

University of Leicester

The Centre of Quality Excellence

Bericht zur Studie

„Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence-Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse“

Die Durchführung der Studie ist beauftragt und finanziert von EFQM und BQF

Dr. Louise Boulter, The Centre of Quality Excellence, The University of Leicester

Professor Tony Bendell, The Centre of Quality Excellence, The University of Leicester

Ms. Hanida Abas, The Centre of Quality Excellence, The University of Leicester

Professor Jens Dahlgaard, Linköping University, Sweden

Professor Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, USA

**In allen Fällen ist als Hauptautor zu zitieren:
The Centre of Quality Excellence, the University of Leicester**

**Copyright:
The European Foundation for Quality Management (EFQM) und
The British Quality Foundation (BQF)
2005**

Deutsche Übersetzung: Barbara Brandi, Benedikt Sommerhoff, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Zusammenfassung	3
1. Einführung und Hintergrund	4
2. Methodik	5
2.1 Identifizierung von Unternehmen, die die Prinzipien der Business Excellence wirksam implementiert haben	5
2.2 Leistungskennzahlen	6
2.3 Zeitraum der Leistungsanalyse	7
2.4 Auswahl von Vergleichsunternehmen	8
3. Schlüsselergebnisse	10
3.1 Aktienwert	10
3.2 Finanzielle Kennzahlen – Wachstum, Gewinn, Effizienz	12
3.2.1 Erträge / Umsatz	12
3.2.2 Kosten	13
3.2.3 Betriebsgewinn	14
3.2.4 Weitere finanzbasierte Kennzahlen	14
4. Schlussbemerkung	18
5. Quellenangabe	18

Zusammenfassung

Es gibt eine Fülle von Literatur über die Beziehung zwischen Total Quality, Excellence und der Leistung von Unternehmen. Dabei beruhen allerdings viele der früher in Europa durchgeführten Studien zum „Thema EFQM-Modell für Excellence und Leistung von Unternehmen“ methodisch auf Umfragen oder Fallstudien, für die Datensammlungen verwendet, aber keine robusten öffentlich verfügbaren Quellen herangezogen wurden. Um diese Lücke potenzieller Subjektivität der Erkenntnisse zu schließen, haben die European Foundation for Quality Management (EFQM) und die British Quality Foundation (BQF) die Durchführung einer wissenschaftlichen Studie unterstützt, die die Korrelation zwischen der Implementierung der Grund-

konzepte der Excellence und der Leistungsverbesserung von Unternehmen aufzeigt.

Dieser Bericht präsentiert eine unabhängige, objektive und vorurteilsfreie Bewertung des Zusammenhangs zwischen wirksamer Implementierung der Grundkonzepte der Excellence und der Leistungsverbesserung von Unternehmen. Die finanzielle Leistungsfähigkeit von Preisträgern wurde – basierend auf Aktienwert und finanziellen Kennzahlen – berechnet. Das Gesamtergebnis der Studie lässt darauf schließen, dass bei wirksamer Implementierung der Grundkonzepte der Excellence die Leistung sich sowohl kurz- als auch langfristig verbessert.

1. Einführung und Hintergrund

Das EFQM-Modell für Excellence (*nachfolgend kurz: EFQM-Modell*) wird von Unternehmen als Werkzeug eingesetzt, um Geschäftserfolge zu verbessern. Es ermöglicht ihnen, ihren aktuellen Reifegrad auf dem Weg zu Excellence zu bestimmen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. Das EFQM-Modell, im Jahr 1992 als Grundlage für die Bewertung von Bewerbungen um den Europäischen Qualitätspreis eingeführt, hat inzwischen weite Verbreitung in Europa gefunden und ist auch die Grundlage nationaler und regionaler Preise in Europa und anderen Teilen der Welt. Außerdem wird es von Unternehmen für Selbstbewertungen eingesetzt. Aufgrund der großen Verbreitung und Popularität des EFQM-Modells erhebt sich nun die Frage, welchen Einfluss es auf die unternehmerische Leistung hat. Die zuverlässigste Quelle für eine Untersuchung sind die bereits öffentlich verfügbaren Daten börsengehandelter Unternehmen. Während Artikel und Fallstudien sich mit dem EFQM-Modell befasst haben und in den USA eine umfangreiche Studie von Prof. Vinod Singhal und Dr. Kevin Hendricks durchgeführt wurde, die klar die positive Korrelation zwischen der Implementierung der Grundkonzepte der Excellence (auf denen auch das Malcom Baldrige National Quality Award Modell basiert) und der Verbesse-

rung von Geschäftsergebnissen aufzeigte, gibt es bisher in Europa kaum systematische Untersuchungen zum Einfluss der Grundkonzepte der Excellence auf die unternehmerische Leistung.

Um diese Erkenntnislücke über das EFQM-Modell zu schließen, haben die European Foundation for Quality Management (EFQM) und die British Quality Foundation (BQF) die Förderung eines wissenschaftlichen Forschungsprojekts übernommen, um die Korrelation zwischen der Implementierung der Grundkonzepte der Excellence als Managementsystem und der Steigerung der unternehmerischen Leistung zu messen. Dieses Projekt wurde von einem Team internationaler Forscher durchgeführt, unter ihnen Dr. Louise Boulter (Projektleiterin, stellvertretende Leiterin des Centre of Quality Excellence (CQE) der University of Leicester (UL), UK), Professor Tony Bendell (Professor für Qualität und Zuverlässigkeit, Leiter des CQE der UL, UK), Hanida Abas (Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre of Quality Excellence der University of Leicester, UK), Professor Jens Dahlggaard (Professor für Qualität in Technologie und Management, Linköping University, Sweden), Professor Vinod Singhal (Professor für Operations Management, Georgia Institute of Technology, USA).

Im Folgenden werden die Methodik und die Schlüsselergebnisse der Studie dargestellt.

2. Methodik

Dieser Studie liegt eine ähnliche Methodik zu Grunde, wie sie von Singhal und Hendricks (1997) für ihre US-amerikanischen Studie verwendet wurde. Sie wird im folgenden Teil dieses Berichts beschrieben.

