

André Moll, Saousen Khayati (Hrsg.)

# **Excellence-Handbuch**

Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020

**Weitere Informationen unter [www.weka.de/3132](http://www.weka.de/3132)**



**Weitere Informationen unter [www.weka.de/3132](http://www.weka.de/3132)**



André Moll, Saousen Khayati (Hrsg.)

# Excellence-Handbuch

Grundlagen und Anwendung des  
EFQM Modells 2020

Mit Beiträgen von

Wiebke Anton, Matthias Bartels, Birgit Behrens-Otto, Rita Berger, Holger Bodmann, Detlev Bohle, C.-Andreas Dalluege, Volker David, Oliver Dersch, Heinz-Michael Dickmann, Holger Doering, Ulrike Dolle, Uwe Ehrhorn, Thomas Finkewirth, Christian Forstner, Andreas Franke, Jürgen Freisl, Gabriele Gralla, Jens Harde, Reinhold Hepp, Martin Holzwarth, Detlef Kahrs, Dieter Knon, Dirk Kowalewski, Thomas Kraus, Matthias Krieger, Martin Kugelmann, Frank Lock, Ralf Neuhaus, Heinz Niedermayer, Markus Nitsch, Jens Overrath, Frank von Pablocki, Wilfried Peters, Klaus Radermacher, Roland Rausch, Steven Reres, Sabine Richter, Tanja Rothkegel, Richard Schieferdecker, Hans-Dieter Schinner, Carina Schneppenheim, Andreas Schubert, Karsten Schulte-Deußen, Carsten Schulz, Frank Slawik, Lars Vogel, Hubert Vogl, Carsten Wiesner, Meike Wilmowicz, Elmar Zeller, Hermann Ziegler

## IMPRESSUM

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Neuaufgabe 2021

© 2021 by WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung  
– auch auszugsweise – nicht gestattet.

### **Wichtiger Hinweis**

Die WEKA MEDIA GmbH & Co. KG ist bemüht, ihre Produkte jeweils nach neuesten Erkenntnissen zu erstellen. Deren Richtigkeit sowie inhaltliche und technische Fehlerfreiheit werden ausdrücklich nicht zugesichert. Die WEKA MEDIA GmbH & Co. KG gibt auch keine Zusicherung für die Anwendbarkeit bzw. Verwendbarkeit ihrer Produkte zu einem bestimmten Zweck. Die Auswahl der Ware, deren Einsatz und Nutzung fallen ausschließlich in den Verantwortungsbereich des Kunden.

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Sitz in Kissing  
Registergericht Augsburg  
HRA 13940

Persönlich haftende Gesellschafterin:  
WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH  
Sitz in Kissing  
Registergericht Augsburg  
HRB 23695  
Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:  
Stephan Behrens, Michael Bruns, Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Römerstraße 4, D-86438 Kissing  
Fon 0 82 33.23-40 00  
Fax 0 82 33.23-74 00  
[service@weka.de](mailto:service@weka.de)  
[www.weka.de](http://www.weka.de)

Umschlag geschützt als Geschmacksmuster der  
WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Umschlagfoto: © IvanBastien/iStock/Gettyimages  
Satz: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, Römerstraße 4, D-86438 Kissing  
Druck: CPI books GmbH, Birkstraße 10, D-25917 Leck  
Printed in Germany 2021

ISBN 978-3-8111-0422-8

## **Vorwort des Vorsitzenden der Initiative Ludwig-Erhard-Preis**

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Initiative Ludwig-Erhard-Preis hat in Zusammenarbeit mit unserem langjährigen Medienpartner WEKA MEDIA dieses Fachbuch herausgebracht, um sich im Sinne des Satzungszwecks unseres Vereins der Verbreitung des Excellence-Gedankens zu widmen.

Das Herausgeberwerk zeigt die Breite des Wissens, das sich im Kontext der Initiative angesammelt hat. Es nutzbar zu machen, ist unser Anliegen.

Der Vorstand dankt allen Mitwirkenden für ihre fachlichen Beiträge und wünscht allen Leserinnen und Lesern gutes Gelingen bei der Umsetzung der Ideen, die dieses Buch vermittelt.

