

Excellence bestimmen

Der Fragebogen für Unternehmensnetzwerke

Der nachfolgende Fragebogen wurde auf Grundlage und unter Verwendung des EFQM-Fragebogens erarbeitet. Außerdem wurden Anregungen aus dem Selbstevaluationsfragebogen für die jährlich stattfindende Auszeichnung „die beste Kooperation“ bezogen.

Im Sinne des Zieles, nicht nur die Excellence von Unternehmensnetzwerken hinsichtlich ihrer kooperativen Kompetenzen und ihrer Verbesserungsfähigkeit insgesamt sondern auch die Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen, werden zukünftig die Ergänzungen zum EFQM von Coup 21 Nürnberg (S-Excellence) einbezogen, soweit dies möglich scheint ohne den Fragebogen zu verkomplizieren.

Ziel ist es, einen Leitfaden für die Selbstevaluation von Unternehmensnetzwerken insgesamt und insbesondere deren Netzwerkknoten im Sinne des Netzwerkmanagements und –koordination bereit zu stellen. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine zentrale und neutrale Koordinierungsstelle handelt, deren Leistungen durch Dienstleistungen oder Mitgliedsbeiträge der Netzwerkmitglieder finanziert werden, oder um ein Unternehmensnetzwerk, in dem einzelne Netzwerkmitglieder die Koordinierungs- und Managementaufgaben wahrnehmen im gegenseitigen Geben und Nehmen.

Zur Arbeit mit dem Fragebogen

Die Auswertung des Fragebogens soll dem Unternehmensnetzwerk helfen, die gegenwärtige Situation abzubilden und Verbesserungspotenziale abzuleiten. Hierzu wird zunächst für jede Frage eingeschätzt, inwieweit die jeweiligen (An)Forderungen erfüllt sind. dies geschieht nach folgenden 4 Stufen:

- D= noch nicht begonnen**
- C= gewisse Fortschritte**
- B= beträchtliche Fortschritte**
- A= vollständig erreicht**

Je nach Erfüllungsgrad, wird in die zutreffende Spalte markiert. Sollten mehrere Personen die Bewertung vornehmen, kann an der Streuung abgelesen werden, inwieweit es Übereinstimmung oder Unterschiede in der Wahrnehmung gibt. Wichtig für die spätere Ableitung von Verbesserungspotenzialen ist es, den Fragebogen ehrlich und realistisch auszufüllen. Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass die EFQM-Maßstäbe sehr hoch gesetzt sind und nach Aussagen der EFQM selbst Weltklasseorganisationen überwiegend eine Bewertung in der Kategorie B „beträchtliche Fortschritte“ bewegen. Es sollte also nicht entmutigen, wenn sich Ihr Unternehmensnetzwerk überwiegend im Bereich C „gewisse Fortschritte“ oder gerade am Anfang im Bereich D „noch nicht begonnen“ bewegt.

Wie die Bewertung der Ergebnisse vorgenommen werden kann, ist am Schluss des Fragebogens dargestellt.

Ausführlichere Erläuterungen folgen in der nächsten Version!

Legende für alle Fragebögen:

- D= noch nicht begonnen**
 - C= gewisse Fortschritte**
 - B= beträchtliche Fortschritte**
 - A= vollständig erreicht**
-

1. Führung

In diesem Abschnitt werden die Aktivitäten und das Verhalten des Netzwerkmanagements¹ untersucht. Es wird bewertet, welche Rolle das Netzwerkmanagement* dabei spielt, eine klare Definition des Zwecks des Unternehmensnetzwerkes, klare Qualitätswerte und Ziele für das Unternehmensnetzwerk, die notwendige Struktur und ein Managementsystem zu schaffen, das die Umsetzung und Ausführung sicherstellt. Die persönliche Beteiligung und aktive Mitwirkung des Netzwerkmanagements stehen dabei im Vordergrund und weniger ihre schriftlichen oder mündlichen Aussagen. Es wird auch untersucht, wie der Zweck und die Werte von allen für das Netzwerkmanagement Verantwortlichen zu den Mitarbeitern des Netzwerkknotens und den Netzwerkmitgliedern kommuniziert und bekräftigt werden und wie sie an Beziehungen mit Netzwerkmitgliedern², Kunden und Lieferanten des Netzwerkes aktiv beteiligt sind.

*Der Begriff „Netzwerkknoten“ bezieht sich auf alle Personen, die Netzwerkknotenfunktionen ausüben

