

# Qualität im Fokus

## Mit dem EFQM-Modell zu erfolgreicher Mitarbeiter- und Kundenorientierung

Markus Reiche, Nürnberg

Der Wettbewerb in der Do-it-yourself-Branche gewinnt an Schärfe. Um ihre starke Position behaupten zu können, setzt eine Baumarktgruppe auf den Einsatz des EFQM-Modells und auf einen gruppeninternen Kundenmonitor. Eines der Häuser der Gruppe war jüngst als Finalist des Ludwig-Erhard-Preises, des Wettbewerbs für unternehmerische Spitzenleistungen, erfolgreich.

Mit 160 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 70 Millionen DM nimmt der OBI-Markt Nürnberg, Leyher Straße, eine herausragende Position ein. Nach Kundenzahl und Verkaufsfläche zählt dieser Baumarkt zu den vier größten OBI-Märkten Deutschlands. Geschäftserfolge und Größe des Marktes lassen eine weitere Expansion im klassischen Sinne kaum noch zu – Grund für den Markt, den Fokus auf das eigene Qualitätsmanagement zu richten. Durch kontinuierliche Verbesserung im Rahmen von Total Quality Management (TQM) sollen künftig neue Wachstumspotenziale erschlossen werden. Die Leitbilder des Unternehmens wurden um Qualität ergänzt. In der Folge entwickelte der Markt einen eigenen TQM-Maßnahmenplan, der von den Führungskräften im Markt betreut wird.

Seit Gründung des ersten Markts legt die Gruppe großen Wert auf die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistun-

gen. Total Quality Management hat bei OBI eine lange Historie, auch wenn das Qualitätsmanagement des Unternehmens nicht von Anfang an so bezeichnet wurde. Mit dem Fokus-Modell führte die Marktgruppe 1997 eine eigene Qualitätsstrategie ein, die alle bisherigen Maßnahmen zusammenfasst und neu strukturiert (Bild 1). Der an den Deming-Circle angelehnte Zyklus Planen-Praktizieren-Prüfen-Perfektionieren beschreibt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, dem das Qualitätsmanagement folgt.

Die Fokus-Grobanalyse wird seit 1998 durchgeführt und ist ein Schritt auf dem Weg zur Einführung einer Balanced Scorecard. Sie analysiert Verbesserungspotenziale in den Ergebniskriterien Mitarbeiter und Kunden sowie Schlüsselleistungen und legt Ziele und Maßnahmen in den Kriterien der Mittel und Wege fest. Die Fokus-Grobanalyse liefert somit interne Benchmarkdaten und ist Grundlage für das Planungssystem.

Die Basis für guten Service und Kundenzufriedenheit sind hoch qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeiter. Das Unternehmen nutzt dazu seit der Unternehmensgründung 1970 das GRID-Managementsystem mit dem Ziel, einen kooperativen und partizipativen Führungsstil zu realisieren [1]. Neben reinen Leistungsaspekten soll damit auch die soziale Komponente in der Führung berücksichtigt werden. Daneben wird die permanente Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter forciert. Das Unternehmen bietet eine Vielzahl an Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit bestätigen die These, dass Mitarbeiterzufriedenheit zu Kundenzufriedenheit führt und dadurch langfristig die Geschäftsergebnisse optimiert werden.

Im Ansatz der Führung durch Zielvereinbarungen spiegelt sich wider, dass die Führungskräfte die Rolle des Coachs für ihre Mitarbeiter wahrnehmen. Die Unternehmensziele werden in allen Hierarchieebenen umgesetzt. In den Beratungs- und Fördergesprächen erarbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter konkrete Ziele.