Herzliche Grüße

Thomas Kraus

## Vorwort zur Neuauflage

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

im Juli 2021 erschien die „Second Edition“ des EFQM-Modells. Vor diesem Hintergrund wurde das vorliegende Grundlagenwerk aktualisiert. In dieser von Risiken und Unwägbarkeiten geprägten Zeit ist ein Managementansatz überlebenswichtig, der Agilität, Resilienz und Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellt. Damit erhalten Unternehmen und Organisationen die Eigenschaften, die sie benötigen, um in Zeiten wie diesen den Herausforderungen zu trotzen.

Der Excellence-Ansatz ist ein Garant für reflektierte Unternehmensführung und unterstützt vielleicht zukünftig auch Ihr Unternehmen auf dem Weg zu nachhaltigen Erfolgen.

Herzliche Grüße

André Moll

## Vorwort zur ersten Auflage

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

der Excellence-Ansatz wurde seit seiner Entwicklung Ende der 1980er-Jahre durch Teams von Praktikern aus unterschiedlichen Branchen, Ländern und Disziplinen stetig aktualisiert und dem sich ändernden Anwendungsverhalten der Nutzer angepasst.

Mit der Modellrevision 2013 entstand parallel das Excellence-Handbuch, welches dazu dienen soll, die Aussagen des EFQM-Modells zu interpretieren und die Anwendungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der große Erfolg des Buches über die letzten Jahre hat mich in dem Gedanken bestärkt, mit der Modellrevision 2020 wieder die Experten im Umfeld der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zu bitten, ihre Erfahrungen mit der Anwendung des Modells in diesem Buch zu vereinen. Das vorliegende Exemplar bietet Ihnen vielfältigen Einblick in das aktuelle Wissen über die Nutzung des Modells. Dafür danke ich allen Partnerinnen und Partnern der Initiative, die dazu beigetragen haben.

Wenn das EFQM-Modell ein Schraubenschlüssel ist, ist das Excellence-Handbuch die Gebrauchsanweisung, die es Ihnen ermöglicht, den optimalen Nutzen aus diesem Managementinstrument zu ziehen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre dieses Fachbuchs, das Sie hoffentlich dazu motiviert, sich erstmals, sich wirkungsvoller oder gar als Teilnehmer am Wettbewerb mit dem Excellence-Ansatz zu befassen.

Sollten Sie Fragen haben, kommen Sie bitte auf mich zu. Ich freue mich auch auf jedes Feedback zu den fachlichen Inhalten.

Herzliche Grüße

André Moll

**Weitere Informationen unter [www.weka.de/3132](http://www.weka.de/3132)**





## Inhalt

<b>Vorwort des Vorsitzenden der Initiative Ludwig-Erhard-Preis</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur Neuauflage</b> .....	<b>6</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	<b>7</b>
<b>Herausgeber und Autoren</b> .....	<b>25</b>
Herausgeber .....	25
Autorinnen und Autoren .....	26
<b>Vorstellung des EFQM Modells 2020</b>	
ANDRÉ MOLL	
<b>Was ist Excellence?</b> .....	<b>47</b>
Bedeutung von Excellence im Sinne des EFQM-Modells .....	47
Balance zwischen Aufwand und Nutzen .....	48
Horizontales Lernen .....	49
Vertikales Lernen .....	50
Excellence als Chance für bessere Ergebnisse .....	53
Der optimale Reifegrad für eine Organisation .....	54
ANDRÉ MOLL	
<b>Das Kriterienmodell 2020</b> .....	<b>57</b>
Erläuterung zur Struktur .....	57
Inhaltsübersicht Kriterienmodell .....	58
Befähiger .....	60
Ergebnisse .....	83

ANDRÉ MOLL

**Die RADAR-Bewertungslogik 2020** ..... **89**  
Die Struktur der RADAR-Logik ..... 89  
Die Anwendung der RADAR-Logik ..... 96  
Die Änderungen im Rahmen der Revision 2020 ..... 100  
Literatur..... 102

ANDRÉ MOLL

**Die Neuerungen des EFQM Modells 2020** ..... **105**  
Wegfall der Grundkonzepte ..... 105  
Das Kriterienmodell ..... 106  
RADAR ..... 110  
Fazit..... 112

ANDRÉ MOLL

**Selbstbewertungsfragebogen der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zum neuen EFQM Modell 2020** ..... **113**  
Fazit..... 115

