



# Kernaufgaben für die Unternehmensfitness

## Neuausrichtung des Ludwig Erhard Preises

Wie können sich heutige Unternehmen so krisenresilient aufstellen, damit sie gut für die unwägbarere Zukunft gerüstet sind? Unternehmen der Gegenwart suchen neue Wege und ein anderes Vorgehen in der Reifebetrachtung. Die Initiative Ludwig Erhard Preis e. V. hat sich darauf eingestellt und den renommierten Excellence-Preis neu ausgerichtet..

André Moll

In der Vergangenheit wurde der Ludwig Erhard Preis als Auszeichnung bester Unternehmen vergeben. Er dokumentiert Spitzenleistungen im Wettbewerb. Während der letzten zwei Jahrzehnte hat sich die Zahl der Preise und Ehrungen von 185 im Jahre 2002 auf 1.000 im Jahre 2022 erhöht. Mit der Inflation der Auszeichnungen für Unternehmen geht eine Erosion der Begehrlichkeit solcher Auszeichnungen einher. Ein führender Manager der deutschen Industrie sagte kürzlich „Wer will schon noch Fabrik der Woche sein?“ Sein Anliegen ist es, sein Unternehmen so krisenresilient wie möglich aufzustellen, damit es gut für die unwägbarere Zukunft gerüstet ist. Die Unternehmen der Gegenwart suchen ein anderes Vorgehen der Reifebe-

trachtung und der Ludwig Erhard Preis hat sich entsprechend eingestellt.

### Von umfassender Vorbereitung zum schlanken Input

Das „Recognised“-Verfahren der EFQM ist vor ca. 5 Jahren untrennbar mit dem Vorgehen des Ludwig-Erhard-Preises verschmolzen worden. Die „Recognised“-Assessments dienen vornehmlich dem Erkenntnisgewinn im Unternehmen und am Rande der Anerkennung herausragender Leistungen. Ein wesentliches Kunden-Feedback von Bewerberseite lag darin, dass man weder das Personal noch das Interesse hat, umfassende Vorbereitungsunterlagen zu erstellen. Das ist ein Grund, warum viele Unternehmen nach alternativen Wegen zum Zugang

in das „Recognised“-Verfahren suchen. Seit einigen Jahren wird das Verfahren in einer anderen Form angeboten. Nach ersten Pilotierungen in der Automobilindustrie zeigte sich nämlich, dass ein verminderter sachlicher Input im Vorfeld, im Assessment rasch kompensiert wird. So wurde erreicht, dass aus einem dreitägigen Assessment ein viertägiges Assessment geplant wurde, wobei der zusätzliche Tag den Vorbereitungsaufwand ersetzt. Hintergrund ist, dass in der Regel die Bewerberorganisation sehr viel Vorratsinformation in Dokumente einstellt. Dieses typische Verhalten möglichst viel zeigen zu wollen, führt zu einem unnötig großen Aufwand. Es zeigte sich, dass im Gespräch viel selektiver relevante Inhalte zur Sprache kamen und dadurch er- »»



Bild 1. Ludwig-Erhard-Preis 2022: Staatsminister Dr. Florian Herrmann, Annegret Schnick, Rimma Müller, Susanne Schinke (alle bei der Gedikom GmbH), Thomas Kraus (Vorsitzender der Initiative) und Dr. Wolfgang Schirmer (Vorsitzender der Jury) © Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.

hebliche Mühe für die Bewerberorganisation eingespart werden konnte. Inzwischen wird dieses Verfahren in allen Branchen angewendet und ist der Regelfall der Arbeitsweise im „Recognised“-Verfahren.