### Mitarbeiter beraten und fördern

Als systematisches Mittel der Anerkennung für jeden Mitarbeiter dienen die Beratungs- und Fördergespräche. Neben intensivem Coaching bieten sie Gelegenheit für konkretes Feedback, eine Stärken- und Schwächenanalyse und somit die Feststellung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (Bild 2). Auch in diesen Gesprächen entstehen neue Ideen zur Weiterentwicklung des gesamten Qualitätsmanagements im Baumarkt. Ergebnis sind konkrete Maßnah-

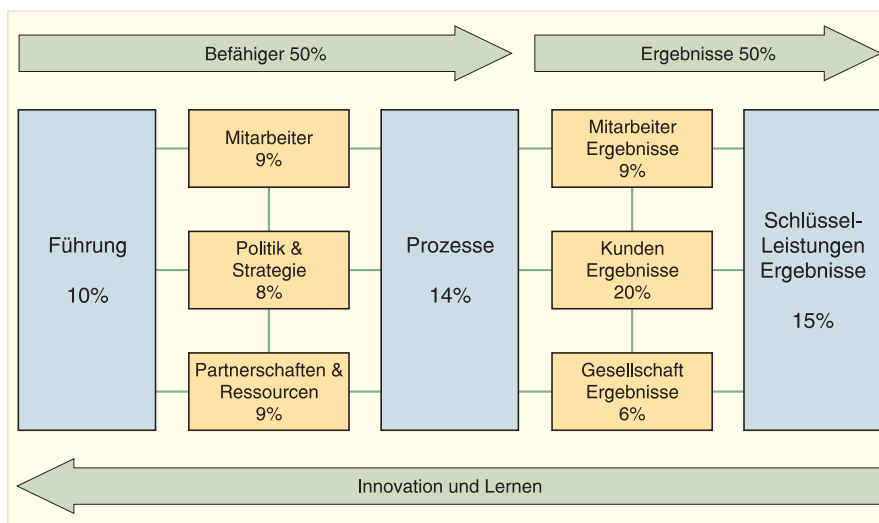


Bild 1. Das Fokus-Modell lehnt sich an das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) an

menpläne. Diese richten sich nach den Fragen Was? Wer? Wann? und enthalten Ansätze für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Für diese werden dann wieder Ressourcen in Form von Arbeitszeit und auch Finanzierung der Fortbildungsveranstaltungen zur Verfügung gestellt.

Diese jährlich stattfindenden Zielplanungsgespräche umfassen auch die persönliche Weiterentwicklung und die Laufbahnplanung der Mitarbeiter. Für die „Beratungs- und Fördergespräche“ nutzen die Führungskräfte speziell ausgearbeitete Fragebögen, die jeweils an die zu beurteilende Mitarbeitergruppe angepasst sind.

Die Mitarbeiterentwicklung durch eine konsequente Laufbahnplanung ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Zur Verantwortung der Führungskräfte gehört die Schulung ihrer Mitarbeiter ebenso wie das deutliche Engagement im Rahmen ihrer eigenen Fortbildung und die Entwicklung von Anreizsystemen. Die Effektivität des eigenen Führungsverhaltens wird zum einen durch die jährliche Mitarbeiterbefragung und die monatliche Kundenbefragung, zum anderen durch Workshops mit den Mitarbeitern überprüft. Die intensive, direkte Kommunikation unterstützen Kurzbesprechungen im Markt und die täglich stattfindenden Morning-Meetings für die Mitarbeiter, die von den Abteilungsleitern organisiert werden. Darüber hinaus laden die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu gemeinsamen Veranstaltungen ein, etwa Grillfeste, Pizza-Essen oder ein jährliches Fußballturnier. Diese Einladungen finden häufig spontan statt, etwa als Belohnung für eine besondere Leistung. Jeder Abteilungsleiter hat ein monatliches Budget für solche Incentives zur Verfügung.

Im stärker werdenden Wettbewerb, besonders im Großraum Nürnberg, ist der kompetente, motivierte Mitarbeiter am Point of Sale der Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Hierzu nehmen Qualifizierungsmaßnahmen eine sehr entscheidende Rolle ein. Für die Personalentwicklung stellt der Markt ein Budget zur Verfügung und überwacht die durchgeführten Maßnahmen über ein regelmäßig erstelltes Ausbildungs- und Trainingsprofil der Marktmitarbeiter.