	D	C	B	A
1) Wirken alle am Netzwerkmanagement Beteiligten persönlich und sichtbar daran mit, strategische Aussagen über den Zweck, die Ausrichtung und die Kultur des Unternehmensnetzwerkes zu erarbeiten und zu kommunizieren (dazu gehören auch die Werte bezüglich Qualität und die Prioritäten)?				
2) Hat das Netzwerkmanagement die Einführung einer Organisationsstruktur und eines Prozessmanagementsystems in Bezug auf die Steuerung des Unternehmensnetzwerkes und die Abläufe zwischen Netzwerkknoten und Netzwerkmitgliedern sowie in Bezug auf die gemeinsam zu erbringende Leistung sichergestellt, die von allen respektiert werden und die in der Lage sind, konsistente und verbesserte Ergebnisse zu liefern?				
3) Macht das Netzwerkmanagement durch Beispiel und Taten seine Unterstützung deutlich? Bekräftigen alle am Netzwerkmanagement Beteiligten die Werte ihrer Organisation und sind diese Werte auf breiter Front akzeptiert? Werden sie im ganzen Unternehmensnetzwerk gelebt?				
4) Ist das Netzwerkmanagement für die Netzwerkmitglieder zugänglich? Wirken alle mit dem Netzwerkmanagement Beauftragten selbst daran mit, die Leistungen von einzelnen Netzwerkmitgliedern und Arbeitsgruppen sowie von Mitarbeitern des Netzwerkknotens, die Verbesserungen erreicht haben, sichtbar und rechtzeitig zu würdigen?				
5) Ergreift das Netzwerkmanagement Maßnahmen, um Kunden, Lieferanten und andere Interessensgruppen außerhalb des Unternehmensnetzwerkes zu treffen und aktiv daran mitzuwirken, Partnerschaften zu bilden und Verbesserungen mit ihnen zu initiieren?				

¹ unter „Netzwerkmanagement“ werden die Personen verstanden, die für die Führung und Koordinierung, also für das Funktionieren des Netzwerkes zuständig sind. Diese Person(en) können als neutraler „Netzwerkknoten“ organisiert sein, es können aber auch einzelne Funktionen der Netzwerkkordinierung und des Netzwerkmanagements auf einzelne Netzwerkmitglieder verteilt sein. Diese werden dann in die Bewertung einbezogen.

² Netzwerkmitglieder = Mitgliedsunternehmen eines Unternehmensnetzwerkes, das kann auch eine Einzelperson sein, falls es sich um z. B. Einpersonen-Unternehmen handelt. Wenn sich die Fragen auf Persönlichkeitseigenschaften beziehen, sind immer die am meisten zuständigen Personen wie z. B. Geschäftsführer, andere Führungskräfte, ggf. auch Mitarbeiter des Mitgliedsunternehmens gemeint.

2. Politik und Strategie

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk seine Ziele und Werte in seine gesamte Strategie- und Planungsaktivitäten einbaut.

Es wird bewertet, ob Strategie und Planung auf breit gefächerten und verlässlichen Fakten und Daten beruhen und ob der Plan auf Unternehmensnetzwerkebene mit realistischen Plänen auf der operationellen Ebene übereinstimmt, Es wird ferner berücksichtigt, ob das Unternehmensnetzwerk externe Leistungs-Benchmarks* verwendet, um seine Ziele festzulegen (anstatt einfach die Leistungen des Vorjahres zu extrapolieren).

Es wird auch bewertet, ob das Unternehmensnetzwerk in der Lage ist zu erkennen, wann und wie es seine Ziele und die Strategie ändern muss.

*Benchmarking ist das Vergleichen eines speziellen Prozesses oder eines Ergebnisses in einem Unternehmensnetzwerk mit dem Äquivalent anderer Unternehmensnetzwerke zum Zwecke der Verbesserung. Hier bietet sich z. B. im Hinblick auf die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmensnetzwerkes eine Teilnahme am Wettbewerb „Die beste Kooperation³ 200x“ an.

	D	C	B	A
<p>1) Verwendet Ihr Unternehmensnetzwerk bei der Entwicklung seiner Strategie und der Geschäftspläne breitgefächerte und angemessene Daten als Input? Decken diese Daten auch die Leistung von internen Prozessen und von Lieferanten sowie Daten über Kundenanforderungen und –zufriedenheit und über Wettbewerber und Benchmarks ab?</p>				
<p>2) Werden Ihre strategischen Werte und Ziele vollständig von Ihrer Politik, Ihre Plänen, Zielen sowie der Zuteilung von Ressourcen unterstützt? Stellen Sie sicher, dass die übergeordneten Ziele und Pläne durchführbar sind, von allen Netzwerkmitgliedern akzeptiert werden und auf den nachgelagerten Ebenen in realistische Teilziele und Pläne umgesetzt werden?</p>				
<p>3) Können alle Mitarbeiter des Netzwerkknotens und die Geschäftsleitungen der Mitgliedsunternehmen sowie deren mit Aufgaben im Rahmen des Netzwerkes betrauten Mitarbeiter die für ihre Aktivitäten relevante Ziele des Unternehmensnetzwerkes nennen? Sind sie mit den Plänen vertraut, mit denen diese Ziele in eigenen Bereichen erreicht werden sollen?</p>				
<p>4) Ist klar ersichtlich, dass das Unternehmensnetzwerk die Fähigkeiten und Methoden hat, um zu erkennen, wann seine Strategien, Politik, Märkte und Angebote geändert werden müssen, auch wenn die Verantwortlichen des Netzwerkmanagements dieses verlassen sollten?</p>				

