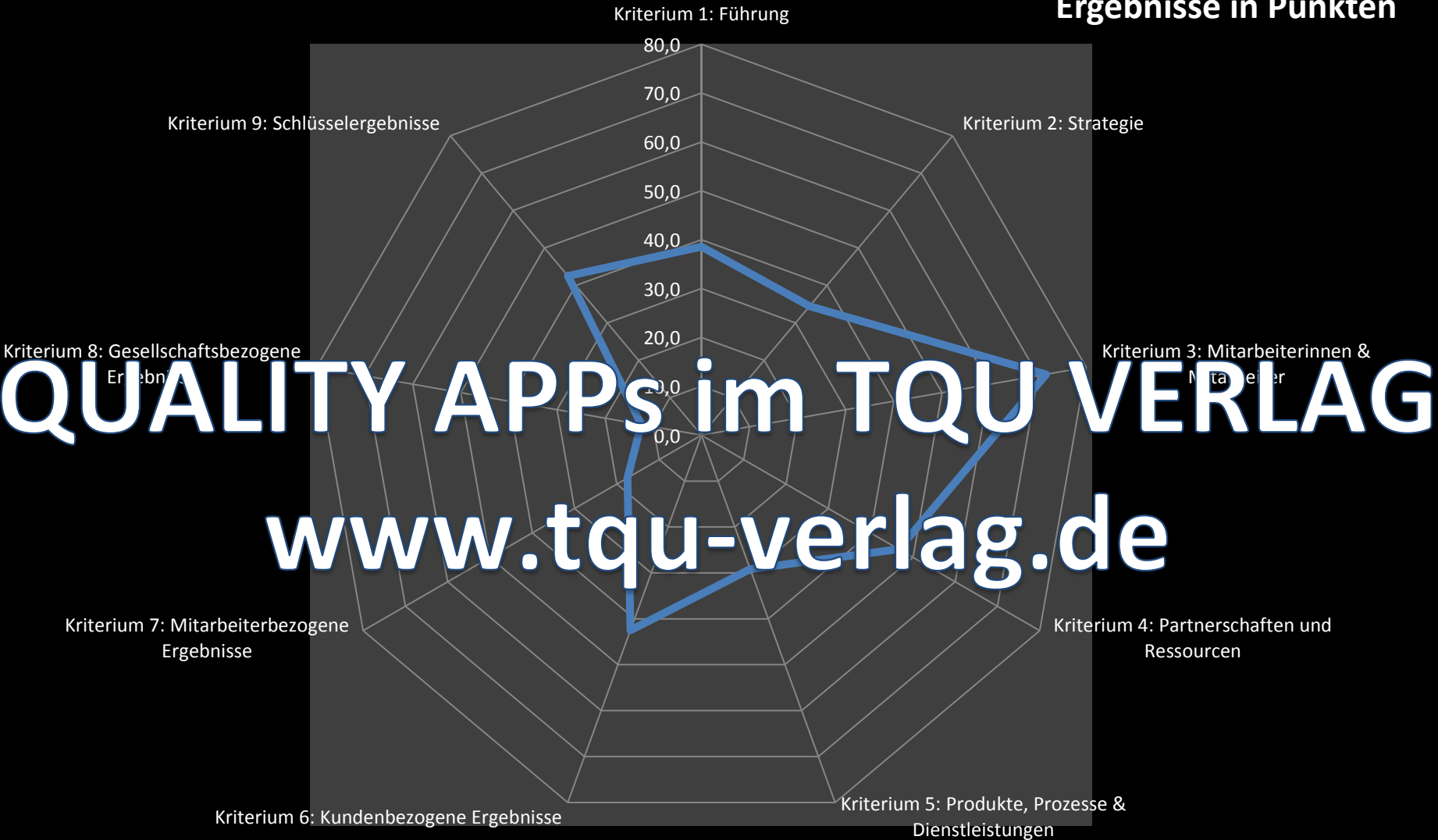
	von	bis
Keine Nachweise	0	10
Einzelne Nachweise	15	35
Nachweise	40	60
Klare Nachweise	65	85
Durchgängig vorbildlich	90	100

Hinweis: Die Gesamtbewertung pro Teilkriterium sollte dessen Bewertung für "Vorgehen" nicht übersteigen.

