



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

# Unternehmensqualität

## Die Position der Quality Austria

Mit den Besten messen  
**Zukunft gestalten**  
Menschen begeistern  
**Organisation entwickeln**  
**Ziele erreichen**  
Erfolge feiern





## Ausgangssituation und Ansätze

Dieses Positionspapier verfolgt den Anspruch, die Begriffe „**Unternehmensqualität**“ und „**Exzellenz**“ verständlich zu machen und damit den Einstieg in das Thema Business Excellence zu unterstützen.

Für alle, die substanziell am längerfristigen Werterhalt und Wertzuwachs sowie an nachhaltiger Gestaltung von Organisationen interessiert sind, ist die Auseinandersetzung mit dauerhafter Unternehmensqualität von großer Bedeutung.

### BEGRIFFE UND ANSÄTZE

Ausgehend vom Total Quality Management (TQM) Ansatz wurde ab den späten 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts unter dem Begriff **Business Excellence** viel zur Weiterentwicklung des umfassenden Qualitätsbegriffes geleistet.

**Die Unternehmensqualität einer Organisation zeigt das Niveau, in dem die jeweilige Organisation die an sie von den wichtigen Interessengruppen gestellten Anforderungen erfüllt bzw. übertrifft.**

**Wichtige Interessengruppen der Organisation werden ausgewogen berücksichtigt: Kund\*innen, Mitarbeitende, Eigentümer\*innen, Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Partner\*innen und Lieferant\*innen.**

Das Verständnis von Unternehmensqualität folgt dem europaweit bekannten und anerkannten Excellence Ansatz der EFQM (European Foundation for Quality Management). Dieser Ansatz fußt auf europäisch geprägten Grundsätzen und Werten (Grundrechte, Menschenrechte, Gleichbehandlung, Sozialcharta) und den 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs) der UN. Das EFQM Modell ist ein sehr guter Rahmen für die Planung und Umsetzung eigener Beiträge zu den UN Zielen. Ergänzend hilft es, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement zu gestalten, da es das Zusammenwirken aller Prozesse bzw. Bereiche für die Umsetzung fördert.

Das EFQM Modell gibt es seit rund 30 Jahren – es wird durch die Nutzung der Erfahrungen und Erkenntnisse beteiligter Organisationen systematisch geschärft und weiterentwickelt. Die aktuellste Fassung wurde im Herbst 2019 veröffentlicht.

## AUSPRÄGUNG UND ANERKENNUNG

Jedes Unternehmen hat eine **eigene Ausprägung an Unternehmensqualität**. Merkmale können u. a. die positive Entwicklung der Kund\*innenzufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden betreffen, die hohe Innovationsrate, verbesserte Umwelleistung oder den Beitrag für die Gesellschaft umfassen.

Organisationen, die Unternehmensqualität **konsequent und erfolgreich anhand des EFQM Ansatzes gestalten**, werden in nationalen und internationalen Awards ausgezeichnet. Auf europäischer bzw. internationaler Ebene wird der EFQM Global Award vergeben, in Österreich vergibt die Quality Austria gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft den **Staatspreis Unternehmensqualität** ([www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)).

Mit der Teilnahme am Staatspreis Unternehmensqualität können mit einem Assessment bis zu 5 Auszeichnungen erreicht werden:

- Gewinner\*in Staatspreis
- Finalist\*in oder Kategorie Sieger\*in Staatspreis
- Exzellentes Unternehmen Österreichs (mind. 400 Punkte)
- Recognised for Excellence (mind. 300 Punkte)
- Recognised by EFQM (mind. 300 Punkte)



**Das Wertvolle an einem externen Assessment ist definitiv der Blick von außen auf die Organisation. Mit einem sehr guten Assessor\*innenteam bekommt man viele neue Inputs, an denen man danach gleich weiterarbeiten kann.**

Mag. Sandra Donke; VOEST-ALPINE-Stahlstiftung  
Gewinnerin Staatspreis Unternehmensqualität 2021