Die Einbindung der Mitarbeiter in Vision, Leitbilder und Standards des Unternehmens erfolgt vom ersten Tag an.

Grundsätzlich legt die Marktgruppe großen Wert auf eine detaillierte Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. Am Standort Nürnberg übernimmt die Marktleitung diese Einführung persönlich. An einem so genannten Orientierungstag lernen die neuen Mitarbeiter den Markt kennen. Dafür nutzt die Marktleitung spezielle Einarbeitungskonzepte und Führungsprinzipien, die der Mitarbeiter am Ende des Orientierungstags als Selbstverpflichtung unterschreibt. Nach den ersten 30 Tagen sowie nach weiteren 90 Tagen wird die Einarbeitung durch ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten überprüft.

Das Medium TQM-Information im Markt Nürnberg bietet den Mitarbeitern nicht nur umfassende, marktspezifische Informationen zum Thema Qualitätsmanagement, sondern auch die Möglichkeit zu eigenem Engagement. Die Mitteilungen aus den Abteilungen des Marktes werden von den Mitarbeitern selbst gestaltet und zu einer monatlich erscheinenden Zeitschrift zusammengefasst. Die Führungskräfte des Marktes achten dabei darauf, dass sich mit der Beteiligung an TQM-Information auch solche Mitarbeiter profilieren können, die sonst im Arbeitsalltag eher zurückhaltend agieren. Der Nutzen des Mediums liegt im Erfahrungsaustausch über Maßnahmen sowie Informationen über Organisatorisches wie neue Abläufe oder erfolgreiche Aktionen.

Mit dem Vorschlagswesen Tolle Ideen Produzieren (TIP) verfügt die Gruppe über ein leistungsfähiges Instrument, mit dem die Mitarbeiter ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Ziel des Vorschlagswesens ist, die Ideen und das Know-how der Mitarbeiter optimal zu nutzen, die Mitarbeiter zu motivieren und Kosteneinsparungen im Unternehmen zu erzielen.

### Qualität planen ...

Das wichtigste Instrument zur Abfrage der Mitarbeiterzufriedenheit in der Marktgruppe ist seit 1996 die regelmäßige Mitarbeiterbefragung. Sie liefert jährlich wichtige Informationen zu den Schwerpunktthemen Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ähnlich wie im OBI-Barometer leiten sich auch aus der Mitarbeiterbefragung Verbesserungspotenziale ab, die durch eine Matrix in der Fokus-Grobanalyse direkt Prioritäten erhalten. Deutliche Hinweise

auf Verbesserungspotenziale, die in der Folge bearbeitet wurden, belegen aber auch eine grundsätzlich sehr hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter im Markt. Die Befragungen werden mittels anonymer Fragebögen von einem externen Institut durchgeführt. Die Mitarbeiterbefragung dient aber auch zur Messung der Führungsqualität und zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation. Nur wenn die Mitarbeiter selbst motiviert sind, können sie auch ihre Kunden be-

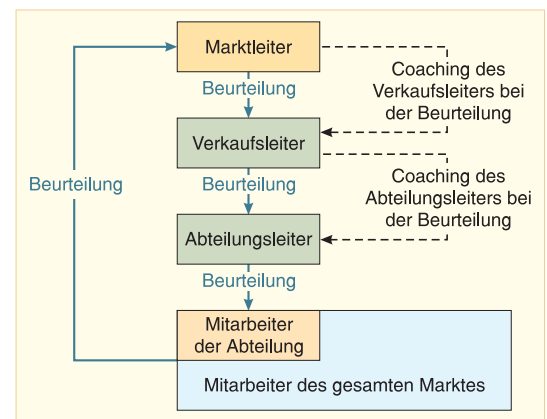


Bild 2. Beurteilung und Coaching des Mitarbeiters bilden einen fortwährenden Prozess

geistern. Somit ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit. Mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung werden gezielt Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

So führte höherer Informationsbedarf zu den täglich stattfindenden Morning-Meetings - eine tägliche, gemeinsame Einstimmung in den Tag, bei dem ein Schwerpunktthema und notwendige Informationen für die Tagesarbeit diskutiert werden. Eine weitere Maßnahme ist das Wieder-Eingliederungsgespräch nach Krankheit, das auf Grund hoher Krankheitsquoten im Branchenvergleich eingeführt wurde.