**Inspiration zur Umsetzung des Modells**

ANDRÉ MOLL

**Ideen zur Anwendung des EFQM Excellence Modells.** ..... **119**  
Historie ..... 119  
Excellence als Ergänzung des Auditansatzes..... 120  
Den Excellence-Ansatz als Review-Instrument einsetzen ..... 124  
Die Standortbestimmung als Start eines dauerhaften KVP-Programms ..... 129  
Die Verwendung des Excellence-Ansatzes in der Selbstbewertung..... 132  
Der umfassende Ansatz in der Gegenwart..... 133  
Das Ringen um den Excellence-Preis ..... 133  
Fazit..... 134  
Literatur..... 134

ANDRÉ MOLL

<b>Der Stakeholder-Ansatz der EFQM</b> .....	<b>135</b>
Definition der Interessengruppen .....	135
Portfolio der Interessenpartner .....	136
Verquickung der Stakeholder-Orientierung mit den Prozessen .....	138
Die Anwendung von Kennzahlen zur Steuerung der Interessengruppenorientierung .....	140

JÜRGEN FREISL

<b>Leadership 4.0 – mit Führungsexcellence zu Wettbewerbsvorteilen</b> .....	<b>141</b>
Neue Führungsmuster für die VUKA-Welt .....	142
Führung und Kultur als entscheidende Wettbewerbsvorteile ....	143
Vom Sinn zur Wirkung – ein praktisches Führungssystem .....	145
Literatur und Quellen .....	147

FRANK SLAWIK

<b>Strategieentwicklung gekoppelt mit der EFQM- Selbstbewertung</b> .....	<b>149</b>
Der Strategieprozess .....	149
Fazit .....	154
Literatur .....	155

DIETER KNON

<b>Die Balanced Scorecard als strategisches Umsetzungsinstrument</b> .....	<b>157</b>
SWOT-Analyse .....	159
Balanced Scorecard .....	159
Fazit .....	162
Literatur .....	164

BIRGIT BEHRENS-OTTO

**Das Ende der Kompromisse: Excellence digital. . . . . 167**  
 Systemdenken als Managementfähigkeit . . . . . 167  
 Dynamik als Lebensrealität . . . . . 168  
 Management im Betazeitalter . . . . . 170  
 Literatur . . . . . 171

FRANK VON PABLOCKI

**Der Nutzen des Modells aus der Sicht der Mitarbeitenden . . . . . 173**  
 Personalkonzepte schaffen Orientierung und  
 Transparenz . . . . . 175  
 Die Personalentwicklung als Bindungsfaktor . . . . . 176  
 Mit Kennzahlen die Personalbindung unterstützen . . . . . 179  
 Leistungsindikatoren als Möglichkeit der Steuerung von  
 Mitarbeitenden und Teams . . . . . 181  
 Literatur . . . . . 182

DIRK KOWALEWSKI

**Excellence in der Mitarbeiterinvolvierung . . . . . 185**  
 Die Schaffung einer Teamkultur als Fundament für  
 qualitatives Wachstum und Agilität . . . . . 186  
 Strategische Klarheit für alle als Katalysator für eine  
 exzellente Mitarbeiterinvolvierung . . . . . 189  
 Fazit . . . . . 190  
 Literatur . . . . . 191

HERMANN ZIEGLER, ANDREAS FRANKE

**Excellence in der Personalentwicklung . . . . . 193**  
 Nachhaltiges Personalassessment als Ziel . . . . . 194  
 Kompetenzentwicklung in KMU ausbaufähig . . . . . 195  
 Umfassender Handlungsbedarf . . . . . 196  
 Positive Auswirkung auf Mitarbeitergewinnung und  
 -bindung . . . . . 198  
 Fazit . . . . . 199

KLAUS RADERMACHER

<b>Exzellente Unternehmen – exzellente Prozesse!?</b> .....	<b>201</b>
Minimalanforderungen .....	202
Exzellente Prozesse erfordern ganzheitliches Denken .....	203
Prozesse müssen „leben“ und „gelebt werden“ .....	204
Prozessmanagement im operativen Tagesgeschäft .....	205
Fazit .....	207

KLAUS RADERMACHER

<b>Digital Excellence: Managementkompetenz bleibt unverzichtbar!</b> .....	<b>209</b>
Ein Schlagwort mit Durchschlagskraft .....	210
Daten versus Informationen .....	211
Digitale Excellence und Prozesse .....	212
Digitale Excellence als strategischer Mehrwert .....	214
Ein konkretes Beispiel .....	215
Fazit .....	216

MATTHIAS BARTELS, HOLGER DOERING

<b>Digital Roadmap</b> .....	<b>219</b>
Fazit .....	225
Literatur und Quellen .....	226

