

Business Excellence

Nicht nur die Ergebnisse zählen

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) hat ein europäisches Rahmenmodell für das Qualitätsmanagement entwickelt. Es unterstützt Unternehmen beim Aufbau und bei der Implementierung solcher Systeme in der eigenen Organisation.

DIE EFQM wurde 1988 als gemeinnützige Organisation von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet. Zu den Gründungsmitgliedern gehörten unter anderem Bosch, British Telecom, Volkswagen, KLM und Electrolux. Heute hat die EFQM etwa 500 Mitgliedsunternehmen aus 60 europäischen Ländern.

Basis für ein umfassendes Managementsystem nach EFQM ist das sogenannte EFQM-Modell für Business Excellence. Dieses Modell wurde 1991 als Grundlage für die Selbsteinschätzung von Unternehmen eingeführt. Es ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf eine Organisation und bietet eine Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems.

Der grundlegende Ansatz des EFQM-Modells ist, dass nicht nur die Ergebnisse eines Unternehmens betrachtet werden, sondern auch die Prozesse, die zu diesen Ergebnissen führen und die Menschen, die diese Prozesse ausführen und damit die Ergebnisse erzielen.

Das Modell besteht aus insgesamt neun Kriterien, nach denen die einzelnen Bereiche eines Unternehmens oder einer Organisation bewertet werden. Diese Kriterien setzen sich aus fünf Be-

fähigerkriterien und vier Ergebniskriterien zusammen und sind ihrerseits in weitere Teilkriterien unterteilt (Abb.).

Insgesamt sind im EFQM-Modell maximal 1.000 Punkte erzielbar, 500 Punkte in den Befähigerkriterien und 500 Punkte in den Ergebniskriterien.

Selbstbewertung

Das wichtigste Einsatzgebiet des EFQM-Modells ist die Selbstbewertung eines

Unternehmens oder einer Organisation. Das heißt, das Unternehmen bewertet sich anhand der genannten Kriterien selbst, also ohne ein förmliches externes Auditierungsverfahren. Das Modell gibt der Unternehmensführung dabei eine recht objektive, auf Fakten beruhende Gesamteinschätzung des Entwicklungsstandes der Organisation und liefert konkrete Hinweise auf vorhandene Schwachpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten. Wird die Selbstbewertung mithilfe des Modells in regelmäßigen Abständen durchgeführt, kann die Entwicklung des Unternehmens dadurch sehr gut verfolgt und gesteuert werden.

Das EFQM-Modell für Business Excellence ist auch die Grundlage für den Ludwig-Erhard-Preis, der jährlich im Herbst an deutsche Unternehmen oder Organisationen verliehen wird, die den Gedanken der Business Excellence in herausragender Weise umsetzen. ●



© michelangelus – Fotolia.com

Befähigerkriterien:

1. Führung	10%
2. Strategie	10%
3. Mitarbeiter	10%
4. Partnerschaften und Ressourcen	10%
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	10%

Ergebniskriterien:

6. Kundenbezogene Ergebnisse	15%
7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	10%
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	10%
9. Schlüsselergebnisse	15%

Abb.: Bei der Bewertung werden die einzelnen Kriterien unterschiedlich gewichtet.

Qualitätsmanagement der Steuerberatung

Die Mitarbeiter beteiligen

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater *Helmut Kohlhaas* schätzt das flexible Modell European Foundation for Quality Management (EFQM). Es orientiert sich nicht an Normen, sondern dient der individuellen Selbstbewertung. Dadurch lassen sich sowohl Mitarbeiter- und Führungskräftepotenziale als auch weiterer Entwicklungsbedarf der Kanzlei erkennen.

DATEV magazin: Sie legen großen Wert auf hohe Qualität. Dazu haben Sie sich einer freiwilligen Qualifizierung nach dem DStV-Qualitätssiegel und nach der Norm ISO 9001:2008 unterzogen. Das war Ihnen offensichtlich noch zu wenig, denn Sie orientieren sich darüber hinaus am EFQM-Modell. Was versteht man darunter? Was unterscheidet das EFQM-Modell vom üblichen Qualitätsmanagement?