Es gibt eine Fülle von Literatur über die Beziehung zwischen Total Quality, Excellence und der Leistung von Unternehmen. Dabei beruhen allerdings viele der früher in Europa durchgeführten Studien zum Thema „EFQM-Modell für Excellence und Leistung von Unternehmen“ methodisch auf Umfragen oder Fallstudien als Basis der Datensammlung. Auch wenn diese Studien wertvolle Informationen zu der Frage geliefert haben, wie das EFQM-Modells wahrgenommen und angewandt wird, so weisen sie doch eine Reihe von Defiziten auf. Ein gravierender Mangel besteht darin, dass sie nicht in der Lage waren, die Wirksamkeit der Anwendung des EFQM-Modells und seiner Auswirkung auf die finanzielle Leistungsfähigkeit zu bewerten. Die meisten Studien sammeln

Daten, die auf der Wahrnehmung durch die Führungskräfte basieren und damit subjektiv gefärbt sein können, da der Befragte möglicherweise nicht über alle relevanten Informationen verfügt. Außerdem wird bei Umfragen selten nach objektiven Leistungsdaten gefragt, da dies – wegen der Vertraulichkeit von Daten - die Antwortrate deutlich verringern würde. Zudem ist die Antwortrate in der Regel niedrig.

Um diese Nachteile zu umgehen, wurde keine Umfrage eingesetzt. Statt dessen wurden Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen zusammengetragen. Dazu gehören Daten aus testierten Finanzberichten börsengehandelter Unternehmen. Auf diese Weise war eine unabhängige, objektive und unvoreingenommene Bewertung der Korrelation zwischen wirksamer Implementierung der Grundkonzepte der Excellence im Managementsystem und der Verbesserung der Geschäftsergebnisse in Europa möglich.

2.1 Identifizierung von Unternehmen, die die Grundkonzepte der Excellence wirksam umgesetzt haben

Um Unternehmen zu identifizieren, die die Grundkonzepte der Excellence wirksam umgesetzt haben, konzentrierte sich die Auswahl auf Unternehmen, deren Rei-

tegrad durch Qualitätspreise anerkannt wurden.

Das System der Qualitätspreise ist in Europa weit verbreitet, wie sich an den

EFQM-Modell-basierten Qualitätspreisen auf europäischer, nationaler und – in einigen Ländern – regionaler Ebene zeigt. Es ist ein wichtiges Ziel der preisverleihenden Organisationen, solchen Unternehmen die Anerkennung auszusprechen, die bei der Implementierung der Grundkonzepte der Excellence eine hervorragende Leistung erbracht haben. Da ihnen daran gelegen ist, die Glaubwürdigkeit und den Standard der Preise aufrecht zu erhalten, haben preisverleihende Organisationen ein klares Interesse daran, Preise nur an die Organisationen zu vergeben, die Excellence wirksam umgesetzt haben. Preisverleihende Organisationen wählen die Preisträger üblicherweise aufgrund einer unabhängigen Bewertung und Überprüfung der Vorgehensweisen sowie der Messung der unternehmerischen Leistung aus. Somit ist das Gewinnen eines Qualitätspreises in Europa im Allgemeinen ein Indiz dafür, dass eine Organisation die Grundkonzepte der Excellence wirksam umgesetzt hat.

Die Namen der Preisträger wurden verschiedenen Quellen entnommen, darunter Angaben der preisverleihenden Organisationen wie EFQM, BQF und Nationale

2.2 Leistungskennzahlen

Um die Verbindung zwischen der wirksamen Implementierung der Grundkonzepte der Excellence und der unternehmerischen Leistung messbar machen zu können, ist es wichtig, die finanziellen Kenn-

Partnernorganisationen (NPOs), sowie Informationen aus Internet-Recherchen mit Hilfe von Schlüsselbegriffen und Domain Names. Um die Objektivität bei der Sammlung von Daten zur finanziellen Leistungsfähigkeit sicherzustellen, konzentrierten sich Datensammlung und – analyse ausschließlich auf börsengehandelte Unternehmen. On-line-Datenbanken wie Hoovers, Hemscotts und Carol wurden benutzt um festzustellen, ob es sich bei einem Preisträger um ein börsennotiertes Unternehmen handelt.

Häufig werden Qualitätspreise an eine bestimmte Unternehmenseinheit oder einen bestimmten Unternehmensbereich vergeben, für die finanzielle Daten nicht öffentlich zugänglich sind. In solchen Fällen wurden – wie schon in der Studie von Professor Vinod Singhal und Dr. Kevin Hendricks - die Finanzdaten der Dachorganisation für die Analyse verwendet. Die Datastream Datenbank (eine Finanzdatenbank für börsennotierte Unternehmen) wurde in dieser Studie als primäre Quelle für Aktienkurse und Finanzdaten verwendet.

zahlen zu betrachten. Zwei Gruppen von Leistungskennzahlen wurden für diese Studie benutzt. Die Entwicklung des Aktienkurses ist wichtig für unterschiedliche Interessengruppen wie leitende Angestell-

te, Mitarbeiter, Lieferanten, Investmentfonds-Manager, institutionelle und individuelle Investoren. Aus diesem Grunde ist eine der wesentlichen Kennzahlen der Aktiengewinn, den ein Investor durch Investition in Unternehmen, die die Grundkonzepte der Excellence wirksam umgesetzt haben, erzielt hätte. Weitere finan-

2.3 Zeitraum der Leistungsanalyse

Jede Untersuchung zur Korrelation zwischen der wirksamen Implementierung der Grundkonzepte der Excellence und der Verbesserung der finanziellen Leistung muss die Leistungsentwicklung nachhaltig, also über einen längeren Zeitraum betrachten, da ein ausreichend langer Zeithorizont für die Aneignung und Integration der Grundkonzepte der Excellence in den normalen Geschäftsablauf eines Unternehmens erforderlich ist.

In dieser Studie wurde, soweit Daten vorhanden waren, die Veränderung der Unternehmensleistung über einen Zeitraum von 11 Jahren untersucht, und zwar festgemacht an dem Jahr, in dem das Unter-

zielle Kennzahlen der unternehmerischen Leistung sind finanzbasierte Kennzahlen. Zu den in dieser Studie verwendeten finanzbasierten Kennzahlen gehören Erträge / Umsatz, Kosten, Betriebsgewinn, Investitionen, Gesamtkapital und Anzahl der Mitarbeiter.

nehmen erstmals Preisträger war. Um den Nettogewinn aus der wirksamen Implementierung der Grundkonzepte der Excellence zu messen, wurden der Aktienwert und die finanzbasierten Leistungskennzahlen vor und nach dem ersten Preisgewinn berechnet. Die erste Phase, die „Implementierungsphase“, beginnt fünf Jahre vor und endet ein Jahr vor dem ersten Preisgewinn des Unternehmens. Die zweite Phase, die „Nach-Implementierungsphase“, beginnt ein Jahr vor und endet fünf Jahre nach dem ersten Preisgewinn des Unternehmens.