C.-ANDREAS DALLUEGE, HANS-DIETER SCHINNER

<b>Assessmentbasierte Analyse von Potenzialen und Unterstützungsbedarf bei der digitalen Transformation von KMU</b> ....	<b>227</b>
Digitale Transformation als globale Herausforderung für die Wirtschaft [2] .....	228
Das BITTMAS-Projektconsortium .....	228
Herangehensweise des EU-Forschungsprojekts BITTMAS .....	229
Assessment der Digitalisierungspotenziale .....	231
Die BITTMAS-Lernplattform .....	233
Assessment des spezifischen Unterstützungsbedarfs bei der Umsetzung .....	234
Fazit: die frei zugänglichen Methoden und Werkzeuge .....	236
Literatur und Quellen .....	237

HUBERT VOGL

**Schlüsselkompetenz Agilität – das EFQM-Modell in der  
Führungskräfteentwicklung mittelständischer Logistik-**

<b>unternehmen</b> .....	<b>239</b>
Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Logistikunternehmen .....	241
Relevanz des EFQM Excellence Modells in der Führungskräfte- entwicklung mittelständischer Logistikunternehmen .....	242
Fazit .....	244
Literatur .....	244

SABINE RICHTER

<b>Public Value im EFQM-Excellence-Ansatz</b> .....	<b>247</b>
Was ist Public Value? .....	247
Wie viel Public Value steckt im EFQM-Excellence-Ansatz? .....	248
Wie sieht Public Value in der Praxis aus? .....	249
Ist Public Value bezahlbar? .....	251
Fazit .....	252
Literatur und Quellen .....	253

C.-ANDREAS DALLUEGE, RITA BERGER

<b>Umsetzung einer excellencebasierten Stressvermeidung</b> .....	<b>255</b>
Stress als Wirtschaftsfaktor .....	255
Das Forschungsprojekt IMPRESS .....	256
Potenzielle individuelle und organisatorische Stressfaktoren ...	257
Individuelle und organisatorische Ressourcen .....	258
Selbstbewertung von potenziellen Stressfaktoren und Ressourcen .....	259
Integration von psychologischen und organisatorischen Assessments .....	262
Interventionen .....	263
Nutzen für Anwender und Gesellschaft .....	263
Schlussbemerkung .....	264
Literaturreferenzen .....	264

## Verknüpfung mit anderen Managementansätzen

LARS VOGEL

<b>Soziale Marktwirtschaft: Wirtschaftsordnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb</b> .....	<b>269</b>
Unternehmen im Wettbewerb – und ihre Rolle in der Gesellschaft .....	270
Unternehmerische Spitzenleistungen durch innere Stärke.....	271
Literatur.....	273

HEINZ-MICHAEL DICKMANN

<b>Projekte und Programme – Vorgehen und Umsetzungsinstrumente in Zusammenhang mit dem EFQM Excellence Modell</b> .....	<b>275</b>
Projekte und Projektmanagement.....	275
Programm-, Multiprojekt- und Projektportfoliomanagement.....	279
Beispiel für die Anwendung von Projekt- und Programmmanagement.....	280
Fazit .....	282
Literaturverzeichnis .....	282

ANDREAS SCHUBERT

<b>Unternehmenskultur als entscheidender Wettbewerbsfaktor</b> ...	<b>285</b>
Mitarbeiterorientierung als Kernkompetenz.....	286
Unternehmerische Excellence nach EFQM und Great Place to Work®-Methodik .....	287
Philosophie der Excellence-Orientierung .....	287
Systematik der Kulturentwicklung.....	288

GABRIELE GRALLA

**Von der Macht in Unternehmen im Kontext der Business**

**Excellence . . . . . 291**  
 Blicken wir in die Unternehmen. . . . . 292  
 Machtinstrumente . . . . . 293  
 Die Kinderzimmer-Anekdote . . . . . 294  
 „Denken ist Probe-Handeln“ (Neuberger). . . . . 295  
 Beispiele von Machtspielen auf politischer Ebene . . . . . 296  
 Literatur. . . . . 296