Helmut Kohlhaas: Unsere Entwicklung ging vom EFQM-Modell aus. Das ist ein komplexes Qualitätsmanagementsystem zur Selbstbewertung, das sich aber nicht an Normen orientiert, wie wir es von der ISO-Norm kennen. So ist man sehr flexibel und kann frei nach eigenem Entwicklungsbedarf handeln. Ferner ist es ein ganzheitliches Konzept über alle Qualitätsdimensionen, das die verschiedenen Interessengruppen in ein ausbalanciertes Verhältnis zueinander bringen will. Das wird auch als Stakeholder-Modell bezeichnet. Mit diesem Ansatz können zum Beispiel die Mitarbeiterpotenziale erkannt und gehoben werden. Der Mensch mit seinen Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten steht dabei im Zentrum: Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden sowie Gesellschaftsgruppen. Es ist ein dynamisches Modell, in dem die Kompetenzen aller Beteiligten zu erkennen und zu entwickeln sind. Dadurch habe ich die Chance gesehen, die Basis für eine zukunftsfähige Kanzlei zu legen, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln und letztlich mich als Kanzleilei-



Helmut Kohlhaas

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Seine Kanzlei berät seit über 42 Jahren mittelständische Unternehmen, aber auch Privatpersonen mit vielfältigen Einkunftsarten und komplexen Vermögensverhältnissen sowie gemeinnützige Vereine und Stiftungen. Durch die eigenen Erfahrungen in der Qualitätsentwicklung soll künftig die Organisationsberatung als weitere Dienstleistung angeboten werden.

ter vom Tagesgeschäft zu entlasten und mich auf die Kanzleientwicklung, die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen und auf die eigene Fortentwicklung als Führungskraft zu konzentrieren.

DATEV magazin: Wie sind Sie auf dieses Modell aufmerksam geworden?

Helmut Kohlhaas: Meine Frau, die sich im Rahmen von Organisationsentwicklung damit beschäftigt, hat mich auf das EFQM-Modell aufmerksam gemacht. Aber auch DATEV-Consulting hat mir das Business Excellence-Konzept „Ihr Weg zur Hochleistungskanzlei“ vorgestellt. Im Juni 2006 starteten wir das Projekt mit einer Kick-off-Veranstaltung. Mit DATEV-Consulting führte ich ein etwa sechstündiges Interview über die neun Kriterien des EFQM-Modells. Meine Aussagen wurden dann durch Mitarbeiterinterviews ergänzt und überprüft. Da dieses DATEV-Projekt eine Ist-Auf-

nahme der Kanzlei beinhaltete, wurde eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell durchgeführt. Bewertet wurden die einzelnen Kriterien. Wir erreichten damit eine Punktzahl, die über dem Branchenschnitt lag, aber noch unter den Werten der Besten. Es ergaben sich Verbesserungspotenziale bei den EFQM-Kriterien 1, 2, 3, 4, 7 und 8. Damit lagen die zu bearbeitenden Themen auf dem Tisch. Mit DATEV-Consulting habe ich dann Prozessverbesserungen, die durchgängige Anwendung von DATEV-Software und die weitere Digitalisierung der Kanzleiprozesse verfolgt. Dieser Change-Management-Prozess dauerte von 2006 bis 2009, da alle Abläufe neu definiert wurden. Parallel dazu habe ich mit Unternehmensberatern die Entwicklung eines Leitbildes sowie die der Führungskräfte und Mitarbeiter vorangetrieben. Mithilfe der externen Beratung haben wir regelmäßig eine jährliche Selbstbewertung mit allen Mitarbeitern in zweitägigen Workshops durchgeführt. Alle Mitar-

beiter haben unsere Kanzlei nach den neun Haupt- und 32 Unterkriterien des EFQM-Modells in Form von Fragebögen bewertet. Abweichungen haben wir dann diskutiert, bis wir einen Konsens erreicht hatten, der nicht mehr als 25 Prozent vom unteren und oberen Rand abwich. Daraus resultierte ein Aktionsplan, der sich in kurz- und langfristige Maßnahmen aufteilte. Danach priorisierten wir die einzelnen Schritte nach Relevanz, zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Danach folg-

ner zukunftsorientierten Kanzlei gemeinsam zu gestalten. Die Mitarbeiter entwickeln dadurch ihre fachliche und persönliche Kompetenz ebenso wie die Führungskräfte, die es dann allen Beteiligten gezielt ermöglicht, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Das ist die eigentliche Stärke dieses Organisationsmodells.