## Ergebnisse in Prozent



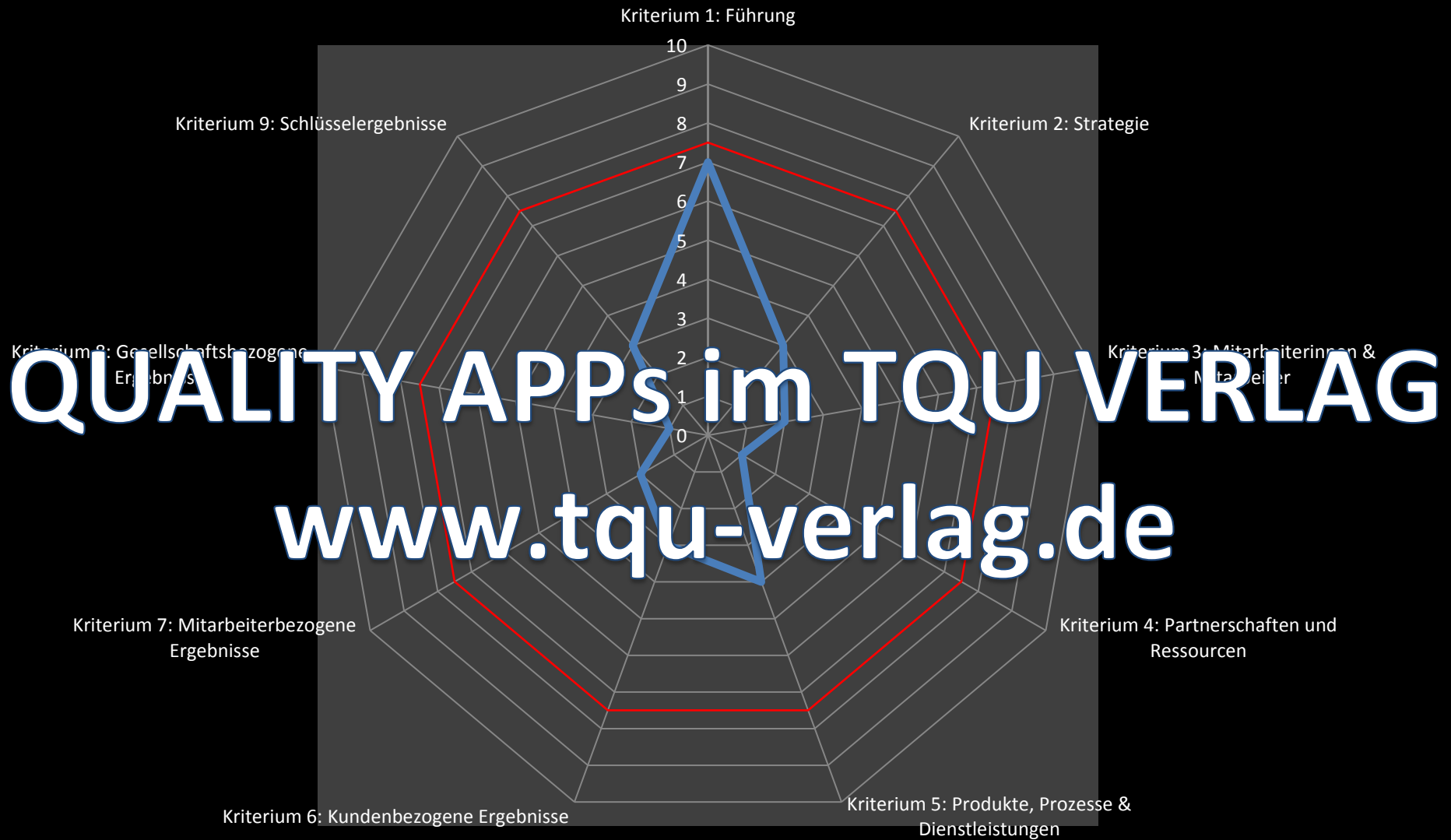
Ergebnisse in Punkten



# QUALITY APPs im TQU VERLAG

[www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)