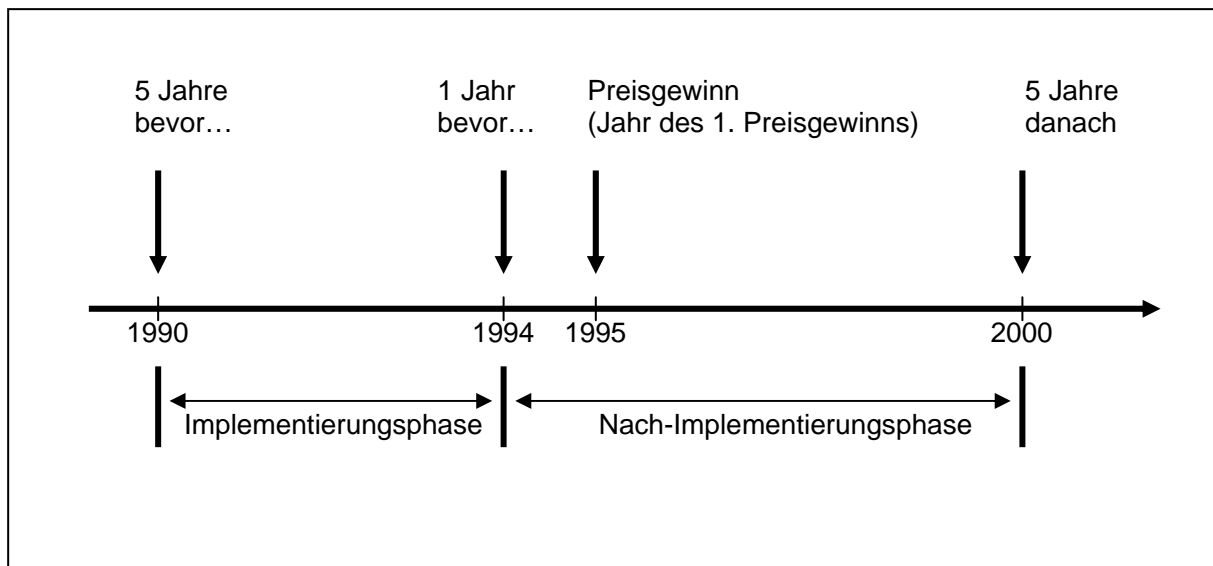


Abb. 1: Festlegung der Implementierungs- und Nach-Implementierungsphase am Beispiel eines Unternehmens, das 1995 erstmals Preisträger war

Abb. 1 stellt die Implementierungs- und Nach-Implementierungsphase für ein Unternehmen dar, das in 1995 erstmals Preisträger war. In dem hier vorgestellten Fall umfasst die Implementierungsphase die Jahre 1990-1994, die Nach-Implementierungsphase die Jahre 1994-2000. Anzumerken ist, dass die Leis-

tungsmessung der in dieser Studie angesprochenen Preisträgerunternehmen sich nicht über denselben kalendarischen Zeitraum erstreckt. Vielmehr ist dieser Zeitraum für jedes Preisträgerunternehmen spezifisch und richtet sich nach dem ersten Preisgewinn.

2.4 Auswahl von Vergleichsunternehmen

Branchensituation und Wirtschaftslage beeinflussen die Leistung aller Unternehmen je nach Land, Zeitpunkt oder Branche. Dies gilt auch unabhängig davon, ob ein Unternehmen die Grundkonzepte der Excellence wirksam implementiert hat oder nicht.

Um die Leistung von Unternehmen, die die Grundkonzepte der Excellence wirksam implementiert haben, vergleichen und den landes- und branchenspezifischen wirt-

schaftlichen Bedingungen Rechnung tragen zu können, wurden Vergleichsunternehmen ausgewählt. Für jedes Preisträgerunternehmen wurde nach den folgenden Schlüsselkriterien ein Vergleichsunternehmen ausgewählt,

- i. dessen Dachorganisation ihren Sitz im selben Land hat
- ii. das über mindestens denselben Zeitraum dieselben finanziellen Daten zur Verfügung stellen kann

- iii. dessen Branchencode mindestens bei der ersten Stelle identisch ist (Klassifizierung durch Datastream)
- iv. das – gemessen an den Gesamtaktiva – zum Abschluss des Steu-

erjahres vor dem ersten Preisgewinn die weitgehend gleiche Größe hatte

3. Schlüsselgesamtergebnisse

Es muss vorausgeschickt werden, dass Schlüsselgesamtergebnisse den durchschnittlichen prozentualen Unterschied in der Leistungsveränderung der einzelnen Preisträgerunternehmen wiedergeben. Um Verzerrungen durch Ausreißer in dieser Studie zu vermeiden, wurden die Daten Klassen von 2,5% zugeordnet, bevor sie als Gesamt-Schlüsselergebnisse in den

Bericht eingingen (dies beeinflusst den Mittelwert, aber nicht den Median).

Die Schlüsselergebnisse, die im nächsten Abschnitt dargestellt werden, betreffen die 120 untersuchten Preisträger; Abb. 2 zeigt, in welchen Ländern diese ihren Sitz haben.

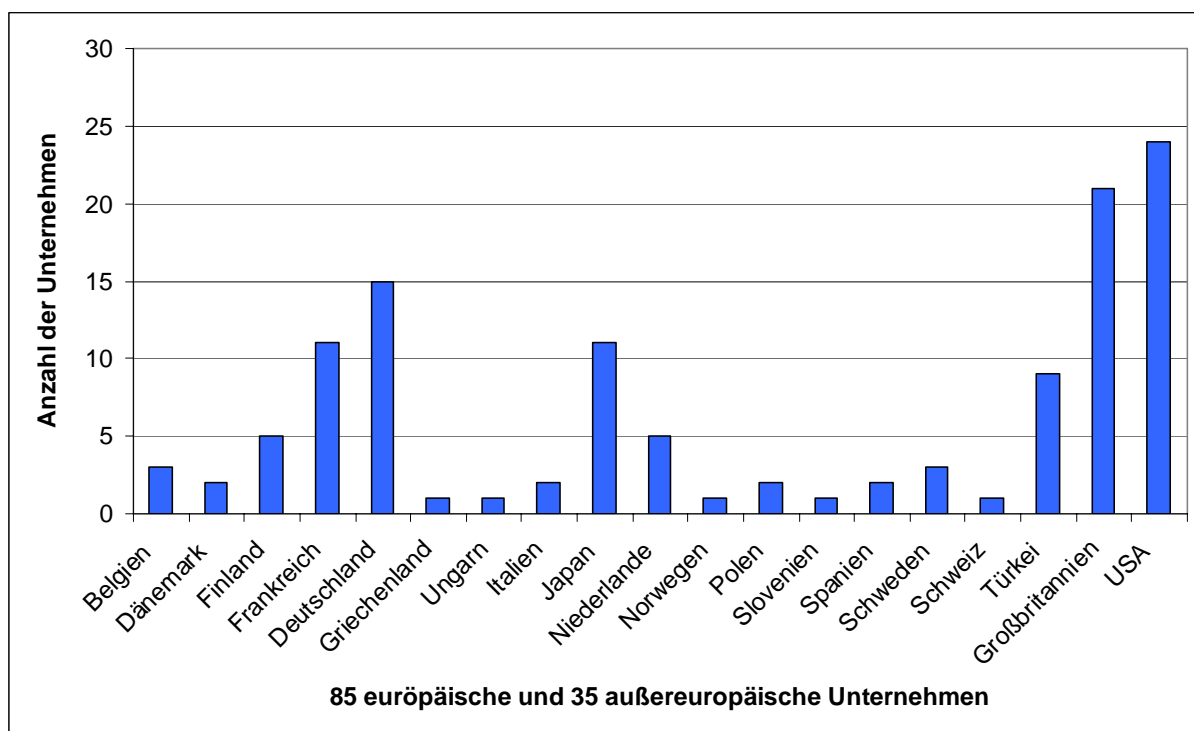


Abb. 2: Sitz der Dachorganisationen der untersuchten Preisträger

3.1 Aktienwert

Die Entwicklung des Aktienkurses wurde während der Implementierungs- und Nach-Implementierungsphase analysiert. Die Gewinne umfassen Kapitalgewinne, normale Dividenden und spezielle Dividenden, die im Falle von Aktiensplits be-

reits von Datastream rechnerisch angepasst worden sind.

Die Ergebnisse für die Nach-Implementierungsphase zeigen, dass die Preisträgerunternehmen durchweg die Vergleichsunternehmen bis zu drei Jahre

nach dem ersten Preisgewinn übertreffen und zwar zum Teil statistisch signifikant. Dagegen übertreffen die Vergleichsunternehmen die Preisträgerunternehmen in der Implementierungsphase, dies allerdings nicht signifikant.

Die Analyse der Aktienkursentwicklung der Preisträgerunternehmen führt zu einigen interessanten Ergebnissen. Im Jahr des ersten Preisgewinns erzielen die Preisträgerunternehmen im Durchschnitt um 3

Prozentpunkte höhere Aktienkurse als die Vergleichsunternehmen. Außerdem erzielen die Preisträgerunternehmen bis zu drei Jahre nach dem Preisgewinn höhere Aktienkurse als die Vergleichsunternehmen. Zwei Jahre nach dem ersten Preisgewinn erzielen die Preisträgerunternehmen um 24 Prozentpunkte höhere und drei Jahre nach dem ersten Preisgewinn um 36 Prozentpunkte höhere Aktienkurse. Die beiden Durchschnittswerte von 24 und 36 Prozentpunkten sind statistisch signifikant.

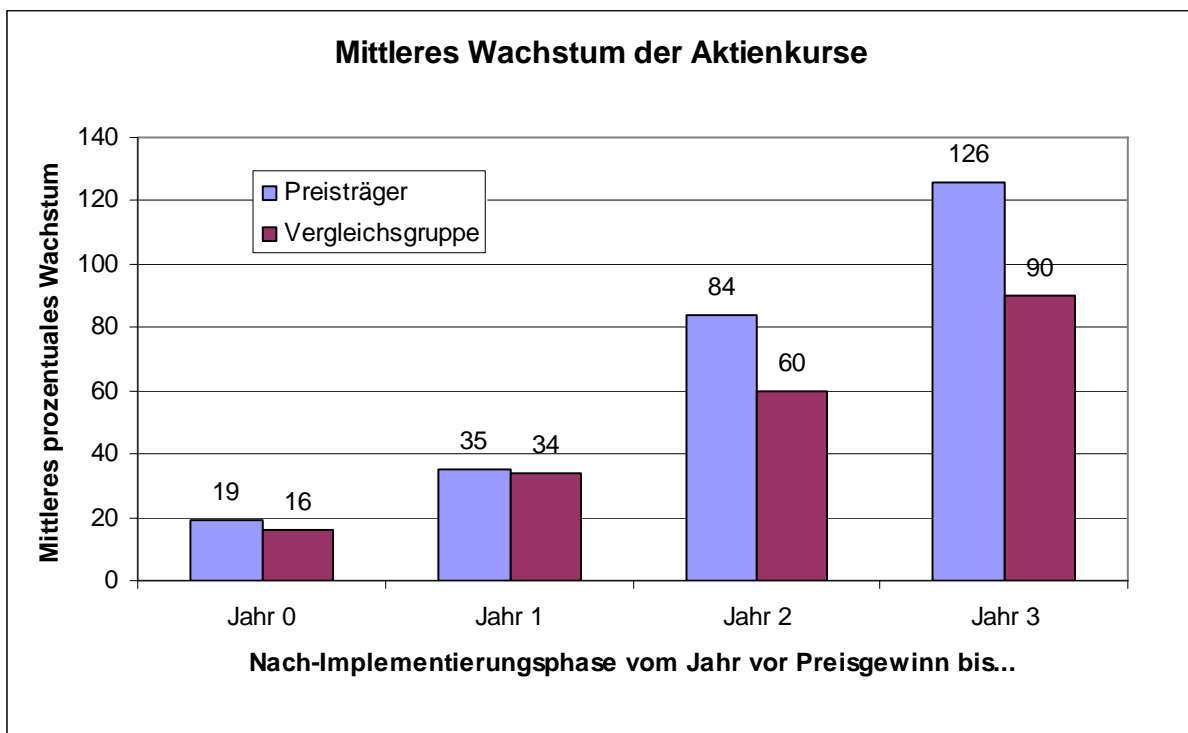


Abb. 3: Durchschnittlicher Zuwachs beim Aktienwert der Preisträgerunternehmen in den ersten drei Jahren der Nach-Implementierungsphase im Vergleich mit den Vergleichsunternehmen

3.2 Finanzielle Kennzahlen – Wachstum, Gewinn, Effizienz

In diesem Abschnitt werden die Schlüsselergebnisse bei den finanziellen Leistungskennzahlen dargestellt.