### ... praktizieren ...

Schnelle und flexible Anpassung an Kundenwünsche ist eine Schlüsselqualifikation erfolgreicher Unternehmen. Die Marktgruppe versteht sich als Anbieter von Produkten und entsprechenden Dienstleistungen, wobei Letzteren zunehmendes Gewicht beigemessen wird. Kundenzufriedenheit ist daher das Unternehmensziel mit der höchsten Priorität. Dieses Ziel verfolgt das Unterneh-

men mit einer großen Bandbreite an Mitteln und Maßnahmen, wie zum Beispiel mit den monatlichen und jährlichen Kundenbefragungen.

Mit dem OBI-Kundenschutzgesetz definiert das Unternehmen kulante Bedingungen für den Umtausch von Waren. Mit einer Eingabe ins Kassensystem erfassen die Märkte die Gründe für den Warenumtausch, um so Daten über die Qualität der Produkte zu erhalten. Die Informationen werden im Kundenreklamationsmanagement ausgewertet und sind Basis für Lieferantenaudits. Für den Markt selbst ist von entscheidender Bedeutung, wie zufrieden die Kunden mit der Reklamationsbearbeitung sind. Deswegen gehört die Frage nach Reklamationen als fester Bestandteil zum OBI-Barometer. Weil jede Reklamation auf ein Verbesserungspotenzial hinweist und außerdem die Bedürfnisse des Kunden verdeutlicht, bietet das Unternehmen den Mitarbeitern das Seminar „Reklamation als Chance“.

Nicht nur Produktreklamationen, sondern auch Beschwerden der Kunden werden bei der Marktgruppe ernst genommen. Im Markt Nürnberg werden sämtliche Kundenbriefe grundsätzlich an die Mitarbeiter weitergeleitet. Be-

schwerden über Mitarbeiter werden im persönlichen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen und Lösungen vereinbart. Zuständig für die reibungslose Beschwerdeabwicklung ist die Marktleitung. Beschwerden von Endverbrauchern werden umgehend an die Mitarbeiter mit der höchsten Kompetenz im Markt weitergeleitet.

Seit 1998 führt die Gruppe Kundenforen durch. Diese werden von zwei Mitarbeiterbesprechungen flankiert, in denen die Ziele des Kundenforums diskutiert werden sowie die Umsetzung der Ergebnisse geplant wird. Das Kundenforum ermöglicht es, etwa zwanzig Kunden selbst in die Gestaltung und Verbesserung des Markts einzubeziehen.

**... prüfen ...**

Bereits seit 1994 nimmt die Marktgruppe am Kundenmonitor Deutschland teil, einer regelmäßigen Befragung, die branchenübergreifend die Zufriedenheit der Konsumenten mit den teilnehmenden Unternehmen und der Branche erhebt. Die Befragung liefert Informationen und Vergleichszahlen über

- ▶ die Kundenstruktur der Branche,
- ▶ die Erwartungshaltung der Kunden,

- ▶ die eigene Position im Vergleich zu den anderen Anbietern der Branche,
- ▶ besondere Stärken und Schwächen des Unternehmens und
- ▶ soziodemographisch homogene Zielgruppen für individuelles Marketing.

Als internes Benchmarking für die Märkte erstellt die Systemzentrale einmal jährlich eine eigene Kundenbefragung, das OBI-Barometer. Diese Befragung liefert Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale in den Märkten. Hierzu werden mindestens 300 Kunden in jedem Markt interviewt. Zur monatlichen Ermittlung der Kundenzufriedenheit gibt es seit 1999 den Kundenzufriedenheitsindex. Es werden etwa 100 Kunden in einer Kurzbefragung interviewt und ihre Zufriedenheit mit den Leistungen ermittelt. Der Fragebogen enthält folgende Fragen:

- ▶ Wo haben Sie heute eingekauft?
- ▶ Wie zufrieden waren Sie heute?
- ▶ Was hat gefallen, was nicht?
- ▶ Was haben Sie nicht erhalten?

