

Erstellung eines Konzeptes zur Einführung eines Qualitätsmanagements für eine Steuerberatungsgesellschaft nach dem EFQM-Modell für Excellence

von
Armin Baumgärtner

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95485 229 1

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2.2, Die Entstehung des EFQM-Modells:

Nachdem in Japan aufgrund turnusmäßiger Überprüfungen und Verbesserungen der Qualitätsanstrengungen durch das Management der Deming-Preis – demgegenüber in den USA der Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) – erfolgreich angewandt wurden, haben in Europa vierzehn führende europäische Unternehmen 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM) mit ihrem Hauptsitz in Brüssel gegründet und den European Quality Award (EQA) hervorgebracht. Bis Januar 2003 sind bereits ca. 800 Organisationen aus dem europäischen Raum und den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen Mitglied geworden. In Deutschland vergibt die Deutsche Sektion der EFQM den inhaltsgleichen Ludwig-Erhard-Preis. Der EQA hat den Vorteil, dass er die Erfahrungen der beiden anderen Preise (Deming-Preis, MBNQA) berücksichtigt und sich so zu dem bis dahin fortschrittlichsten der drei Preise entwickeln konnte. Das EFQM-Modell dient gleichzeitig als Basis für die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements im Sinne eines TQM zur Erlangung von Business Excellence. Nach einigen Änderungen im Jahre 1999 wurde das Modell im Jahre 2000 einer weiteren Überarbeitung unterzogen. Das neue EFQM-Modell stellt keine grundlegende Änderung dar, sondern geht vielmehr den Weg einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und betont hierbei den Aspekt der Nachhaltigkeit.

2.3, Zielsetzung des EFQM-Modells:

Das Ziel des EFQM-Modells ist es, von den Bestimmungsfaktoren einer Organisation – Branche, Größe, Struktur und Reifegrad – unabhängig zu sein und basiert auf dem Gedanken der periodischen Selbstbewertung (self assessment) um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Während das Excellence-Modell sich an den Besten, z.B. durch Benchmarking misst, dient das EFQM-Modell beim Aufbau eines Managementsystems als nützliches Werkzeug und kann überdies für dessen kontinuierliche Weiterentwicklung eingesetzt werden. Es zeigt auf, wo sich das Unternehmen auf der Fahrt zur Excellence befindet. Die erklärte Zielsetzung des EFQM-Modells ist es, als TQM-Modell verstanden zu werden, welches alle Managementbereiche abdeckt und dem

Anwender zu 'exzellentem' Management verhilft. Es sollen hervorragende Geschäftsergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, welche die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

Selbst wenn die Vergabe des EQA der ursprüngliche Zweck des EFQM-Modells war, so sehen immer mehr Unternehmen einen tieferen Sinn in der vornehmenden Selbstbewertung auf Basis des EFQM-Modells.

2.4, Grundkonzepte der Excellence:

Hohe Leistungen und Erfolge in allen Bereichen einer Organisation können nur dann erreicht werden, wenn Führungsverantwortliche herkömmliche betriebswirtschaftliche Konzepte überwinden. Während herkömmliche Konzepte das Management als Hauptakteur der Organisation begreifen, versucht man mit dem Konzept der 'Business Excellence' das Management als wichtigen Akteur, unter vielen Interessengruppen einer Organisation zu verstehen. 'Business Excellence' ist somit als ganzheitliches und integratives Konzept zu verstehen, das dem Engagement der Führungsverantwortlichen eine ebenso große Wichtigkeit einräumt wie der Akzeptanz aller Beteiligten.

2.4.1, Ergebnisorientierung:

Es sollen alle Interessengruppen der Organisation begeistert werden. Die Excellence und die dazu erforderlichen Ergebnisse werden in einem sich rasch ändernden Umfeld durch flexibles, agiles und reaktionsfähiges Verhalten erreicht. Dieses Verhalten hat den Erwartungshaltungen und Bedürfnissen der jeweiligen Interessengruppen zu entsprechen. Die Organisationen, welche die Excellence erzielen wollen, müssen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen im Vorfeld feststellen und messen. Sie müssen deren Erfahrungen und Wahrnehmungen überwachen und haben zugleich die erbrachten Leistungen anderer Organisationen zu beobachten und zu bewerten. Hier interessieren sowohl Informationen über aktuelle als auch zukünftige Interessengruppen. Diese Informationen werden dann unter kurz-, mittel- und langfristigen Kriterien zur Bestimmung, Umsetzung und Bewertung der Politik, der Strategien, der operativen Ziele, der Zielsetzungen, der Kennzahlen sowie der Planungen eingesetzt. Dadurch wird:

- eine Wertschöpfung für alle Interessengruppen erzielt,
- ein nachhaltiger Erfolg für alle Interessengruppen erreicht,
- das Verständnis der erforderlichen Erfolgsparameter zur Festlegung von Zielen gefördert,
- ein übergreifendes Verständnis und der Blick auf das Wesentliche gefördert,
- die Begeisterung innerhalb einer Interessengruppe ermöglicht.

2.4.2, Ausrichtung auf den Kunden:

'Exzellente' Organisationen kennen die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden. Erst wenn die Kunden als Entscheider über Produkt- und Dienstleistungsqualität angesehen werden, ist Excellence zu erreichen. In Kenntnis, dass die Loyalität und die Bindung der Kunden ausschlaggebend sind, um überhaupt eine Maximierung des Marktanteils zu ermöglichen, stellen sich

diese Organisationen absolut auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden ein. Dabei werden auch die Aktivitäten der Wettbewerber beobachtet und deren Vorteile ermittelt. Die Organisation erkennt Probleme und handelt rasch und wirkungsvoll. Um letztendlich:

- begeisterte Kunden zu gewinnen oder zu halten,
- Kundenloyalität und Kundenbindung zu erreichen,

- einen steigenden Marktanteil zu erzielen,
 - nachhaltigen Erfolg zu haben,
 - motivierte Mitarbeiter zu haben,
- sind hervorragende Beziehungen zu allen Kunden der Organisation aufzubauen und zu halten.