3.2.1 Erträge / Umsatz

Die Umsatzsteigerung der Preisträgerunternehmen wurde berechnet. Um Faktoren wie Übernahmen und Unternehmensgröße Rechnung zu tragen, wurde zusätzlich die Steigerungsrate aus Umsatz zu Kapital herangezogen.

Während der gesamten betrachteten Implementierungsphase übertreffen die Vergleichsunternehmen beim Gesamtumsatz die Preisträgerunternehmen. In der Nach-Implementierungsphase hingegen erzielen die Preisträgerunternehmen größere Umsatzsteigerungen als die Vergleichsunternehmen, s. Abb. 4. Ein Jahr nach dem ersten Preisgewinn erzielen die Preisträ-

gerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen im Durchschnitt eine um 8 Prozentpunkte höhere Umsatzsteigerung, zwei Jahre nach dem ersten Preisgewinn bereits eine um durchschnittlich 10 Prozentpunkte, drei Jahre nach dem ersten Preisgewinn eine um durchschnittlich 18 Prozentpunkte, vier Jahre nach dem ersten Preisgewinn eine um durchschnittlich 50 Prozentpunkte und fünf Jahre nach dem ersten Preisgewinn eine um durchschnittlich 76 Prozentpunkte höhere Umsatzsteigerung. Alle genannten Durchschnittswerte sind signifikant.

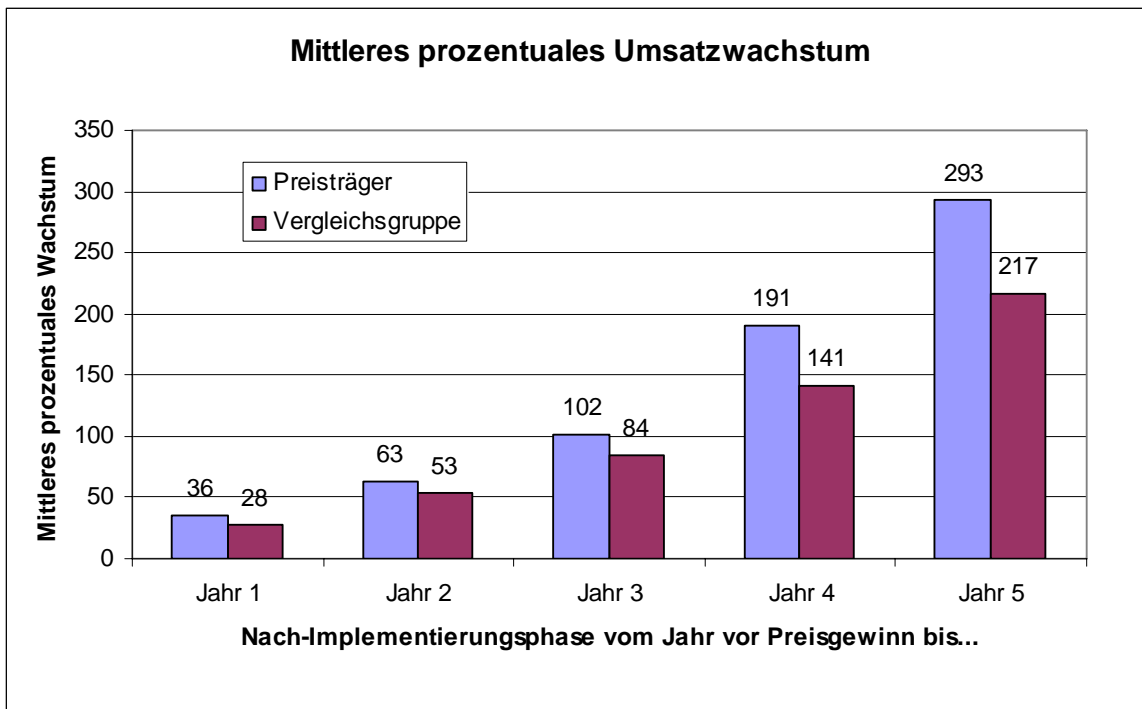


Abb. 4: Durchschnittliche Umsatzsteigerung der Preisträgerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen

Bei Umsatz zu Kapital erbringen die Preisträgerunternehmen in der gesamten Nach-Implementierungsphase eine deutlich bessere Leistung als die Vergleichsunternehmen, und zwar bereits ab dem ersten Jahr. Zwei Jahre nach dem ersten Preis-

gewinn verzeichnen die Preisträgerunternehmen bei der durchschnittlichen prozentualen Entwicklung einen um 8 Prozentpunkte höheren Leistungszuwachs. Dieser Durchschnittswert ist statistisch signifikant.

3.2.2 Kosten

Die Veränderung bei den Gesamtkosten und bei Gesamtkosten zu Umsatz wurde berechnet.

Bereits während der Implementierungsphase erreichen die Preisträgerunternehmen Einsparungen bei den Kosten. Im gesamten Berichtszeitraum der Nach-Implementierungsphase, und zwar schon ab dem ersten Jahr, übertreffen die Preis-

trägerunternehmen die Vergleichsunternehmen bei Kosten zu Umsatz. Ein Jahr nach dem ersten Preisgewinn erzielen die Preisträgerunternehmen eine um 1,5 Prozentpunkte größere und bis zum fünften Jahr nach dem Preisgewinn eine um 4,4 Prozentpunkte größere Kostenreduzierung. Einige der Ergebnisse sind statistisch signifikant.

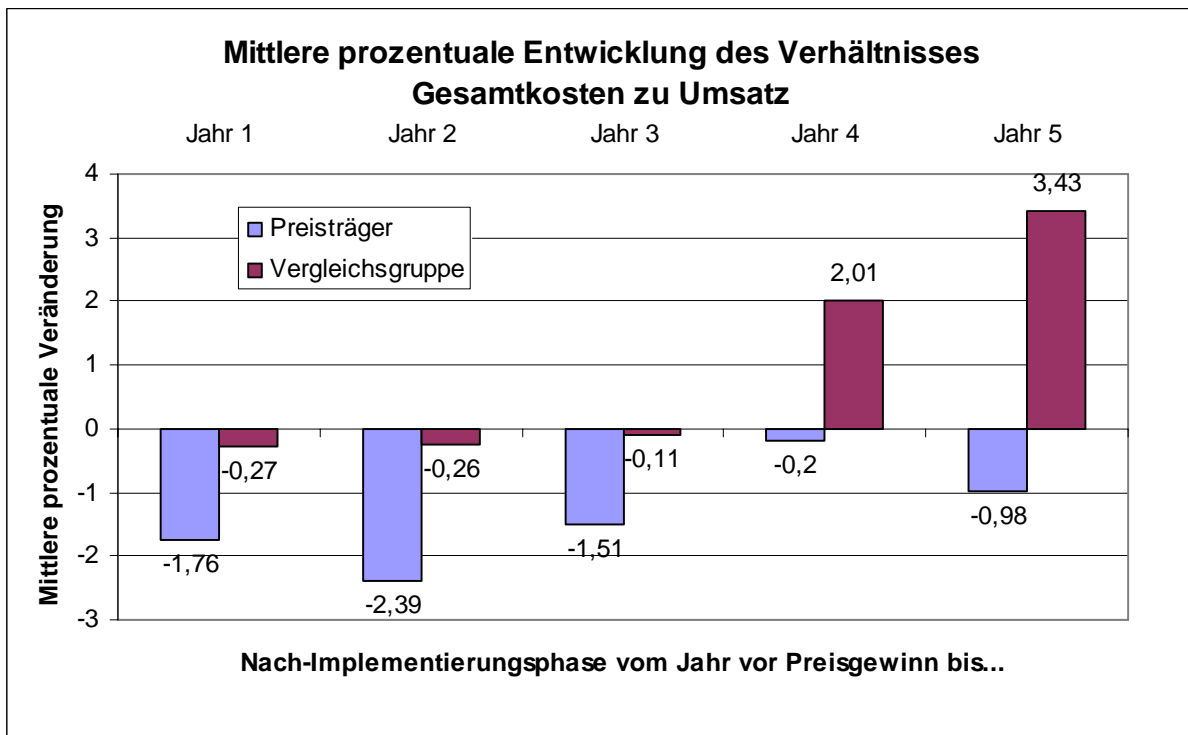


Abb. 5: Durchschnittlich Reduzierung von Kosten zu Umsatz der Preisträgerunternehmen im Vergleich zu den Vergleichsunternehmen

3.2.3 Betriebsgewinn

Die Veränderungen beim Betriebsgewinn, bei Betriebsgewinn zu Umsatz und Betriebsgewinn zu Kapital wurden ebenfalls berechnet.

Die Ergebnisse der drei Betriebsgewinn-Kennzahlen zeigen einen ähnlichen Verlauf wie die bereits vorgestellten Kennzahlen. Es braucht Zeit, bis ein Preisträgerun-

ternehmen Verbesserungen bei den Betriebsgewinnen verzeichnen kann. Über einen längeren Zeitraum übertreffen die Preisträgerunternehmen die Vergleichsunternehmen bei allen drei o.g. Kennzahlen.

3.2.4 Weitere finanzbasierte Kennzahlen

Die folgenden finanzbasierten Kennzahlen wurden berechnet:

- Investitionen zu Umsatz;
- Investitionen zu Kapital;
- Gesamtkapital;
- Anzahl der Mitarbeiter.

Preisträgerunternehmen konnten durchweg während der Implementierungs- und der Nach-Implementierungsphase das Verhältnis von Investitionen zu Vermögenswerten prozentual deutlich besser

entwickeln als die Vergleichsunternehmen.
Gleiches gilt in der Nach-

Implementierungsphase für das Verhältnis
von Investitionen zu Umsatz.

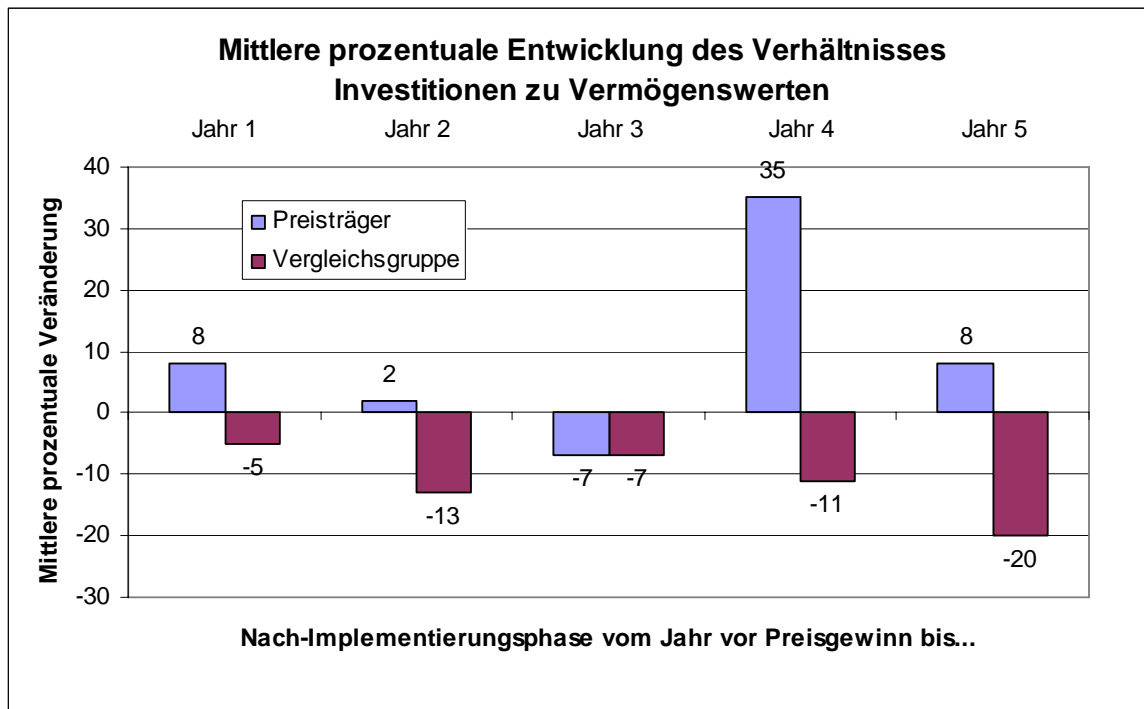


Abb. 6: Durchschnittliche Reduzierung bei Investitionen zu Vermögenswerten der Preisträgerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen während der Nach-Implementierungsphase

Ein Jahr nach dem ersten Preisgewinn erzielten die Preisträgerunternehmen im Durchschnitt eine um 13 Prozentpunkte größere, vier Jahre nach dem ersten Preisgewinn eine um 46 Prozentpunkte größere Steigerung bei Investitionen zu Vermögenswerten als die Vergleichsunternehmen, s. Abb. 6.

Bei Investitionen zu Umsatz erzielten die Preisträgerunternehmen ein Jahr nach dem ersten Preisgewinn im Durchschnitt eine um 10 Prozentpunkte größere, vier Jahre nach dem ersten Preisgewinn eine um 30 Prozentpunkte größere Steigerung als die Vergleichsunternehmen, s. Abb. 7. Diese Unterschiede sind statistisch signifikant.

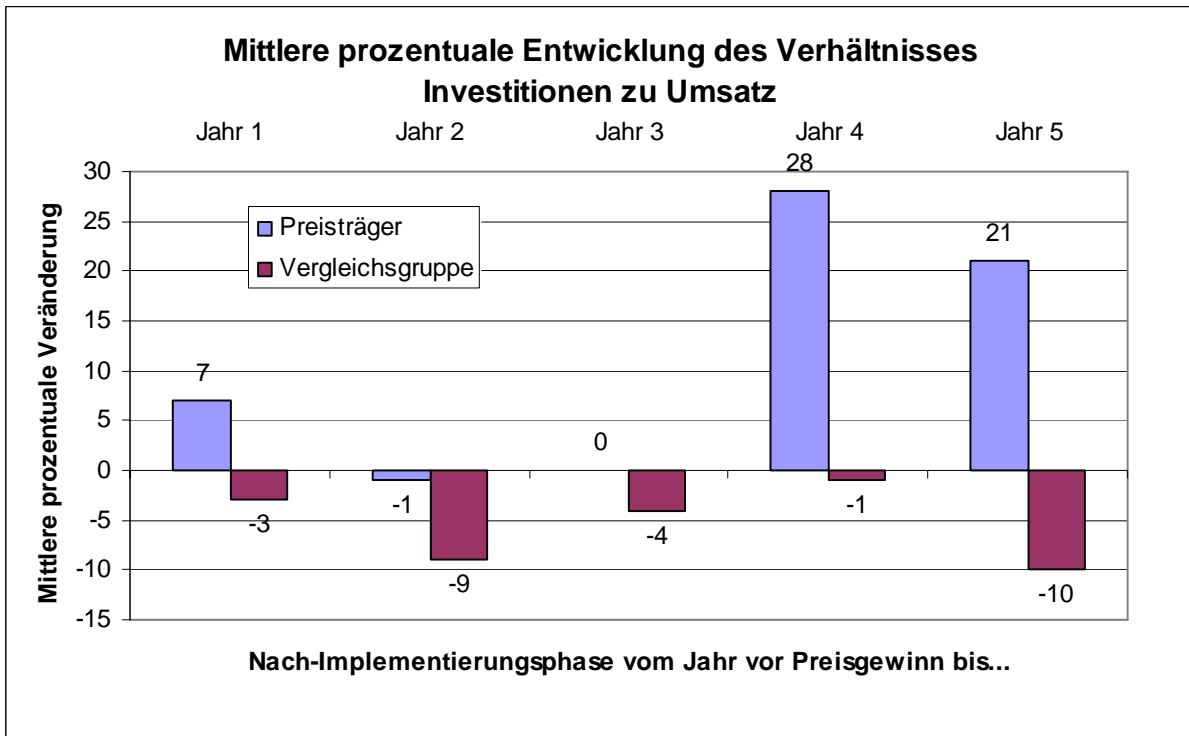


Abb. 7: Durchschnittliche Reduzierung bei Investitionen zu Umsatz der Preisträgerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen während der Nach-Implementierungsphase

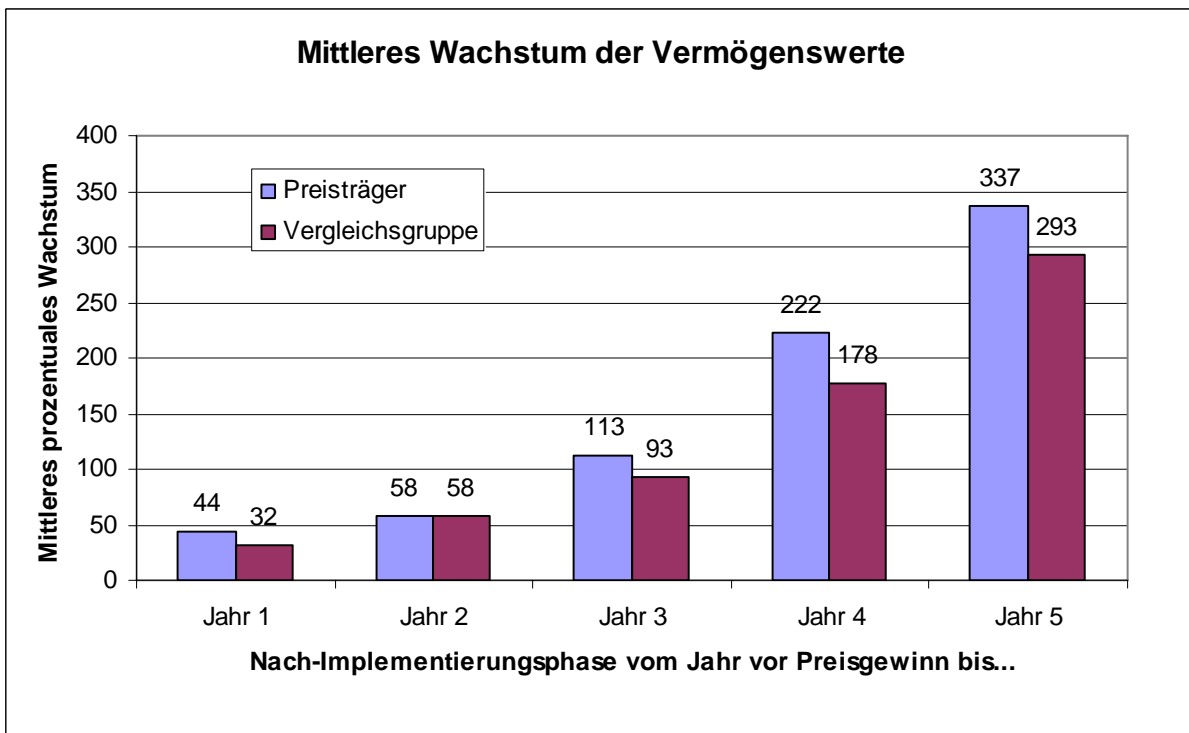


Abb. 8: Durchschnittliches Wachstum der Vermögenswerte der Preisträgerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen während der Nach-Implementierungsphase.

Übereinstimmend mit der Umsatzsteigerung erzielen die Preisträgerunternehmen auch bei den Vermögenswerten größere Steigerungsraten als die Vergleichsunternehmen.

Die Vermögenswerte der Preisträgerunternehmen wuchsen ein Jahr nach dem ersten Preisgewinn im Durchschnitt um 12 Prozentpunkte mehr als bei den Vergleichsunternehmen. Dieser Unterschied ist signifikant. Vier Jahre nach dem ersten Preisgewinn erzielten die Preisträgerunternehmen eine um 44 Prozentpunkte größere Steigerung als die Vergleichsunternehmen.

Während der Implementierungsphase verzeichnen die Preisträgerunternehmen ge-

genüber den Vergleichsunternehmen einen geringeren prozentualen Zuwachs der Mitarbeiterzahl. In der Nach-Implementierungsphase zeigt sich ein uneinheitliches Bild, s. Abb. 9. Im ersten Jahr nach dem Preisgewinn wächst die Mitarbeiterzahl in den Preisträgerunternehmen prozentual stärker als in den Vergleichsunternehmen. Drei bis vier Jahre nach dem ersten Preisgewinn steigt die Mitarbeiterzahl in den Vergleichsunternehmen prozentual stärker als in den Preisträgerunternehmen. Fünf Jahre nach dem ersten Preisgewinn steigt die Mitarbeiterzahl in den Preisträgerunternehmen prozentual stärker als in den Vergleichsunternehmen.

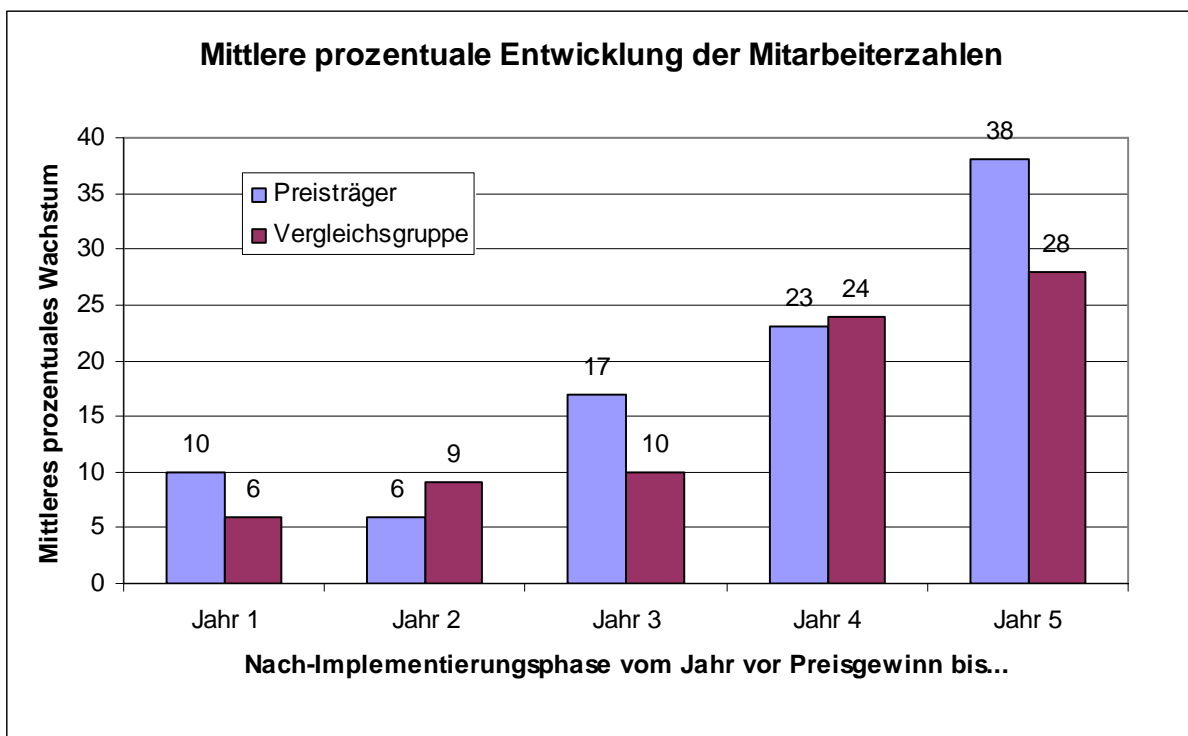


Abb. 9: Durchschnittliche prozentuale Veränderung der Mitarbeiterzahl der Preisträgerunternehmen gegenüber den Vergleichsunternehmen während der Nach-Implementierungsphase

4. Schlussbemerkung

Verglichen mit den beschränkten deskriptiven Nachweisen hinsichtlich der Verbindung zwischen den Grundkonzepten der Excellence für Excellence und der Leistungsverbesserung von Unternehmen ermöglichen die Nachweise in dieser Studie eine stärker faktenbasierte, objektivere und statistisch validere Bewertung. Bis zu einem gewissen Grade bestätigen diese Ergebnisse auch die Einschätzung, dass Unternehmen eine gewisse Zeit benötigen, um von der wirksamen Implementierung der Excellence-Strategien zu profitieren. Das Gesamtergebnis zeigt jedoch, dass die wirksame Implementierung des EFQM-Modells kurz- und langfristig zu Leistungssteigerung führt.

Diese Studienergebnisse mögen all den Unternehmen Mut machen, die investiert und sich nachhaltig zur Anwendung der Grundkonzepte der Excellence bekannt haben. Es beweist auch den Unternehmen, die erwägen, ihre Excellence-Strategie durch etwas anderes zu ersetzen, dass sie an dem von ihnen eingeschlagenen Weg zur Excellence festhalten sollten. Darüber hinaus liefert es positive Signale für die Unternehmen, die die Implementierung des EFQM-Modells in Erwägung ziehen und sich fragen, welche Vorteile ihr Unternehmen aus der wirksamen Umsetzung ziehen könnte.

5. Quellenangabe

Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (1997): "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards." *Management Science*, Vol. 43, no. 9, pp. 1258-1274

In allen Fällen ist als Hauptautor zu zitieren:

**The Centre of Quality Excellence, The University of Leicester.
Copyright 2005 EFQM und BQF.**