Die Auswertung ist nach Abteilungen dargestellt und zeigt die Verbesserungspotenziale aus Sicht der Kunden. Daraus leiten sich Maßnahmenpläne ab, die von den Abteilungen umgesetzt und von der Verkaufsleitung überwacht werden.

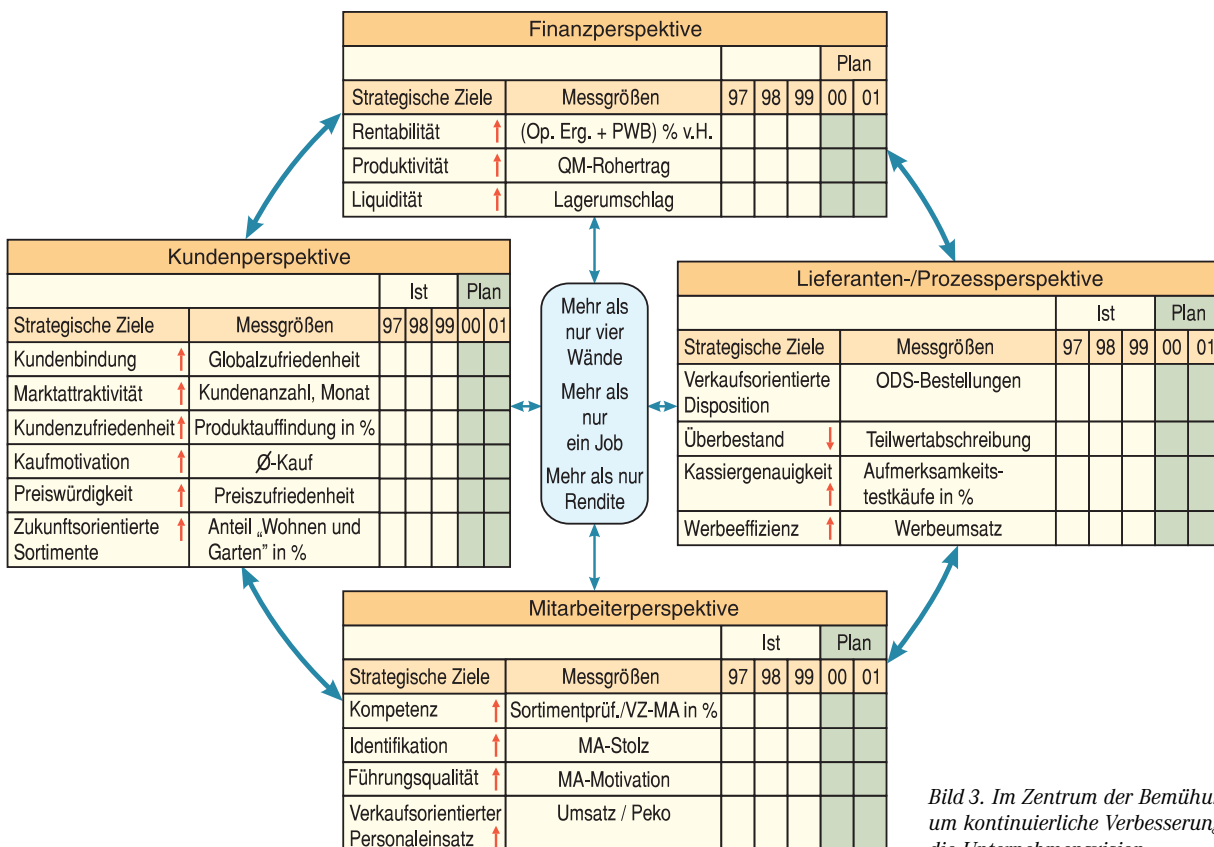


Bild 3. Im Zentrum der Bemühungen um kontinuierliche Verbesserung steht die Unternehmensvision