DATEV magazin: Ein Vorteil dieses Qualitätsmanagements ist die Integration nicht monetärer Messgrößen, wie Kun-

dass in einer zertifizierten Kanzlei überdurchschnittliche Dienstleistung erbracht wird. Wir haben eine sehr hohe Mandantentreue und eine überdurchschnittliche Weiterempfehlungsquote.

DATEV magazin: Was setzen Ihre Mitarbeiter anteilig um?

Helmut Kohlhaas: Meine Mitarbeiter waren von Anfang an in die Prozesse involviert und haben sie aktiv mitgestaltet. Unser heutiges Qualitätsmanagementsystem resultiert aus der gemeinsamen Arbeit von Mitarbeitern und Führungskräften. Mit dem EFQM-Modell möchten wir ausgewogene, nachhaltige, überdurchschnittliche finanzielle und nicht finanzielle Ziele erreichen. Im EFQM-Modell ist Nachhaltigkeit bereits enthalten, da es auf ausbalancierte Verhältnisse zwischen allen Interessengruppen, ständige Fort- und Ausbildung sowie Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter und Führungskräfte angelegt ist.

DATEV magazin: Es gibt eine berufsrechtliche Komponente: Qualitätssicherung ist ein Muss.

Helmut Kohlhaas: Für Wirtschaftsprüfer ist die Qualitätssicherung nach der VO 1/2006 obligatorisch. Diese Qualitätssicherung unterliegt keiner externen Prüfung, wie die Jahresabschlussprüfung. Auch der IDW-Standard „Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen (IDW S 7)“ unterstellt für die Jahresabschlusserstellung ein berufsrechtliches Qualitätssicherungssystem. Die Bundessteuerberaterkammer hat eine gleichlautende Verlautbarung in Abstimmung mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer veröffentlicht, sodass

„Die bewusste strategische Ausrichtung der Kanzlei auf Servicequalität schafft zufriedene Kunden, aber auch zufriedene Mitarbeiter.“

ten weitere Beratungsprojekte, die in einem vorgegebenen Zeitraum zu realisieren waren.

DATEV magazin: Was sind Ihrer Erfahrung nach Erfolgsfaktoren, aber auch Risiken? Wie wichtig ist es, in diesem Zusammenhang Ergebnisse zu messen?

Helmut Kohlhaas: Das wesentliche Risiko liegt in unbedachten Verhaltensweisen der Kanzleileitung. Es bedarf also nicht nur der Mitarbeiterentwicklung, sondern auch im hohen Maße der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte. Eine regelmäßige Schulung ist daher für beide gleichermaßen zwingend. Die Ergebnismessung ist unverzichtbar, denn was man nicht messen kann, kann man nicht managen. Die Produktivität konnte in vier Jahren je nach Bereich zwischen 20 bis 30 Prozent gesteigert werden.

DATEV magazin: Wie hoch beziffern Sie den Aufwand für ein exzellentes Qualitätsmanagement? Wie viel Zeit müssen Sie investieren, um den Qualitätsanspruch umzusetzen?

Helmut Kohlhaas: Es ist ein kontinuierlicher, mehrjähriger Veränderungs- und Wachstumsprozess, der im Wesentlichen die Haltung zu den Dingen verändert und vielfältige Aktivitäten erfordert. Es ist die Chance für Mitarbeiter und Führungskräfte, den Aufbau ei-

denzufriedenheit und Verbesserung interner Prozesse. Wie sind hier Ihre Erfahrungen?

Helmut Kohlhaas: Die bewusste strategische Ausrichtung der Kanzlei auf Servicequalität schafft zufriedene Kunden, aber auch zufriedene Mitarbeiter. Zum einen binden wir damit unsere Kunden, zum anderen schaffen wir eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Kanzlei.

DATEV magazin: Nehmen die Mandanten den Qualitätsanspruch der Kanzlei wahr, und spielt Zertifizierung eine wichtige Rolle?

Helmut Kohlhaas: Die Mandanten haben heute ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein und nehmen guten Service

„Es ist ein kontinuierlicher, mehrjähriger Veränderungs- und Wachstumsprozess, der im Wesentlichen die Haltung zu den Dingen verändert und vielfältige Aktivitäten erfordert.“

sofort wahr. ISO-Zertifizierung und DStV-Qualitätssiegel, externe Audits und Auszeichnungen registrieren die Mandanten sehr wohl und erkennen,

hinsichtlich der Jahresabschlussstellung auch für den Steuerberater eine obligatorische Qualitätssicherung gilt.