³ siehe www.die-beste-kooperation.de

3. Mitarbeiter

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk alle seine Netzwerkmitglieder und die Mitarbeiter des Netzwerkknotens fördert und daran beteiligt, gute Ergebnisse und Verbesserungen innerhalb des Unternehmensnetzwerkes zu erzielen. Der Abschnitt befasst sich damit, wie die richtigen Netzwerkmitglieder gefunden und deren Kernkompetenzen weiterentwickelt werden, um die Ziele des Unternehmensnetzwerkes zu erreichen und um sicherzustellen, dass es sich auf sich verändernde Bedürfnisse einstellen und wachsen kann. Es wird betrachtet, wie die Ziele und Teilziele der einzelnen Netzwerkmitglieder und der Mitarbeiter des Netzwerkknotens mit denen des Unternehmensnetzwerkes in Einklang gebracht werden (z.B. durch SWOT-Analysen und Leistungsbewertungen) und ob die netzwerkmitglieder- bzw. mitarbeiterbezogenen Prozesse, wie z.B. die SWOT-Analysen und Leistungsbewertung sowie die Schulung wirksam sind und von den Netzwerkmitgliedern und Mitarbeitern geschätzt werden. Es wird ferner untersucht, ob die Netzwerkmitglieder und die Mitarbeiter des Netzwerkknotens an der kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmensnetzwerkes mitwirken. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitwirkung der Netzwerkmitglieder und Mitarbeiter an der Verbesserungsaktivität hauptsächlich durch ein netzwerk- und teamorientiertes Vorgehen zur Problemlösung und durch das selbstständige Erkennen von Möglichkeiten erfolgt.

	D	C	B	A
<p>1) Sind die Netzwerkmitglieder- und mitarbeiterbezogenen Pläne (z.B. Neuaufnahme bzw. Einstellungen, Schulung, Weiterentwicklung) direkt aus den Anforderungen der strategischen Pläne und Ziele abgeleitet und dazu fähig, sicherzustellen, dass die Pläne und Ziele erreicht werden?</p>				
<p>2) Stellt Ihr Unternehmensnetzwerk sicher, dass die Netzwerkmitglieder, die neu hinzugewonnen werden, und die Mitarbeiter des Netzwerkknotens zu den Werten und dem Bedarf des Unternehmensnetzwerkes passen? Gibt es einen Prozess zur Leistungsbewertung (der von allen Netzwerkmitgliedern bzw. Mitarbeitern geschätzt wird), um die Ziele des einzelnen Netzwerkmitglieds bzw. Mitarbeiters mit dem Bedarf des Unternehmensnetzwerkes in Einklang zu bringen?</p>				
<p>3) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über einen Prozess, der alle Netzwerkmitglieder und ggf. die Mitarbeiter des Netzwerkknotens daran beteiligt, Verbesserungen zu erzielen? Werden die Netzwerkmitglieder und die Mitarbeiter des Netzwerkknotens vermehrt ermächtigt und haben sie die Kompetenz, um Entscheidungen zu treffen und Änderungen zu veranlassen, die in ihren Aufgabebereich im Rahmen des Netzwerkmanagements fallen ohne damit Risiken für das Unternehmensnetzwerk zu schaffen?</p>				
<p>5) Gibt es eine wirksame Zweiweg- Kommunikation mit den Netzwerkmitgliedern bzw. den Mitarbeitern und würden die Netzwerkmitglieder bzw. Mitarbeiter der Aussage zustimmen, dass sie gut informiert werden und dass auf ihre Meinung Wert gelegt wird?</p>				
<p>6) Werden die Bemühungen der Netzwerkmitglieder bzw. der Mitarbeiter, Verbesserungen zu erzielen und zum Erfolg des Unternehmensnetzwerkes beizutragen, in gleichem Maße anerkannt, geschätzt und belohnt wie andere Faktoren (z.B. Umsatzprovision, Netzwerk- bzw. Betriebszugehörigkeit, Qualität und Quantität der für das Netzwerk (ehrenamtlich?) erbrachte Leistungen, Qualifikation)?</p>				

4. Partnerschaften und Ressourcen

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk seine wichtigsten externen Ressourcen, wie z.B. Partnerschaften mit Lieferanten, Distributoren und Behörden und andere sowie seine internen Ressourcen, wie z.B. Finanzen, Informationen (inkl. IT), ggf. materielle Werte (wie netzwerkeigene oder in erster Linie durch das Netzwerk genutzte Gebäude bzw. Einrichtungen, Zulieferungen und Lagerbestände), neue Technologien und Wissen managt. Es wird untersucht, ob diese wichtigen Ressourcen darauf ausgerichtet sind und effektiv eingesetzt werden, um die Gesamtstrategie des Unternehmensnetzwerkes zu realisieren. Ob die Partnerschaften mit den Werten des Unternehmensnetzwerkes übereinstimmen und ebenso wie die internen Ressourcen effektiv gemanagt und kontinuierlich verbessert werden.

	D	C	B	A
<p>1)</p> <p>Werden partnerschaftliche Beziehungen zu und zwischen den Netzwerkmitgliedern und über das Netzwerk hinaus durch ein proaktives, strukturiertes Vorgehen entwickelt und werden dadurch zusätzliche Möglichkeiten bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, auf dem Markt und bei finanziellen Leistungen eröffnet?</p>				
<p>2)</p> <p>Stellt Ihr Unternehmensnetzwerk sicher, dass alle relevanten Informationen, darunter Daten über Prozessleistung, Lieferanten (inkl. Leistungen der Lieferanten), Kunden (inkl. Kundenzufriedenheit) und Benchmarks zuverlässig, auf dem neuesten Stand, ungehindert und rasch zugänglich sind und von den entsprechenden Netzwerkmitgliedern bzw. Mitarbeitern (inkl. Lieferanten, Distributoren, Kunden, sofern zweckmäßig) leicht verwendet werden können?</p>				
<p>3)</p> <p>Stellt Ihr Unternehmensnetzwerk sicher, dass alle relevanten Informationen, darunter Daten über die Netzwerkmitglieder und deren Leistungen für das Netzwerk bzw. deren Inanspruchnahme von Leistungen des Netzwerkes sowie die Zufriedenheit der Netzwerkmitglieder mit dem Zusatznutzen durch die Beteiligung am Unternehmensnetzwerk (und Benchmarks hierzu) zuverlässig auf dem neuesten Stand, ungehindert und rasch zugänglich sind, und von den entsprechenden Mitarbeitern der Netzwerkmitglieder und des Netzwerkknottens leicht verwendet werden können?</p>				
<p>4)</p> <p>Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über ein Vorgehen, das sicherstellt, dass Zuteilung und Einsatz der finanziellen Mittel den strategischen Zielen, Teilzielen und Werten entsprechen, diese unterstützen und damit den nachhaltigen Erfolg des Unternehmensnetzwerkes sicherstellt?</p>				
<p>4)</p> <p>Werden die finanziellen und materiellen Ressourcen für die Finanzierung des Netzwerkmanagements und der Netzwerkkordinierung sowie von Gemeinschaftsaufgaben (z. B. aus Mitgliedbeiträgen und dienstleistungsbezogenen Vergütungen, ggf. Anlagevermögen, wie z.B. Gebäude, Einrichtungen, Material und Lagerbestände) effizient bewirtschaftet und zum Nutzen des Unternehmensnetzwerkes, zur Förderung seiner strategischen Ziele und zur Schonung der Ressourcen kontinuierlich verbessert?</p>				
<p>5)</p> <p>Gibt es ein routinemäßiges Vorgehen, das sicherstellt, dass alternativen und neue Technologien entwickelt und eingeführt werden und dass die Nutzung von geistigem Eigentum und Wissen optimiert wird, um bei Produkten und auch bei Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen?</p>				

5. Prozesse

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk seine Kunden kennen- und verstehen lernt sowie deren gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf in Produkte und Dienstleistungen umsetzt.

Dieser Abschnitt enthält auch die Anforderungen an die Lenkung ihrer Prozesse einschließlich Innovation, Lieferung der Hauptprodukte oder das Erbringen von Dienstleistungen, Beziehungen zu den Netzwerkmitgliedern sowie zu Kunden und Lieferanten des Unternehmensnetzwerkes und Anforderungen an Geschäfts- und Unterstützungsfunktionen (z.B. Rechnungswesen, Personal, Fakturierung). Das Qualitätssystem zur Lenkung der Prozesse sollte z.B. die Dokumentation und Audits beinhalten, um zu bestätigen, dass die Verfahren effektiv sind und verstanden und genutzt werden sowie ebenfalls die Einführung aller notwendigen Korrekturmaßnahmen oder Verbesserungen.

Diese Anforderungen sollten gleichermaßen für Geschäfts- und Unterstützungsprozesse sowie für die wichtigen Produkt- und Dienstleistungsprozesse Anwendung finden.*

Dieser Abschnitt weist eine hohe Ähnlichkeit mit den Hauptanforderungen der ISO 9000 auf.

*Wichtige Produkt- und Dienstleistungsprozesse sind diejenigen Prozesse, die direkten Einfluss auf den Endkunden (sowohl Netzwerkmitglieder als „Kunden“ des Netzwerkmanagements als auch Kunden des Netzwerkes insgesamt) haben (und im allgemeinen für den Kunden nicht sichtbar sind), jedoch die generellen Geschäftstätigkeiten des Unternehmensnetzwerkes unterstützen.

	D	C	B	A
<p>1) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über ein System, das sicherstellt, dass alle zur Herstellung von Produkten und zum Erbringen von Dienstleistungen inkl. der zur Koordinierung und zum Management des Netzwerkes erforderliche Tätigkeiten in Übereinstimmung mit den vorgeschriebenen Normen oder Anforderungen ablaufen und auf Übereinstimmung mit diesem überprüft werden (z.B. durch Anwendungen der ISO 9000 und ISO 14000)?</p>				
<p>2) Gibt es eine umfassende und zuverlässige Methode, um die Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Netzwerkmitglieder und des Endkunden sowie die entsprechenden Marktanforderungen zu verstehen?</p>				
<p>3) Gibt es ein umfassendes und lebensfähiges System, das sicherstellt, dass Anforderungen der Netzwerkmitglieder und die Kundenanforderungen so umgesetzt werden, dass neue Produkte und Dienstleistungen rechtzeitig verfügbar sind?</p>				
<p>4) Gibt es eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, die darauf beruht, Möglichkeiten und Bedarf anhand der Analyse von Kundendaten, Betriebsdaten und externen Benchmarks einerseits und einer entsprechenden Analyse der Möglichkeiten und des Bedarfes der Netzwerkmitglieder zu identifizieren?</p>				
<p>5) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über eine eingehende und routinemäßig angewandte Methode (mittels Audits oder andere), um die Realisierung und Effektivität aller Systeme zu bewerten, die dem Zweck dient, die Aktivitäten Ihres Unternehmensnetzwerkes voranzutreiben und zu steuern?</p>				

	D	C	B	A
6) Stellt Ihr Unternehmensnetzwerk sicher, dass Audits und ihre Ergebnisse stets dazu benutzt werden, Verbesserungen durch das Bearbeiten der Probleme an der Wurzel (und nicht durch "Schnellschüsse") zu erreichen und so das erneute Auftreten der Probleme zu verhindern?				
7) Werden Unterstützungsaktivitäten (z.B. Wissenstransfer und interne Kommunikation, Rechnungswesen, IT, Versand, Datenverarbeitung, Personal, Recht und Sekretariatsdienste) mindestens in gleicher Maße dokumentiert, überwacht und kontinuierlich überprüft wie die Aktivitäten für die Hauptprodukte und –dienstleistungen?				

6. Kundenbezogene Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk seine verschiedenen externen Kundengruppen identifiziert und segmentiert. Es werden die Messgrößen und Ergebnisse bewertet, die das Ausmaß der Kundenzufriedenheit und –loyalität angeben. Es wird sowohl nach der gegenwärtigen Wahrnehmung der Kunden gefragt (die durch externe Umfragen etc. erhalten werden kann) als auch nach den Messgrößen und Ergebnissen, die eher Trends vorhersagen oder die Kundenzufriedenheit und –loyalität beeinflussen; so z.B. Beschwerdeshäufigkeit, Gewährleistungskosten, Lieferterminüberschreitungen, fehlerhafte Lieferungen, stornierte Aufträge etc.

Diese Vorhersage-Messgrößen werden als Frühindikatoren bezeichnet und innerhalb des Unternehmensnetzwerkes gemessen, während die tatsächliche "Wahrnehmung" der Kunden eine verzögerte (aber echte) Messgröße der Kundenzufriedenheit darstellt. Diese tatsächliche Wahrnehmung kann durch direktes Befragen der Kunden erhalten werden. In diesem Abschnitt wird auch untersucht, ob das Unternehmensnetzwerk sich nur um seine eigenen Leistungsniveaus und –trends kümmert oder ob es diese auch mit externen Leistungsbenchmarks von Wettbewerbern und anderen vergleicht. Werden Niveaus und Trends verlangt, sollten diese einen Zeitraum von mindestens drei, vorzugsweise von fünf Jahren abdecken.

	D	C	B	A
1) Beurteilt Ihr Unternehmensnetzwerk sein Kundenbeziehungsmanagement anhand relevanter Messgrößen, wie z.B. Genauigkeit und Rechtzeitigkeit seiner Reaktionen, Rückweisungen, verlorene Kunden, gewonnene Kunden, Garantieansprüche, Beschwerden und Lob etc. die die Trends vorhersagen und die Kundenzufriedenheit und –loyalität beeinflussen?				
2) Weisen die Messergebnisse im Punkt (1) (gemeint sind die internen Messergebnisse des Unternehmensnetzwerkes bezüglich Kundenzufriedenheit und –loyalität) positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?				
3) Können Sie darlegen, dass die Ergebnisse dieser internen Messgrößen des Unternehmensnetzwerkes bezüglich Kundenzufriedenheit und -loyalität mit denen der direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese?				
4) Befragt Ihr Unternehmensnetzwerk regelmäßig seine Kunden, um deren Zufriedenheit mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln? Hat es die Bedeutung und Verbreitung der Parameter, die es misst, um die Kundenzufriedenheit und –loyalität festzustellen, im gesamten Unternehmensnetzwerk etabliert?				
5) Werden die kundenbezogenen Ergebnisse segmentiert, so dass sie die Sicht der verschiedenen Gruppen und Arten von Kunden zeigen (einschließlich verlorener und potentieller Kunden)?				
6) Weisen diese kundenbezogenen Ergebnisse positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?				

	D	C	B	A
7) Verfügen Sie über Daten, die belegen, dass Ihre kundenbezogenen Ergebnisse mit denen Ihrer direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese?				
8) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über eine Methode, um routinemäßig Ziele für Verbesserungen bei der Leistung seiner internen Messgrößen und die aktuelle Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit und –loyalität zu setzen?				
9) Kann Ihr Unternehmensnetzwerk darlegen, dass die Umfrageergebnisse jederzeit wirksam genutzt werden, um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern?				

7. Netzwerkmitgliederbezogene Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das Unternehmensnetzwerk die Bedürfnisse seiner Netzwerkmitglieder identifiziert und segmentiert. Es werden die Messgrößen und Ergebnisse bewertet, die das Ausmaß der Zufriedenheit und Loyalität der Netzwerkmitglieder angeben. Es wird sowohl nach der gegenwärtigen Wahrnehmung der Netzwerkmitglieder gefragt (die durch Umfragen, auf Treffen etc. erhalten werden kann) als auch nach den Messgrößen und Ergebnissen, die eher Trends vorhersagen oder die Zufriedenheit und Loyalität der Netzwerkpartner beeinflussen; so z.B. Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Netzwerkknotens oder netzwerkinterner Dienstleistungen im Vergleich zu externen entsprechenden Dienstleistern, aktive Teilnahme an Netzwerkaktivitäten, Treffen etc.

Diese Vorhersage-Messgrößen werden als Frühindikatoren bezeichnet und innerhalb des Unternehmensnetzwerkes gemessen, während die tatsächliche "Wahrnehmung" der Netzwerkmitglieder eine verzögerte (aber echte) Messgröße der Zufriedenheit der Netzwerkmitglieder darstellt. Diese tatsächliche Wahrnehmung kann durch direktes Befragen der Netzwerkmitglieder erhalten werden. In diesem Abschnitt wird auch untersucht, ob das Unternehmensnetzwerk sich nur um seine eigenen Leistungsniveaus und – trends kümmert oder ob es diese auch mit externen Leistungsbenchmarks von Wettbewerbern und anderen vergleicht. Werden Niveaus und Trends verlangt, sollten diese einen Zeitraum von mindestens drei, vorzugsweise von fünf Jahren abdecken.

	D	C	B	A
<p>1) Beurteilt Ihr Unternehmensnetzwerk sein Netzwerkpartnerbeziehungsmanagement anhand relevanter Messgrößen, wie z.B. Genauigkeit und Rechtzeitigkeit seiner Reaktionen, Rückweisungen, verlorene Netzwerkmitglieder, gewonnene Netzwerkmitglieder, Beschwerden und Lob etc. die die Trends vorhersagen und die Netzwerkmitgliederzufriedenheit und –loyalität beeinflussen?</p>				
<p>2) Weisen die Messergebnisse im Punkt (1) (gemeint sind die internen Messergebnisse des Unternehmensnetzwerkes bezüglich Netzwerkmitgliederzufriedenheit und –loyalität) positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?</p>				
<p>3) Können Sie darlegen, dass die Ergebnisse dieser internen Messgrößen des Unternehmensnetzwerkes bezüglich Netzwerkmitgliederzufriedenheit und -loyalität mit denen der direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese⁴?</p>				
<p>4) Befragt Ihr Unternehmensnetzwerk regelmäßig seine Netzwerkmitglieder, um deren Zufriedenheit mit seinen internen Dienstleistungen zu ermitteln? Hat es die Bedeutung und Verbreitung der Parameter, die es misst, um die Netzwerkmitgliederzufriedenheit und –loyalität festzustellen, im gesamten Unternehmensnetzwerk etabliert?</p>				

⁴ dies könnte z. B durch regelmäßige Teilnahme am jährlich stattfindenden Wettbewerb „die beste Kooperation ...“ geschehen.

	D	C	B	A
<p>5) Werden die netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse segmentiert, so dass sie die Sicht der verschiedenen Gruppen und Arten von Netzwerkmitgliedern zeigen (einschließlich verlorener und potentieller Netzwerkmitglieder)?</p>				
<p>6) Weisen diese netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse positive Trends oder nachhaltig hohe Leistungsniveaus auf?</p>				
<p>7) Verfügen Sie über Daten, die belegen, dass Ihre netzwerkmitgliederbezogenen Ergebnisse mit denen Ihrer direkten Wettbewerber oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser sind als diese?</p>				
<p>8) Verfügt Ihr Unternehmensnetzwerk über eine Methode, um routinemäßig Ziele für Verbesserungen bei der Leistung seiner internen Messgrößen und die aktuelle Wahrnehmung der Netzwerkmitgliederzufriedenheit und –loyalität zu setzen?</p>				
<p>9) Kann Ihr Unternehmensnetzwerk darlegen, dass die Umfrageergebnisse jederzeit wirksam genutzt werden, um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern?</p>				

8. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Trends und der Grad der Zufriedenheit von allen Mitarbeiter des Netzwerkknotens und der Mitarbeiter der Netzwerkmitglieder, die unmittelbar an der Erbringung der internen Dienstleistungen des Unternehmensnetzwerkes beteiligt sind, untersucht. Es wird einerseits nach der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter, die durch Umfragen, Fokusgruppen etc. Erhalten werden kann, gefragt und andererseits nach den Messgrößen und Ergebnissen, die eher die Mitarbeiterzufriedenheit vorhersagen oder beeinflussen. Es wird danach gefragt, ob die Ergebnisse bekannt gemacht werden, ob man darauf reagiert und ob sie mit den Ergebnissen von anderen Unternehmensnetzwerken verglichen werden.

Wie im vorangegangenen Abschnitt sind die internen Messgrößen des Unternehmensnetzwerkes Frühindikatoren, die wahrscheinlich Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben oder Trends vorhersagen. Die "tatsächliche Wahrnehmung" kann dagegen nur ermittelt werden, indem die Mitarbeiter direkt befragt werden. Außerdem muss das Unternehmensnetzwerk auch die Relevanz der gemessenen Ergebnisse für die Mitarbeiterzufriedenheit bestimmen.

Diesem Abschnitt liegt die Überlegung zugrunde, dass das Unternehmensnetzwerk nur dann erfolgreich sein wird, wenn es auf Dauer über eine motivierte und stark engagierte Besetzung der Funktionen des Netzwerkknotens bzw. Netzwerkmanagements verfügt.

Werden Niveaus und Trends verlangt, sollten diese einen Zeitraum von mindestens drei, vorzugsweise von fünf Jahren abdecken.

	D	C	B	A
<p>1) Werden vom Unternehmensnetzwerk regelmäßig Aspekte gemessen und ausgewertet, die Trends bei der Zufriedenheit und Arbeitsmoral der Mitarbeiter vorhersagen oder diese beeinflussen, wie z.B. Fehlzeiten, Krankheit, Personalfuktuation, Frühabgänger, Ausbildungsniveaus, interne Beförderung, Unfallhäufigkeit, Häufigkeit von Anerkennung, Mitarbeiterbeschwerden, und ergreift es aufgrund dieser Ergebnisse Maßnahmen?</p>				
<p>2) Wird regelmäßig Feedback (durch Fragebögen, Interviews, Fokusgruppen etc.) darüber eingeholt, wie die Mitarbeiter die verschiedenen Aspekte des Unternehmensnetzwerkes sehen? So z.B. in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit, Kommunikation, Karrieremöglichkeiten, Entlohnung, Mitarbeiterbewertung, Vorgesetzte, Anerkennung, Schulung, ihre Zufriedenheit insgesamt, und kennt das Unternehmensnetzwerk die Relevanz seiner Messungen?</p>				
<p>3) Werden die Ergebnisse der internen Messgrößen des Unternehmensnetzwerkes und der tatsächlichen Wahrnehmung mit denen von anderen Unternehmensnetzwerken bzw. vergleichbaren Organisationen verglichen?</p>				
<p>4) Werden alle mitarbeiterbezogenen Ergebnisse allen Mitarbeitern bekannt gegeben, und ergreift das Management aufgrund dieser Ergebnisse Maßnahmen?</p>				
<p>5) Zeigen die Ergebnisse (insbesondere die tatsächlichen Wahrnehmungen bzgl. Mitarbeiterzufriedenheit) generell einen positiven Trend oder ein nachhaltig hohes Niveau und kann aufgezeigt werden, dass sie mit den Ergebnissen von gleichwertigen Unternehmensnetzwerken und anderen Benchmarks vergleichbar sind?</p>				

9. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Aktivitäten des Unternehmensnetzwerkes untersucht, die einen Einfluss auf die Gemeinschaft und die Gesellschaft insgesamt haben. In diesem Zusammenhang hängt "die Gesellschaft insgesamt" von der Größe und Art des Unternehmensnetzwerkes ab. Es wird das Ausmaß der Aktivitäten des Unternehmensnetzwerkes behandelt, wenn es darum geht, ein guter Nachbar zu sein, die natürlichen Ressourcen zu schonen und Umweltverschmutzung zu verringern.

Es wird auch der indirekte Einfluss des Unternehmensnetzwerkes durch Trends und das Ausmaß von Spenden für wohltätige Zwecke und Maßnahmen, durch Förderung lokaler Interessen und durch Übernahme einer führenden Rolle bei fachbezogenen Aktivitäten in Komitees, Aktionsgruppen und Berufs-/Fachverbänden untersucht. In diesem Abschnitt wird auch die Frage behandelt, ob das Unternehmensnetzwerk die Ansicht der Gesellschaft über das Unternehmensnetzwerk kennt und auswertet und ob es weiß, ob die Gesellschaft mit ihm zufrieden ist.

Wie zuvor werden auch Vergleiche mit anderen Unternehmensnetzwerken verlangt.

Anmerkung:

Dieser Abschnitt sucht nach Aktionen des Unternehmensnetzwerk, die außerhalb seiner gesetzlichen Verpflichtung und seiner normalen Geschäftsbeziehungen mit seinen Kunden und über diese hinausgehend.

	D	C	B	A
<p>1) Können Sie aufzeigen, dass Ihr Unternehmensnetzwerk (d. h. auch seine Mitgliedsunternehmen mit ihren unternehmensspezifischen Aktivitäten) hinsichtlich Vorbeugung oder Verringerung von Schäden oder Belästigungen für Nachbarn und Umwelt, hinsichtlich Schonung und Schutz globaler Ressourcen (z.B. Energie, Recycling, Abfall) Ergebnisse erzielt hat und dass es für die Gemeinschaft einen positiven Beitrag leistet (Wohltätigkeit, Ausbildung, Sport und Freizeit, Führungsrolle in fachlicher Hinsicht)?</p>				
<p>2) Zeigen die Tätigkeiten in den oben erwähnten Bereichen einen positiven Trend und kann gezeigt werden, dass die Ergebnisse mit denen von anderen auf lokaler Ebene oder im Geschäftsgebiet vergleichbar sind.</p>				
<p>3) Kann das Unternehmensnetzwerk aufgrund von Umfrageergebnissen oder durch andere Mittel nachweisen, dass die Nachbarn und die Gesellschaft im Allgemeinen eine gute Meinung von ihm und von jedem seiner Mitgliedsunternehmen haben und dass sein Ruf immer besser wird?</p>				

10. Schlüsselergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Betriebsergebnisse des Unternehmensnetzwerkes insgesamt untersucht. Zuerst werden die wichtigsten zusammengesetzten Leistungskennzahlen und Verhältniszahlen wie Produktivität, Gewinne, Kapitalrendite, Marktanteil, Umsatzrendite, Investitionsrendite, etc. untersucht. Weiterhin werden die Messungen und Leistungen der wichtigsten internen Aktivitäten (Prozesse), die direkt zur Erzeugung eines Produktes oder einer Dienstleistung beitragen, wie z.B. Erträge, Durchlaufzeiten, Fehlerraten, Rückweiserungen, Netzwerkmitgliederqualität, Lieferantenqualität, ungeplante Änderungen etc. bewertet.

Außerdem werden in diesem Abschnitt die Leistungen der Unterstützungs- und Geschäftsprozesse, die insgesamt zum effektiven Funktionieren des Unternehmensnetzwerkes beitragen, bewertet, wie z.B. netzwerkinterne Kommunikation, IT, Sicherheit, Finanzen, Verwaltung etc.

Wie bei den anderen Abschnitten zuvor, wird auch in diesem Abschnitt untersucht, ob die Ergebnisse und Trends mit externen gleichwertigen Unternehmensnetzwerken oder Benchmarks verglichen werden.

Ergebnisse und Trends sollten einen Zeitraum von mindestens drei, vorzugsweise von fünf Jahren abdecken.

	D	C	B	A
1) Weisen die finanziellen und nicht- finanziellen Ergebnisse Ihres Unternehmensnetzwerkes und seiner Mitgliedsunternehmen bezüglich der netzwerk-spezifischen gemeinsamen Geschäftstätigkeiten (z.B. Gewinn, Marge, Volumen, Marktanteil etc.) einen positiven Trend auf?				
2) Sind diese finanziellen und nicht- finanziellen Ergebnisse denen von direkten Wettbewerbern oder gleichwertigen Unternehmensnetzwerken vergleichbar oder besser als diese?				
3) Werden diese Ergebnisse nach den verschiedenen Arten von Geschäften, Märkten, und/oder Produkten und Dienstleistungen segmentiert, damit Unterschiede bei der Leistung erkennbar werden?				
4) Wird die Leistung aller Aktivitäten (Prozesse), die direkt zu einen Produkt oder einer Dienstleistung beitragen, gemessen und sind diese bekannt?				
5) Weisen die Ergebnisse dieser produkt- und dienstleistungsbezogene Aktivitäten positive Trends auf?				
6) Werden die Ergebnisse dieser produkt- und dienstleistungsbezogene Aktivitäten mit denen von anderen verglichen und kann aufgezeigt werden, dass sie mit diesen vergleichbar oder besser sind als diese?				
7) Weisen die Ergebnisse der Unterstützungs- Administrationsaktivitäten (z.B. netzwerkinterne Kommunikation, IT, Planung, Recht, Sicherheit, Rechnungswesen) einen positiven Trend auf und kann aufgezeigt werden, dass sie mit denen von anderen Unternehmensnetzwerken oder von ähnlichen Organisationen vergleichbar oder besser sind als diese?				

Bewertung und weiteres Vorgehen

In Anlehnung an den EFQM-Fragebogen für kleine und mittelständische Unternehmen⁵ werden alle Fragen gleich gewichtet.

Die Fragen und Abschnitte mit der niedrigsten Bewertung sind mögliche Kandidaten für Verbesserungsmaßnahmen. Allerdings sollten bei der Festlegung konkreter Maßnahmen immer die unternehmerischen und kulturellen Prioritäten des Unternehmensnetzwerkes zugrunde gelegt werden.

Zur Bewertung werden die Anzahlen der Markierungen pro Bereich mit dem prozentualen Erfüllungsgrad multipliziert. Der Gesamtwert aus der Addition der Werte für die einzelnen Spalten wird dann durch die Anzahl der Fragen dividiert, so dass für jeden der bewerteten Bereiche der prozentuale Erfolgswert erhalten wird.

Beispiel analog EFQM-Modell für KMU:

Führung (5 Fragen)	D nicht begonnen 0 %	C gewisse Fort- schritte 33 %	B beträchtl. Fort- schritte 67 %	A vollständig er- reicht 100 %
Erfüllungsfaktor (a)	0	33	67	100
Anz. der Markie- rungen (b)	3	2	0	0
Wert (a x b)	$0 \times 3 = 0$	$33 \times 2 = 66$	$67 \times 0 = 0$	$100 \times 0 = 0$
Summe / Fra- genanzahl	$0 + 66 + 0 + 0 = 66$ $66 / 5 = 13,2$			
Erfüllungsgrad für den Bereich Führung:	13,2 %			

Eine derartige Bewertung wird für alle Bereiche separat durchgeführt. Bei späteren Evaluationen kann dann für jeden Bereich die Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen gemessen werden.

Am Schluss wird analog eine Gesamtbewertung des Unternehmensnetzwerkes vorgenommen.

*wird fortgesetzt – hier folgen Bewertungsformulare
und ein Vordruck für die Erstellung des Profils des
Unternehmensnetzwerkes sowie Beispiele für die
grafische Darstellung.*

⁵ Excellence bestimmen, EFQM Publications und DQS, 1999, www.efqm.de