## LÖSUNGSANSATZ FÜR ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Die Entwicklung in Richtung Business Excellence bietet Lösungsansätze und unterstützt die Organisation bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen, wie zum Beispiel:

- Geopolitische Unsicherheit, politische Instabilitäten
- Umweltkrisen, Ressourcenknappheit
- Umsetzung der geforderten Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Sharing Economy, Circular Economy
- Stärkere Regulierung
- Demografische Herausforderungen
- Arbeits- und Fachkräftemangel
- Selbstgestaltung, Selbstorganisation
- Digitale Disruption
- Digitalisierung, Automatisierung

**Mit Zufriedenheit erfüllt mich, wenn meine Hinweise die Bewerber\*innen bei der nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen.**

Angelika Edtstadler, MBA  
qualityaustria Assessorin seit 2013

**Das Unternehmen erhält mit dem Assessor\*innenteam Sparringpartner\*innen, die die IST-Situation in einer 360-Grad-Analyse betrachten und dieses Spiegelbild weitergeben.**

Mario Mauracher, MSc  
qualityaustria Assessor seit 2014



## ECOSYSTEM ALS RELEVANTER RAHMEN

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensqualität fördert das Verständnis für den relevanten Kontext (Umfeld) der Organisation. Damit werden wichtige Wechselwirkungen und Abhängigkeiten erkannt und entsprechend berücksichtigt.



## ...vertieft Werte

- basiert auf einem Wertegerüst als sinnstiftender Rahmen: Europäische Grund- und Menschenrechte, Gleichbehandlung, Sozialcharta, Sustainable Development Goals.
- steht für partnerschaftliches Agieren im Ecosystem und übernimmt Verantwortung für ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen der eigenen Handlungen.
- fördert Gleichstellung und nützt Diversität und Vielfalt als Lösungskompetenz für aktuelle und künftige Herausforderungen.

## ...schafft Ausgewogenheit

- berücksichtigt die Bedürfnisse aller wichtigen Interessengruppen: Kund\*innen, Mitarbeitende, Eigentümer\*innen, Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Partner\*innen und Lieferant\*innen – ausgewogen und mit langfristiger Perspektive.
- verbindet die strategische Ausrichtung der Organisation mit wirksamen Vorgehensweisen und führt zu herausragenden Ergebnissen.
- setzt das operative Geschäft optimal um und sichert Zeit, Ressourcen und Spielräume für die langfristig orientierte Arbeit an der Zukunft.

## ...sichert Verbesserung

- vernetzt die beteiligten Menschen, ermöglicht offene Kommunikation und übergreifendes Lernen.
- fördert Kreativität und Innovation und schafft eine agile Organisationskultur der Veränderung und ständigen Verbesserung.
- setzt sich herausfordernde Ziele, misst sich mit den Besten, verlässt die eigene Komfortzone und schafft hohen Erfolg deutlich über dem Mittelmaß.

## UNTERNEHMENS- QUALITÄT...

### Herausragende Organisationen mit hoher Unternehmensqualität:

- beziehen wichtige Interessengruppen ein
- erzielen überdurchschnittliche Ergebnisse
- schaffen ausgewogenen, nachhaltigen Nutzen
- übernehmen Verantwortung im Ecosystem

## ...erfordert Führung

- ermächtigt aktive Führung auf allen Organisationsebenen und -bereichen.
- zeigt Mut und Gestaltungswillen im Umgang mit Chancen oder Gefahren – auch bei Unerwartetem und Widersprüchlichkeit.
- schließt Konsequenz in der Umsetzung ein und folgt dem Erfahrungswert, dass Inkonsequenz wahrscheinlicher ist als Konsequenz.

## ...bewirkt Durchgängigkeit

- reagiert auf Trends und Entwicklungen, greift Umfeld-Dynamiken auf, transformiert die Organisation und meistert Herausforderungen.
- optimiert die Wertschöpfungskette über alle Phasen und begeistert die Kund\*innen mit einem durchgängigen Gesamterlebnis.
- bedeutet strategische Klarheit, Richtung und Sinnhaftigkeit. Das setzt Freude und Energie für Spitzenleistungen frei, die stolz machen.