Hinweis: Für eine belastbare Gesamtbewertung sollten je Kriterium mehr als 75 % der Fragen bearbeitet sein

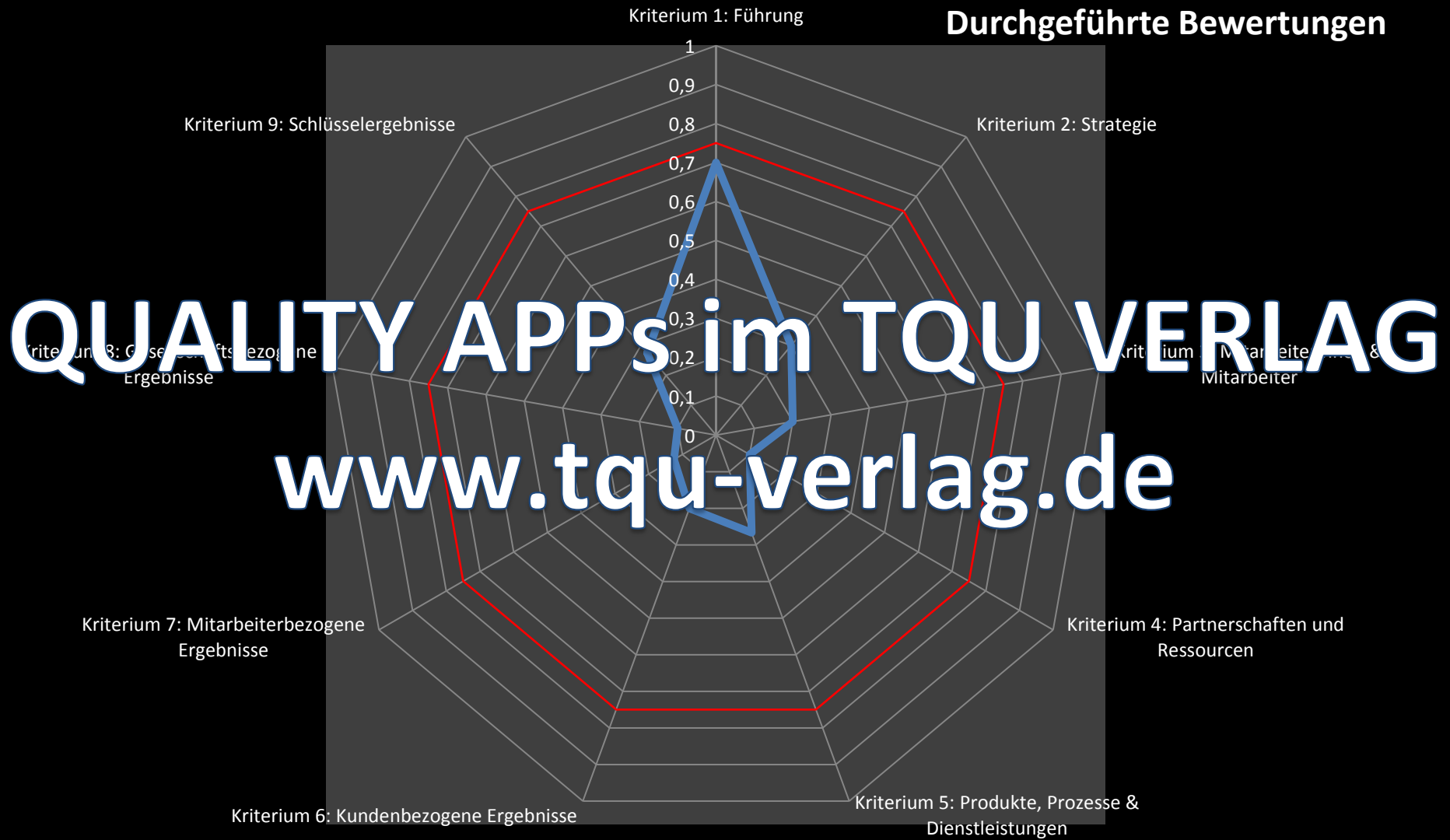


# QUALITY APPs im TQU VERLAG

[www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)

Hinweis: Für eine belastbare Gesamtbewertung sollten je Kriterium mehr als 75 % der Bewertungen durchgeführt sein

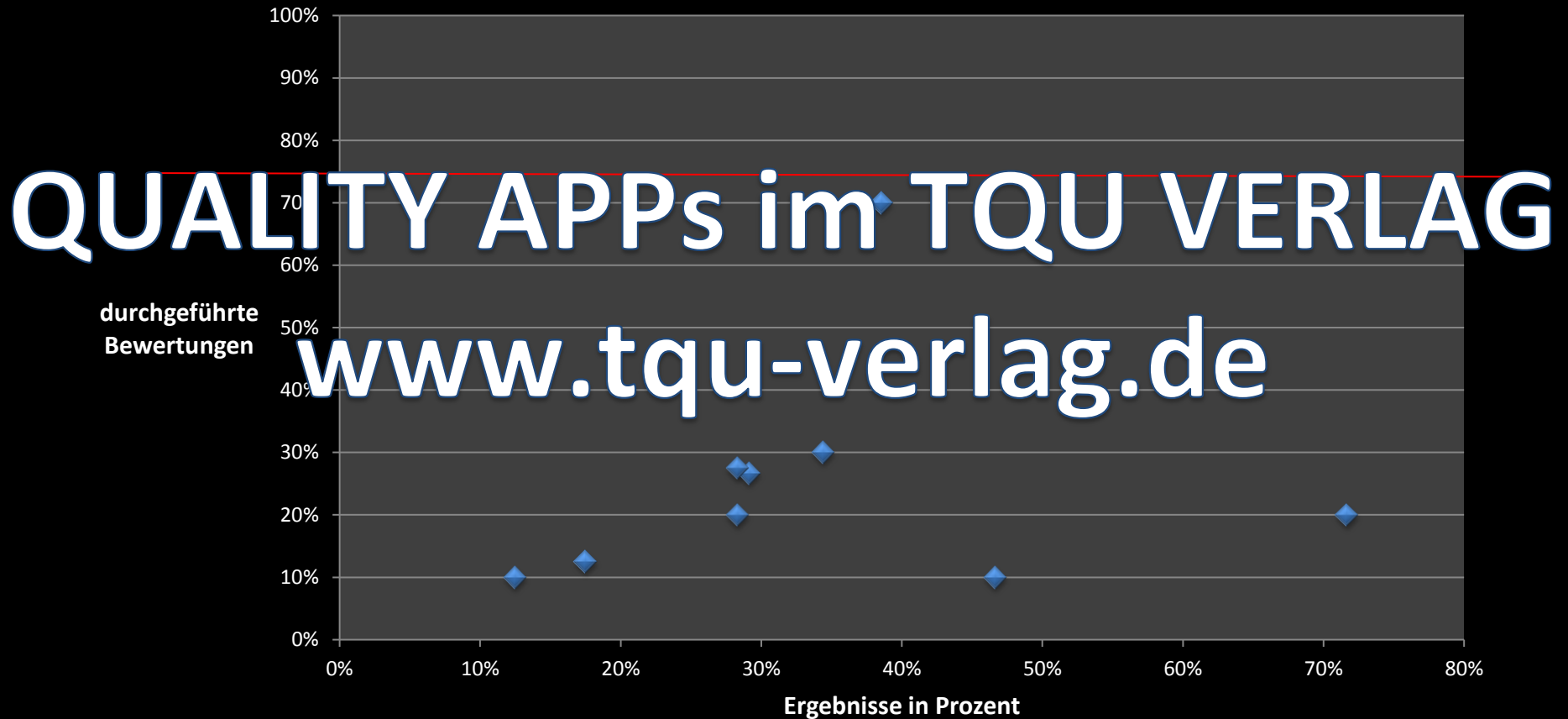
## Durchgeführte Bewertungen



**QUALITY APPS im TQU VERLAG**  
[www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)

Hinweis: Für eine belastbare Gesamtbewertung sollten mehr als 75 % der Bewertungen durchgeführt sein

## Bearbeitung



# QUALITY APPs im TQU VERLAG

[www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)