Beispielsweise können sich Jobcenter, die zuvor noch nie mit dem Excellence-Ansatz gearbeitet haben, ein Erst-Assessment binnen zwei Tagen durchführen lassen, was ihnen nach einem Tag gemeinsamer Analyse ein erstes Bild der Lage bietet. Dabei steht überhaupt nicht die Anerkennung im Vordergrund, sondern der Nutzen. Das Bild dabei ist jenes, das wenn ich erstmals eine Straße kehre, die großen Steine erkenne und wegtragen kann, wo ein Besen in dem Moment noch gar nicht nötig ist. Das heißt, nach der Bearbeitung offensichtlicher Potenziale kann eine solche Organisation dann in ein umfanglicheres Assessment einlaufen, so sie das will. In Relation zu einer Selbstbewertung ist dieses, von Experten durchgeführte Verfahren, erheblich effizienter und spart Mannwochen Aufwand, die man an anderer Stelle beispielsweise in Verbesserungen investieren kann. Wir haben bereits zahlreiche Organisationen, welche genau diesen Lauf erlebt haben und hoch zufrieden in die Umsetzung des Excellence-Ansatzes einsteigen, nachdem sie aus dem verkürzten Verfahren wesentliche Impulse für erste Schritte erhalten haben.

### Das Assessment als Wasserstandsmessung der Unternehmensqualität

Ein wesentliches Merkmal eines Assessments liegt darin, dass es den Unternehmen einen Hinweis gibt, wie reif das eigene Vorgehen in Relation zu anderen Unternehmen steht. Diese Art von Wasserstandsmessung, so wie eben angesprochen, ist in

der Weise interessant, als dass man damit einen Eindruck bekommt, wie wettbewerbsfähig die eigene Organisation in der Branche aufgestellt ist. Dieses Vergleichen von Reifegraden erlaubt auch anschließenden Benchmark, weil man dann erkennen kann, welche Organisation auf Augenhöhe spielt bzw. welche Organisation vielleicht sogar besser ist und damit ein positives Beispiel, aber auch welche Organisation vielleicht weniger für ein Benchmarking lohnt, da sie im Direktvergleich scheinbar weniger reif ist. Manchmal lohnt auch der Vergleich mit weniger reifen Organisationen, wenn diese bereits einzelne gute Praktiken erreicht haben.

Ein interessantes Bild stammt von einem süddeutschen Unternehmen, welches sich mit der Frage beschäftigt hat, welche Erkenntnisse man aus einer Wasserstandsmessung heraus ableiten kann. Deren Bild war das eines U-Bootes, dessen Dichtigkeit geprüft werden soll. Offensichtlich läuft Wasser ins Boot, wenn ein Leck unterhalb der Wasserlinie auftritt und fast jede Organisation wird sich rasch ans Werk machen, um dererlei Leckagen zu beheben. Schwieriger wird es, wenn die Leckage oberhalb der Wasserlinie ist. Ein potenzielles Risiko für die Unternehmensabläufe, welches in der aktuellen Belastungslage der Organisation noch nicht wirksam ist. Wenn das U-Boot in einer Stresssituation tauchen muss, wird auf einmal offenbar, dass an drei Stellen Wasser einläuft. Diese Erkenntnis kommt dann zum Unzeitpunkt, denn hätte man es vorher gewusst, nämlich im ungetauchten Zustand, hätte man diese Lücken in Ruhe schließen können. Im Stresszustand belastet das das Managementteam eines Unternehmens zusätzlich und kann zur Krise führen. Das heißt, das Excellence-Assessment sucht nach Unternehmensrisiken und hinterfragt diese. Ein Beispiel dazu:

Es gab ein Assessment bei einem Serienfertiger, der den Assessoren berichtete „Wir laufen mit einer Auslastung unserer Anlagen von gut 70 % und wir streben gerade an, einen weiteren großen Auftrag zu bekommen, damit wir eine Auslastung nahe 100 % erreichen, was uns wirtschaftlich wesentlich helfen wird.“ Die Assessoren fanden diese Aussage zunächst sehr erfreulich, wobei es für Zukunftsabsichten in der Reifegradskala der EFQM keine Punkte gibt. Umgekehrt kam aber die Frage auf, ob man

## INFORMATION & SERVICE

### AUTOR

Dr. André Moll ist Geschäftsführer der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.

### LUDWIG-ERHARD-PREIS

In Kooperation mit der Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ lobt die Initiative Ludwig Erhard Preis e. V. den Ludwig Erhard Preis 2023 aus. Der deutsche Excellence Preis wird für unternehmerische Spitzenleistungen vergeben. Die Preisverleihung für den Ludwig Erhard Preis 2023 ist für den 23. Juni 2023 geplant. Der Ludwig Erhard Preis wird auf Basis eines intensiven Bewertungsprozesses an Organisationen und Unternehmen vergeben, die sich durch ein ganzheitliches Managementsystem und den nachhaltigen Erfolg ihrer Geschäftstätigkeit auszeichnen. Die dem Prozess zugrunde liegende Bewertungsmethodik ist das EFQM-Modell 2020 Second Edition. Die Teilnahme am Preisverfahren 2023 kann ab sofort bekundet werden. Die Termine für die Durchführung der Begutachtungen durch die ehrenamtlichen Assessoren-Teams werden zwischen September 2022 und März 2023 bewerbungspezifisch festgelegt.

### KONTAKT

Initiative Ludwig Erhard Preis e. V.  
T +49 6171 887 6881  
info@ilep.de  
www.ilep.de

denn sicher sei, dass man 95 % Auslastung realisieren könne. Da kam seitens der Bewerberorganisation großer Optimismus zurückgespiegelt, dass das kein Problem sei, da die Anlagen auf 100 % ausgelegt sind. Man legte dem Unternehmen nahe, bevor man den Auftrag bestätigt, zumindest einmal zu testen, ob diese Kapazität tatsächlich realisierbar ist. Dabei stellte sich heraus, dass bei 85 % das Ende der Fahnenstange erreicht war. Das heißt für den neuen Auftrag brauchte es tatsächlich eine Erweiterung und Verbesserung der Anlagenkapazität, mit der dann auch umgehend begonnen wurde. Angesichts der Lieferzeiten gerade noch rechtzeitig. Diese Organisation ist uns nach wie vor dankbar, dass man diese kritische Frage gestellt hat. Das hätte total schief laufen können. In der Weise kann ein Assessment, bei der sich eine Organisation 3–4 Tage einer Befragung stellt und den Assessoren 4–5 Manntage Interview-Kapazität zur Verfügung stellt, in dem unterschiedlichste Menschen aus der Organisation sich jeweils 1,5 Stunden mit ihrem fachlichen Input einbringen, erhebliche Kosten sparen und Risiken senken. Die

Preis-Leistungs-Relation wird von jedem Kunden bestätigt.

### Von der Kernaufgabe zurück zur Anerkennung

Wenn das Assessment ein erfreuliches Ergebnis zeigt, z.B. oberhalb 400 Punkte, besteht die Möglichkeit eine Anerkennung im Ludwig Erhard Preis zu erlangen. Eine Wertung oberhalb der Punkte kombiniert damit, dass man die wesentlichen Anforderungen der sozialen Marktwirtschaft erfüllt (zum Beispiel faires Geschäftsverhalten, Ausgleich der Interessenpartner, faires Verhalten gegenüber Mitarbeitenden, etc.) besteht die Möglichkeit, die Bronze-Auszeichnung im Ludwig Erhard Preis zu erhalten. Dazu muss die Organisation eine Kurzbeschreibung ihrer eigenen Geschäftstätigkeiten und einige Leistungskennzahlen einreichen, um zu belegen, dass tatsächlich Spitzenleistungen im Wettbewerb erzielt werden. Die Jury des Ludwig Erhard Preises wird dann entscheiden, ob diese Organisation eine Bronze-Platzierung verdient hat. Mit über 500 Punkten ist sogar eine Silber-Platzierung möglich. Hier müssen mindes-

tens 4 Assessoren am Werk gewesen sein, damit die Stichprobe so groß ist, dass die Jury davon ausgeht, dass die Validität der Betrachtung hoch genug ist, um sicher die Vergabe einer Silber-Platzierung zu rechtfertigen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass man nicht das Risiko eines Fehlschlags eingeht. Denn wenn man, nicht wissend, welche Reife die eigene Organisation überhaupt hat, im Wettbewerb antritt, könnte schlimmstenfalls dabei rauskommen, dass man gar nicht reif genug für diesen Wettbewerb ist. Wenn man jedoch zuvor bereits das Recognised-Assessment abgeschlossen hat und für die Teilnahme am Ludwig Erhard Preis keine weitere Begutachtung mehr stattfinden muss, dann weiß man zumindest, dass man bereits über 500 Punkte erreicht hat, dass man sein Geschäft erfolgreich führt und die Ansprüche der sozialen Marktwirtschaft erfüllt.

So kann man auf eine nutzenorientierte Art und Weise auch die traditionelle Auszeichnung für Spitzenleistungen erringen, die auch noch über 25 Jahren noch einen Leuchtturm der Excellence für Deutschland darstellt. ■

## Nachgefragt

### Statements der Ludwig-Erhard-Preisträger 2022

Wie sehen die Preisträger des Ludwig Erhard Preises 2022 die Auszeichnung? War das Assessment für sie eine „Wasserstandsmessung der Unternehmensqualität“? Was waren die besonders bereichernden Aspekte? Wir haben bei ihnen nachgefragt.

„Das EFQM-Assessment hat uns belegt, dass wir in vielen Bereichen bereits sehr stark aufgestellt sind und uns aufgezeigt, wo Handlungsbedarf besteht, um noch besser zu werden. Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem durchgeführten Assessment am Standort Eisenberg (Pfalz) und der intensiven Auseinandersetzung mit dem EFQM-Modell setzen positive Impulse für die gesamte Unternehmensgruppe.“

**Tobias Gödert, Projektmanagement & Kommunikation, Gienanth Sales GmbH**

„Im Assessment werden wichtige Bereiche der Organisation hinterfragt, welche in klassischen Audits in dieser Form nicht berücksichtigt werden. Somit erhält man einen ganz neuen Blick auf seine Organisation und kann hierdurch wesentliche Potentiale heben, um sich in Richtung einer exzellenten Organisation zu entwickeln.“

Im Assessment wird die ganzheitliche Organisation betrachtet. Hierdurch erhält man ein transparentes Bild, insbesondere in Bezug auf differenzierte Interessensgruppen der Organisation und natürlich ganz besonders auf einen der wichtigsten Bausteine: die Mitarbeitenden!

**Mario Schäfer, Werkleiter, Pierburg Pump Technology GmbH**

„Die Interviews, die die Assessoren mit den interessierten Parteien (Gemeinde, soziale Einrichtungen, Partner, Lieferanten, Mitglieder, Funktionäre) geführt haben, hatten für uns einen großen Mehrwert. Dadurch

erhielten wir viele wertvolle Hinweise, wie wir als Verein mit unserem Freizeitprogramm und sozialen Engagement in der Gesellschaft wahrgenommen werden. Dieser „erweiterte Blick“ half uns dabei, die Reife unserer Prozesse im Verein noch genauer bewerten zu können.“

**Kevin Perseis, erster Vorstand, K.F.F. Mettenheim e.V.**

„Mit dem Excellence-Ansatz werden verstärkt die Unterstützungs- und Führungsprozesse als auch Themen wie die Strategiebildung oder der kulturelle Aspekt nochmals explizit aufgegriffen und durchleuchtet. Es ergibt sich dadurch eine konstruktive Herangehensweise, dass auch ähnliche Themenfelder wieder mehr ins Bewusstsein rücken, die im Arbeitsalltag gerne mal hinten angestellt werden.“

**Sebastian Seebauer (M.Sc., MBA), Geschäftsführer, ZMT Automotive GmbH & Co. KG**