## ... und perfektionieren

Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategien nutzt das Unternehmen die Methodik der Balanced Scorecard (BSC) für folgende Zielsetzungen:

- ▶ Ausrichtung der Ressourcen und Aufmerksamkeit des Managements auf die Strategie,
- ▶ Überführung und Konkretisierung der Strategien in ein ausgewogenes Zielsystem,
- ▶ Operationalisierung der Ziele,
- ▶ Festlegung der Zielerreichungsgrade und Maßnahmenpläne sowie
- ▶ Ausrichtung der Managementsysteme wie Personalführung, Berichte oder Kommunikation.

Ein weiterer entscheidender Vorteil der BSC ist die Konzentration auf das Element Prozesse. Die BSC liefert somit unter anderem Messgrößen und die strategischen Zielwerte für die strategisch wichtigen Schlüsselprozesse. Mit Einführung der BSC wurden die vorhandenen Kennzahlen zur Messung des finanziellen Erfolgs strategisch verbunden. Der Fokus der Messergebnisse wird damit deutlich auf solche Kennzahlen verschoben, die weniger vergangenheitsbezogene Daten erfassen, als vielmehr mögliche zukünftige Entwicklungen beschreiben und dadurch die Orientierung an der Unternehmensvision ermöglichen. Um die Erhebung und Analyse der vielfältigen Daten weiter zu systematisieren und damit die Ableitung von Maßnahmen zu vereinfachen, entwickelte das Unternehmen eine eigene BSC, den so genannten Fokus-Index (Bild 3). Um die Mitarbeiter noch stärker in das Marktgeschehen einzubinden, wurden vier Ausschüsse gebildet in den Bereichen

- ▶ Mitarbeiterperspektive,
- ▶ Kundenperspektive,

- ▶ Finanzperspektive und
- ▶ Lieferanten- bzw. Prozessperspektive.

Die Ausschüsse bestehen aus je einem Mitarbeiter aus den Bereichen Wohnen, Baustoffe, Technik, Garten, Büro, Kasse, Warenannahme und einem Teamleiter. Mit der Entwicklung von Maßnahmen für ein erfolgreiches Geschäftsjahr wird den einzelnen Mitarbeitern eine verantwortungsvolle Aufgabe übertragen. Im monatlichen Rhythmus werden Maßnahmen verabschiedet, um die hoch gesteckten Qualitätsziele zu erreichen. Die Umsetzungsverantwortung wird zum größten Teil auf die Mitarbeiter übertragen. Hierbei erfahren sie größtmögliche Unterstützung der gesamten Führung. Das monatliche Controlling der vereinbarten Ziele übernimmt der Marktleiter in Zusammenarbeit mit den vier Teamleitern der einzelnen Perspektiven.

Das erste strategische Ziel bei den Bemühungen in allen Bereichen des Unternehmens besteht darin, nur einen Standard zu leben: Qualität.

## Literatur

- 1 Blake, R. A.; Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung. Springer Verlag, Düsseldorf 1968

## Der Autor dieses Beitrags

Dipl.-Betriebswirt (BA) Markus Reiche, geb. 1973, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Heidenheim. Bei der OBI Baumarkt Franken GmbH & Co. KG, einer Franchiseorganisation mit neun OBI Märkten in der Region Franken, ist er seit 1995 beschäftigt. Als Leiter Personal- und Organisationsentwicklung und EFQM-Assessor steuert er das Projekt zur Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements unter den Aspekten des EFQM-Modells.

## Content in Short

---

**Quality in focus.** Using the EFQM model for successful employee and customer orientation. Competition in the DIY sector is becoming increasingly fierce. In order to maintain its position of strength, a group of companies engaged in the building materials market is making effective use of the EFQM model and an in-house customer monitoring system. One of the member companies of the group recently reached the final of the Ludwig-Erhard prize competition.

---