KARSTEN SCHULTE-DEUSSEN

**Mitarbeiterbefragungen als Impuls für einen nachhaltigen**

**Change-Prozess. . . . . 297**  
 Follow-up-Prozess: Worauf kommt es wirklich an? . . . . . 298  
 Beim Topmanagement fängt der Change-Prozess an!. . . . . 298  
 Nur wer kommuniziert, kommt zum Ziel. . . . . 299  
 Mitarbeitende zu Change-Agents der Kulturentwicklung  
 machen . . . . . 299  
 Einsteigen in einen kontinuierlichen Kulturverbesserungs-  
 prozess . . . . . 300  
 Nutzen einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur . . . . . 301

DETLEF KAHRs, UWE EHRHORN

**Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ als praxisnahes**

**Qualitäts-, Innovations- und Managementinstrument für KMU . . 303**  
 Wissensbilanz – Made in Germany. . . . . 303  
 Die Methodik der Wissensbilanz . . . . . 305  
 Kapitalarten eines Unternehmens . . . . . 305  
 Interne und externe Zielgruppen einer Wissensbilanz [5]. . . . . 307  
 Fazit. . . . . 308  
 Literatur und Quellen . . . . . 308



ULRIKE DOLLE

<b>Service-Leitbild als Auftakt zur Fünf-Sterne-Kultur</b> .....	<b>311</b>
Wo stehen Unternehmer? .....	311
Was ist das Ziel? .....	312
Service-Excellence als Lösung .....	312
Ein stimmiges Service-Leitbild entwickeln .....	313
Beispiel: In vier Schritten zum Service-Leitbild .....	314
Worauf sollten Sie achten? .....	316
Fazit .....	317
Literatur und Quellen .....	318

RALF NEUHAUS

<b>Das EFQM-Modell um Aspekte der Resilienz ergänzen – das EFQMplusR-Modell</b> .....	<b>319</b>
Resilienz – was ist das? .....	320
Das EFQMplusR-Modell – Resilienz und EFQM-Modell verknüpfen .....	320
EFQMplusR – Selbstbewertung und Identifikation von Handlungsbedarfen .....	321
Das EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten nutzen .....	322
Fazit .....	325
Literatur .....	325

TANJA ROTHKEGEL

<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement: Mitarbeitergesundheit als strategischer Erfolgsfaktor</b> .....	<b>327</b>
Von Einzelmaßnahmen und Projekten zu einem ganzheitlichen BGM .....	331
Wie viel Wissen in Bezug auf Gesundheit ist notwendig, um Prozesse gesundheitsfördernd zu gestalten? .....	333
Ideengenerierung: Lernen, Kreativität und Innovation .....	334
Literatur .....	337

DETLEV BOHLE, OLIVER DERSCH UND RICHARD SCHIEFERDECKER

**Unternehmerische Verantwortung . . . . . 339**  
 Was ist eigentlich das Problem und warum existiert es? . . . . . 340  
 Ein Lösungsansatz . . . . . 342  
 Drei neue Grundkonzepte . . . . . 346  
 Fazit . . . . . 348  
 Literatur und Quellen . . . . . 349

ROLAND RAUSCH

**Zukunftsorientiertes Ideenmanagement einfach machen. . . . . 351**  
 Was ist Ideenmanagement? . . . . . 352  
 Wie funktioniert Ideenmanagement in der Praxis? . . . . . 352  
 Wo wirkt Ideenmanagement? . . . . . 353  
 Zukunftsfähigkeit und Excellence im Ideenmanagement  
 steigern . . . . . 354  
 EFQM-Modell als Mittel der Wahl . . . . . 354

WIEBKE ANTON

**EFQM und Beziehungsmanagement. . . . . 357**  
 Was hat das EFQM-Modell mit Beziehungen zu tun? . . . . . 358  
 So gelingt Familiennachfolge im Unternehmen optimal . . . . . 359  
 Kick-off-Workshop mit Selbsteinschätzung anhand des  
 EFQM-Modells. . . . . 360  
 Fazit . . . . . 362

**Anwendung des EFQM Excellence Modells in der Praxis –  
 Erfahrungsberichte**

MEIKE WILMOWICZ

**Dauerhafte Umsetzung des EFQM Excellence Modells –  
 Meike Wilmowicz im Gespräch mit Klaus Kobjoll . . . . . 365**  
 Literatur . . . . . 373

CHRISTIAN FORSTNER

**Weltweite praktische Anwendungen des EFQM-Modells . . . . . 375**

Automobilwerke (China) . . . . .	376
Kernphysikalische Forschungseinrichtung im Bau (Nordeuropa) . . . . .	376
Große Stahlfirma (Mittlerer Osten) . . . . .	377
Mittelständischer Handwerksbetrieb (Bayern) . . . . .	377
Kleines Start-up-Unternehmen (China) . . . . .	378
Großer Ölkonzern (Mittlerer Osten) . . . . .	379
Start-up als Teil eines internationalen Großkonzerns . . . . .	379
Security-Organisation (Asien) . . . . .	380