## ...bietet einen Entwicklungspfad

- bietet einen ganzheitlichen Gestaltungsrahmen, der Organisationen ermutigt, sich zu beschreiben, zu bewerten und zu reflektieren – und anhaltende Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu bewirken.
- lenkt die systematische Weiterentwicklung, unabhängig von Größe, Branche, Geschäftsmodell oder aktuellem Reifegrad der Organisation.
- verdeutlicht wichtige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge und hilft, Annahmen und wertvolle Vorhersagen für die Zukunft zu treffen.



# Gestaltung und Umsetzung von Unternehmensqualität

Ausgangspunkt ist eine positive Haltung zur gezielten Organisationsentwicklung mit Fokus auf Stärken und Potenzialen.

Die Entwicklung kann je nach Organisation unterschiedlich verlaufen: beginnend mit dem Aufbau von Kompetenzen, über die Verwirklichung in Teilbereichen, bis zur Umsetzung in der gesamten Organisation.

Die kontinuierliche Anwendung der drei Schritte Beschreibung, Bewertung, Verbesserung führt zu einer gezielten Erhöhung der Unternehmensqualität.



Folgende Eigenschaften sind grundsätzlich in der Entwicklung der Unternehmensqualität hilfreich:

- **Mut** zur (Selbst)Bewertung und zum Einholen einer Außensicht durch externe Expert\*innen
- **Agilität** im Aufgreifen von erkannten Potenzialen und Chancen
- **Gestaltungswille** und **Fähigkeit zur Veränderung** (Innovation, Transformation, Abschaffen)
- **Konsequenz** und Ausdauer in der Umsetzung der Erkenntnisse (positive Fehlerkultur, Erfolge feiern)

*Als lernende Organisation hilft uns ein Assessment bei der kontinuierlichen Reflexion und dabei, uns bzw. unsere Abläufe und Prozesse ständig zu hinterfragen. Unser Erfolgsgeheimnis ist es, Mitarbeitende sowie Partner\*innen für unsere Vision, die wir ebenso laufend evaluieren, nachhaltig zu begeistern.*

Wilhelm Behensky, FH Campus Wien  
Gewinnerin Staatspreis Unternehmensqualität 2022

**1** **Beschreibung** – Dem Excellence Ansatz folgend erfasst und beschreibt die Organisation die umgesetzten Vorgehensweisen und erreichten Ergebnisse durch Erstellung eines Selbstbildes. Das Selbstbild orientiert sich am EFQM Kriterienmodell.

**2** **Bewertung** – Das erstellte Selbstbild wird anhand der RADAR Logik bewertet. In diesem Reflexionsprozess werden Stärken, Potenziale und das aktuelle (Punkte)Niveau der Unternehmensqualität sichtbar und in einem Bericht zusammengefasst.

**3** **Verbesserung** – Aus den in der Bewertung erkannten Stärken, Potenzialen und Hinweisen werden konkrete Verbesserungsvorschläge abgeleitet und priorisiert, die in Form von Maßnahmen und Projekten umgesetzt werden.



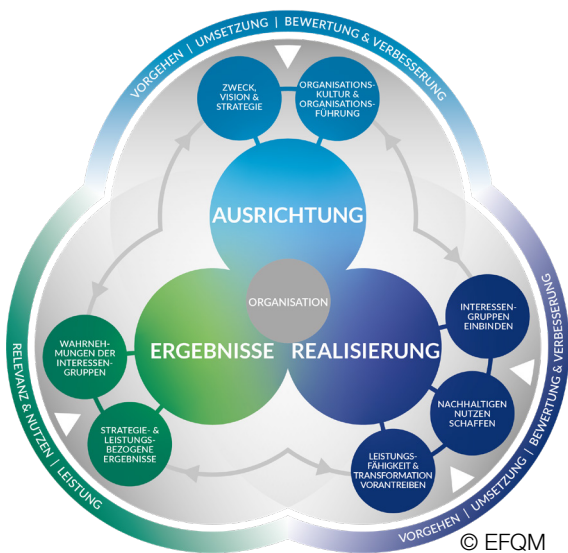
## Bewertung nach dem Excellence Ansatz

Der Excellence Ansatz umfasst neben den zugrundeliegenden Werten ein Modell zur Gestaltung, Entwicklung, Führung und Bewertung von Organisationen. Es beinhaltet zwei eng miteinander verzahnte Komponenten:

- Das **Kriterienmodell** als Grundstruktur zur Umsetzung der Unternehmensqualität (Was ist zu tun?)
- Die **Bewertungslogik** als wirksames Management- und Bewertungsinstrument für die Unternehmensqualität (Wie ist es umzusetzen?)

### KRITERIENMODELL

Das praxisorientierte Kriterienmodell bietet einen offenen Rahmen für die ganzheitliche Gestaltung, Bewertung und Steuerung der Organisation, schreibt jedoch keine konkreten Handlungsweisen vor. Die Umsetzung orientiert sich an der jeweiligen Organisation und ihren Bedürfnissen.



Die Kriterien zur **Ausrichtung** behandeln Zweck, Vision und Strategie einer Organisation sowie die Organisationskultur und -führung.

In der **Realisierung** liegen die Schwerpunkte auf den Interessengruppen, der Kernwertschöpfung durch das Schaffen von nachhaltigem Nutzen sowie im Vorantreiben der Leistungsfähigkeit und Transformation.

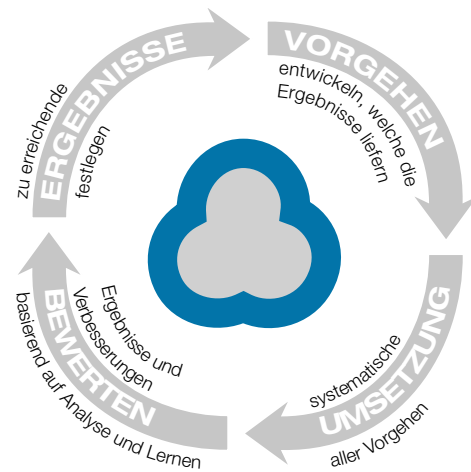
Die **Ergebnisse** fokussieren auf die von der Organisation erbrachten Leistungen und erreichten Resultate: Einerseits aus Sicht und Wahrnehmung wichtiger Interessengruppen, andererseits mit Blick auf die operative Leistung sowie die Erreichung der eigenen strategischen Ziele.

### BEWERTUNGSLOGIK (RADAR)

Die Bewertung der Unternehmensqualität erfolgt nach der **RADAR Logik (Results, Approach, Deployment, Assessment and Refinement)**.

Die RADAR Logik ist eine definierte Vorgehensweise, um die Leistungen der Organisation (Nachweise aus den Bereichen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse) auf Ebene der Kriterien fundiert und nachvollziehbar zu bewerten.

Darüber hinaus hilft sie der kontinuierlichen Verbesserung der Organisation, dem Erkennen von Stärken und Potenzialen, sowie der Steuerung. Sie kann in allen Projekten, Prozessen, Abteilungen, oder für die Organisation als Ganzes angewendet werden.



### NACHVOLLZIEHBARKEIT DER ENTWICKLUNG ÜBER PUNKTE

Ausgehend von den im Assessment erkannten Stärken und Verbesserungspotenzialen wird das Niveau der Unternehmensqualität je Kriterium bestimmt und zu einem Gesamt-Punktwert auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten zusammengeführt.

Bereits ab 300 Punkten (entspricht in etwa einer Organisation, die z. B. ein Managementsystem in den Bereichen Qualität, Umwelt und/oder Sicherheit umsetzt), verlässt das Unternehmen das Mittelmaß und differenziert sich klar positiv. Ab 400 Punkten wird eine Organisation in die Liste der Exzellenten Unternehmen Österreichs aufgenommen.