JENS HARDE

**Das EFQM-Modell im Kontext der Digitalisierung –****Industrie 4.0. . . . . 381**

Veränderungsprozesse im Zeichen des digitalen Wandels . . . . .	382
Literatur . . . . .	388

WILFRIED PETERS

**Das Ziel lautet „Qualität“ . . . . . 389**

Committed to Idea Management Excellence – warum eigentlich? . . . . .	389
--	-----

THOMAS FINKEWIRTH

**Das EFQM-Modell als System zur ganzheitlichen Ausrichtung  
der Führungskräfte in Verbesserungsprozessen . . . . . 393**

Das Unternehmen . . . . .	393
Ausgangssituation . . . . .	393
Einführung des EFQM-Modells zur einheitlichen Ausrichtung . . . . .	394

CARINA SCHNEPPENHEIM

<b>Ein Kleinunternehmen (im Handwerk) auf dem Weg zur exzellenten Organisation</b> .....	<b>399</b>
Der Bedarf nach einer strategischen Ausrichtung im Handwerk .....	400
Die Ausrichtung nach dem EFQM Excellence Modell im Handwerk .....	401
Literatur und Quellen .....	405

FRANK LOCK, CARSTEN WIESNER

<b>Lock Antriebstechnik – Anwenderbericht EFQM-Modell</b> .....	<b>409</b>
Ausgangssituation .....	409
Unser Weg zur Exzellenz .....	412

JENS OVERRATH

<b>EFQM-Ansatz bei der thyssenkrupp Electrical Steel GmbH</b> .....	<b>421</b>
Durchgeführte Maßnahmen .....	423

JÜRGEN FREISL

<b>Der Excellence-Weg – ein Abenteuer mit Plan</b> .....	<b>429</b>
Wettbewerbsfähigkeit und Nutzen für die Interessengruppen ...	429
„Unser Weg der Excellence“ – Organisationsentwicklung bei Herth+Buss mit dem Excellence-Modell der EFQM .....	430
Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – eine geplante Excellence-Reise .....	430
Excellence einführen und umsetzen – praktische Schritte auf dem Weg .....	433
Excellence ist eine Lernreise mit Herausforderungen und Chancen .....	437
Fazit: Die Top Ten der wesentlichen Erfolgsfaktoren .....	438

MATTHIAS KRIEGER

**Auf dem Weg in den „blauen Ozean“ (Blue Ocean vs. Red Ocean)..... 441**

- Ziele als Wegweiser ..... 442
- KVP und lebenslanges Lernen..... 443
- Aus Mitarbeitern Mitunternehmer machen ..... 444
- Kundenorientierung: Kundennutzen maximieren + sichtbar machen ..... 444

MARTIN KUGELMANN, ELMAR ZELLER

**Fünf Jahre auf dem Weg zur Excellence ..... 445**

- Kein Managementsystem von der Stange ..... 446
- Ein Business Management System soll es richten ..... 447
- Ohne Ziel- und Ergebnisorientierung läuft nichts..... 449
- Ein Leadership Model regelt Verantwortlichkeiten..... 451
- Layered Process Audit (LPA) stellt Prozesssicherheit her ..... 452
- S.P.A.R.C – eine Online-Plattform zündet die nächste Stufe ..... 452
- Nur enthusiastische Kunden bringen das Unternehmen weiter..... 454
- In Zeiten des Arbeitskräftemangels müssen Mitarbeiter gebunden und die Potenziale genutzt werden ..... 456
- Ergebnisse sind kein Zufall – das Motto zur Excellence ..... 457
- Literatur..... 459

REINHOLD HEPP

**Polizeipräsidium Ulm – der Weg zur Excellence ..... 461**

- Garant für die Sicherheit in der Region..... 461
- Implementierung eines systematischen QM-Systems..... 461
- Changemanagement – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden! ..... 466
- Selbst- und Fremdbewertungen ..... 467
- Fazit und Ausblick..... 468

STEVEN RERES

**Das EFQM-Modell als Schulentwicklungsinstrument . . . . . 469**  
 Ist Qualitätsmanagement an Schulen wirklich mit  
 Pädagogik in Einklang zu bringen? . . . . . 471  
 Doch an der Schule gibt es noch andere Beteiligte . . . . . 472  
 Was passiert alles an der Schule? (Kriterium 5) . . . . . 473

MARKUS NITSCH

**Der Caritasverband für die Diözese Speyer . . . . . 477**  
 Einstieg und Planung der Arbeit mit dem EFQM-Modell . . . . . 477  
 Der Nutzen der Arbeit mit dem EFQM-Modell. . . . . 478  
 Wesentlich für den Erfolg: die internen Assessor\*innen. . . . . 480  
 Der Prozess der Selbstbewertung der Einrichtungen . . . . . 481  
 Das Feedback der zuständigen Fachabteilung . . . . . 482  
 Änderungen im Vorgehen. . . . . 483

UWE EHRHORN

**Ludwig-Erhard-Preis 2018 in Bronze – Ehrhorn Vermessung  
 frisch abgesteckt . . . . . 485**  
 Millenniumwechsel = Erneuerung der Ehrhorn  
 Vermessung . . . . . 486  
 Zukunft: Familienstrategie+. . . . . 489  
 Business Excellence. . . . . 490

HOLGER BODMANN, CARSTEN SCHULZ

**Das Geschäftsfeld Steuerberatung im EFQM-Modell –  
 ein Erfahrungsbericht . . . . . 493**

HEINZ NIEDERMAYER

**Die Excellence-Reise von Auto Niedermayer Neukirchen. . . . . 501**  
 Über Auto Niedermayer . . . . . 504  
 Meilensteine der Excellence-Reise . . . . . 505

VOLKER DAVID

**Mit dem EFQM-Modell auch schwierige Situationen in Organisationen meistern . . . . . 507**

Der Weg zu Committed to Excellence 2015 . . . . . 508

Rekordverdächtig zu Recognised for Excellence (R4E) in einem Jahr in 2016 . . . . . 510

Mit Anstrengung Recognised for Excellence (R4E) 3 Sterne im Jahr 2019 gehalten . . . . . 511

Fazit . . . . . 512

MARTIN HOLZWARTH

**Einstieg in die Arbeit mit dem EFQM-Modell – Nutzung und Nutzen einer C2E-1S-Zertifizierung am Beispiel der vhs Wasserburg . . . . . 515**

Der Excellence-Gedanke und Committed to Excellence 1 Star (C2E 1S) . . . . . 516

Rahmenbedingungen und spezifische Aspekte kleiner Organisationen am Beispiel der vhs Wasserburg . . . . . 521

Vorgehensweisen, Instrumente und Bewertung an der vhs Wasserburg . . . . . 524

Erkenntnisse und Nutzen für die vhs Wasserburg . . . . . 529

Fazit . . . . . 532

Literatur . . . . . 533

**Anhang: Digitale Bestandteile . . . . . 535**

**Videos der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zum EFQM Modell 2020**

**Anwendung des EFQM Modells 2020**

- Selbstbewertungsfragebogen der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zum neuen EFQM Modell 2020 (Version 2021)
- Bewertungstool 2019 zum neuen EFQM Modell
- R4E-Assessmentbericht 2019 – Vorlage in PowerPoint
- EFQM Management Dokument

## **Ludwig-Erhard-Preis**

### **Leitfaden für Bewerber**

- Deutscher Excellence Preis – Leitfaden für Bewerber
- Leitfaden für Bewerber – EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern

### **Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis**

- Bewerbung der Firma xyz um den Ludwig-Erhard-Preis 2022 – Vorlage in Word

### **Beispiele aus der Praxis**

- thyssenkrupp Hohenlimburg GmbH - Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis 2020
- DRK-Krankenhaus Clementinenhaus – Bewerbungsbroschüre für den Ludwig-Erhard-Preis 2017

### **Ludwig-Erhard-Preis – Ergebnisbände**

- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2021
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2020
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2019
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2018
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2017
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2016
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2015
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2014

## **Studien**

- University of Leicester: Report on EFQM and BQF Funded Study
- University of Leicester: Bericht zur Studie „Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence- Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse“ (deutsche Übersetzung)

## **Layered Process Audit (LPA)**

- Broschüre: LPA – Prozesse konsequent führen und Ergebnisse verbessern, TQU
- Broschüre: LPA – Standards werden zur Routine – Präsentation Elmar Zeller, TQU