Reife Organisationen erreichen nach mehrjähriger konsequenter Verbesserung ein Niveau von 600 bis 750 Punkten und eine entsprechend hohe Unternehmensqualität.



## Der Nutzen von Unternehmensqualität

Analysen und Erfahrungen aus der Praxis gelangen zum Ergebnis, dass es einen klar positiven Zusammenhang zwischen konsequenter Umsetzung des Excellence Ansatzes und dem Unternehmenserfolg gibt.

Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität unterscheiden sich von Vergleichsunternehmen signifikant. Es lassen sich die folgenden Nutzenaspekte benennen:

- **Bessere Ergebnisse**, bessere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, höhere Effektivität und Effizienz – immer im Sinne der spezifischen Zielsetzung
- **Besseres Image**, mehr emotionale Kund\*innenbindung, mehr Weiterempfehlungsbereitschaft, höhere Attraktivität als Arbeitgeber\*in
- **Attraktivere Unternehmenskultur**, mehr Reflexion, Motivation, Begeisterung und Leistungsstärke der Menschen (Selbständigkeit, Einbindung, Beteiligung, Engagement)
- **Mehr Agilität** und Robustheit, proaktiver Umgang mit Änderungserfordernissen
- **Bessere Balance**, fundierte Auseinandersetzung mit allen Interessengruppen

- **Mehr Transparenz**, klarere Governance
- Ausgeprägter **Fokus auf Langfristigkeit**, umfassend verstandene Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial)

Die gemeinsame Anwendung eines Reifegradmodells (EFQM Modell) und eines Anforderungsmodells (z. B. ISO 9001) bieten ungeahnte Synergien und ergänzen sich hervorragend auf Grund der verschiedenen Herangehensweisen und Blickwinkel.

*Es war gut, Feedback von außerhalb unserer Branche zu bekommen, denn dann sieht man, was man falsch kommuniziert. Außerdem macht eine Teilnahme Lust auf mehr!*

Dr. Peter Winkler; faircheck Schadenservice GmbH  
Gewinnerin Staatspreis Unternehmensqualität 2020

*Die Implementierung von Unternehmensqualität wirkt sich eindeutig positiv auf den Unternehmenserfolg aus – und das langfristig.*

*Die Steigerung der Unternehmensqualität bringt nachweislich wirtschaftliche Erfolge und nachhaltig gute Ergebnisse.*

*Beides gilt für alle Branchen, unabhängig von Unternehmensgröße oder Geschäftsmodell.*

### EXZELLENT E UNTERNEHMEN (AUSZUG)







**qualityaustria**

Erfolg mit Qualität

**Quality Austria**

Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

[office@qualityaustria.com](mailto:office@qualityaustria.com)

[www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)

[staatspreis@qualityaustria.com](mailto:staatspreis@qualityaustria.com)

**Headquarters**

Zelinkagasse 10/3  
1010 Wien, Austria  
Tel.: +43 1 274 87 47  
Fax: +43 1 274 87 47-100

**Customer Service Center**

Am Winterhafen 1/1  
4020 Linz, Austria  
Tel.: +43 732 34 23 22  
Fax: +43 732 34 23 23



**Hinweis**

Die Quality Austria behält sich Änderungen hinsichtlich ihrer Produkte vor. Die Angaben in Bezug auf Gesetze, Normen und Richtlinien beziehen sich auf den Stand der Drucklegung. Wir bitten um Verständnis.

**Impressum**

Autor\*innen:  
Eigelsreiter, Manuela | Mayer, Nicole | Sauer-  
mann, Johann | Walder, Franz-Peter  
Druckfehler und Änderungen vorbehalten.  
10. Ausgabe, Januar 2023

**Unternehm**

Den  
Unternehmens

Das  
**EFQM**

2. überarbeitete  
Enthält ergänzende In  
beispielen, RADAR un

**HRM-Do**

Siegfried Schmidt / Nicole Mayer  
**Zukunftsorientiert  
Qualitätsmanagement**  
Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen