

# Globale Richtlinien zur Governance von Business Excellence

von Dr. Karl J. Koller

Es ist wichtig, dass Verwaltungsratsmitglieder (d.h. bei Stiftungen Stiftungsratsmitglieder, bei Genossenschaften Verwaltungen und bei Vereinen Vorstände) erkennen, dass das Streben nach Exzellenz nachhaltige Vorteile für die Organisationen ergeben. Die Rolle des Verwaltungsrates (VR) besteht u.a. darin, Strategische Leitplanken für die Geschäftsleitung zu entwickeln, welche die Organisation in Richtung Exzellenz führen sollen. Der VR als Führungs- und Aufsichtsorgan muss auch für eine korrekt Umsetzung der Strategischen Leitplanken sorgen. Das Erreichen eines höheren Reifegrades kommt nicht nur der Organisation zugute, sondern auch ihren Interessengruppen wie Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, der Gesellschaft und der Umwelt.



**01****Bedeutung**

Die globalen Richtlinien der International Board Foundation (IBF) zur Governance von Business Excellence bzw. die von den jeweiligen Verwaltungsrats-/Vorstandsvereinigungen herausgegebenen nationalen Richtlinien bieten dem Verwaltungsrat (VR) eine Orientierungshilfe, wie die Governance von Business Excellence (Gestaltung und Aufsicht von TQM) eingeleitet, durchgeführt und verbessert werden kann und wie Business Excellence in der Organisation eingeführt werden kann.

**02****Umfang**

Die Richtlinien wurden für grosse Organisationen und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit professionellen und unabhängigen Verwaltungsräten/Vorständen verfasst, können aber von jeder Organisation und ihrem Aufsichtsorgan angewendet werden. Die Richtlinien enthalten Regeln für den Verwaltungsrat/Vorstand und das Aufsichtsverfahren selbst sowie praktische Hinweise für die beaufsichtigte Organisation.

**03****Entwicklung**

Die Richtlinien wurden von IBF-Mitgliedern entwickelt und durchliefen einen umfassenden Überprüfungsprozess. Somit stellen die Richtlinien eine gemeinschaftliche und globale Anstrengung dar. In Anbetracht der Entwicklungen im Bereich Business Excellence werden die Richtlinien vom IBF-Richtlinienausschuss zeitnah überprüft und aktualisiert.

**04****Anwendung**

Die Richtlinien bieten eine globale, sektorübergreifende Perspektive und dienen als Grundlage für Anpassungen der nationalen Richtlinien je nach Branche, Organisationstyp und Rechtsprechung. Für einen detaillierten, systematischen Business Excellence Ansatz wird empfohlen, eines der international anerkannten Business Excellence Modelle anzuwenden (siehe Seite 7).

## 05

## Kernprinzipien

- 1. Der Verwaltungsrat/Vorstand konzentriert sich verstärkt auf Business Excellence.**

Jedes Verwaltungsrats-/Vorstandsmitglied ist mit Business Excellence im Allgemeinen vertraut und soll ein Vorbild für Excellence sein. Der VR entwickelt die Leitlinien für das Streben nach Excellence. Dies kann durch gezielte Schulungen, individuelle Studien oder den Austausch mit internen und/oder externen Experten erreicht werden. Der VR stellt sicher, dass das Engagement und die Beteiligung des Verwaltungsrats/ Vorstands und des Top Management im Streben nach Excellence gestärkt wird, da dies der Schlüssel zu einer exzellenten Organisation ist. Business Excellence kann nicht delegiert werden. Daher muss der VR als Gremium ein erfolgreiches Streben nach Excellence durch sachkundige Verwaltungsrats-/Vorstandsmitglieder sicherstellen. Der VR kann von internen und externen Experten zusätzliche Unterstützung für die Führung von Business Excellence beanspruchen.
- 2. Der Verwaltungsrat/Vorstand entwickelt die Vision und die Strategischen Leitplanken.**

Der VR bezieht die Interessengruppen in die Definition, Gestaltung und Kommunikation von Zweck und Vision der Organisation ein. Der VR entwickelt die Vision, Mission, Purpose, Strategie und die Werte und stellt sicher, dass geeignete Massnahmen ergriffen werden. Der VR stellt sicher, dass seine Anweisungen allen Interessengruppen mitgeteilt und von ihnen verstanden werden.
- 3. Der Verwaltungsrat/Vorstand ist mit den Führungskräften vertraut, die innerhalb der Organisation die Business Excellence Aktivitäten führen.**

Der VR trifft sich regelmässig und zeitnah mit den für Business Excellence verantwortlichen GL-Mitgliedern. Dies kann jährlich oder auch ad hoc geschehen, je nach Art der Organisation und ihrer Struktur. Die Pull- und Push-Prozesse für die Kommunikation mit den Verantwortlichen sollten in der Unternehmensführung festgelegt werden.
- 4. Der Verwaltungsrat/Vorstand fordert, dass alle Mitarbeitenden in regelmässigen Abständen in Business Excellence geschult werden.**

Die Gestaltung und Aufsicht des Talentmanagements des Unternehmens (im Rahmen der HR Governance) ist Teil der Verantwortung des VR. Der VR stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen und in allen Bereichen ausreichend in Business Excellence geschult werden. Ziel ist es, die gesamte Organisation kontinuierlich in Richtung Excellence weiterzuentwickeln und die Organisation auf ihrem höchsten Reifegrad zu halten.

**5. Der Verwaltungsrat/Vorstand erörtert auf Grundlage von Business Excellence Bewertungen die Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten seiner Organisation sowie die geeigneten Messgrößen, die es dem VR ermöglichen die Leistungen der Organisation zu gestalten und zu beaufsichtigen.**

Business Excellence Modelle unterstützen den VR bei der Entwicklung der Organisation in Richtung Excellence. Die Anwendung eines Business Excellence Modells gibt dem VR die Möglichkeit, Antworten auf das WARUM (Ausrichtung), WIE (Realisierung) und WAS (Ergebnisse) seiner Organisation zu erhalten, um die Organisation in diesen drei Dimensionen weiterzuentwickeln.

**6. Der Verwaltungsrat/Vorstand definiert die Rolle von Business Excellence im aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodell der Organisation, einschliesslich der Ermittlung von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten.**

Die Business-Excellence-Strategie der Organisation und die Rolle von Business Excellence im aktuellen und zukünftigen Geschäftsmodell müssen ein strategischer Schwerpunkt sein und vom VR überwacht werden, einschliesslich der Überprüfung von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten. Dies kann durch den Einsatz eines Business Excellence Modells erreicht werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, dass eine Organisation mit einem hohen Reifegrad (Exzellent) ein komparativer Vorteil und ein starker Positionierungspunkt für die Organisation darstellt.

**7. Der Verwaltungsrat/Vorstand stellt angemessene Ressourcen für das Streben nach Excellence zur Verfügung.**

Es ist wichtig, dass angemessene finanzielle Mittel und organisatorische Fähigkeiten für Business Excellence-Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden. Daher stellt der VR sicher, dass ausreichende Budgets für Business Excellence-Investitionen zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Mittel nicht nur für die Hardware selbst reichen müssen, sondern dass Investitionen in Mitarbeitende und Ausbildung/Entwicklung ebenso wichtig sind. Dies wird auch der Kreativität, der Innovation und dem disruptiven Denken innerhalb der Organisation zugutekommen.

**8. Der Verwaltungsrat/Vorstand ist sich seiner Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt bewusst.**

Der VR erkennt die Rolle an, die die Organisation bei der Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (UN) spielen kann. Der VR stellt sicher, dass die Organisation nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte, die in direktem Zusammenhang mit ihrer Geschäftstätigkeit, ihren Produkten oder Dienstleistungen stehen, verhindert und reduziert, auch wenn sie nicht zu diesen Auswirkungen beigetragen hat. Der VR stellt sicher, dass die Organisation diese Ziele respektiert und danach handelt. Der VR stellt sicher, dass die Organisation Produkte und Dienstleistungen während ihres gesamten Lebenszyklus verwaltet, einschliesslich der Wiederverwendung und des Recyclings, wo dies angemessen ist, und dabei alle Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit, die Sicherheit und die Umwelt berücksichtigt.

## 06

## Globale Richtlinien zur Governance von Business Excellence

Die folgenden 15 Globalen Richtlinien zur Governance von Business Excellence ermöglichen es Organisationen, eine wirksame Gestaltung und Aufsicht des TQM sicherzustellen:

1. Der VR verstärkt seine Kompetenz in Business Excellence und bemüht sich, ein Vorbild für Excellence zu sein.
2. Der VR definiert die Vision und die Strategischen Leitplanken für die Geschäftsleitung.
3. Der VR stellt sicher, dass die Vision und die Strategischen Leitplanken den relevanten Anspruchsgruppen vermittelt werden. Dies trägt dazu bei, eine Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens, der Zuversicht und des Engagements zu schaffen.
4. Der VR legt den Rahmen für Business Excellence so fest, dass er angemessene Massnahmen sicherstellt (z.B. Selbstbewertung mittels des EFQM Excellence Modells), um den allgemeinen Reifegrad der Organisation zu verstehen und die Organisation kontinuierlich in Richtung Excellence zu entwickeln.
5. Der VR stellt sicher, dass die Organisation das Ökosystem, einschliesslich der Megatrends, und die Auswirkungen der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UNSDG) und der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte versteht.
6. Der VR lebt eine Kultur der Integrität und des Vertrauens vor und überprüft und verbessert regelmässig die Effektivität/Effizienz des Führungsverhaltens des Verwaltungsrats.
7. Der VR zeigt die erwünschten Verhaltensweisen für ethisches, integrires und soziales Handeln und stellt sicher, dass der Vorstand und jeder in der Organisation diese erwünschten Verhaltensweisen in seinem eigenen Handeln vorlebt.
8. Der VR stellt sicher, dass die Führungskräfte eine Kultur des Vertrauens und der Integrität vorleben.
9. Der VR stellt angemessene Ressourcen für das Management von Business Excellence Aktivitäten zur Verfügung.
10. Der VR ist mit den für Business Excellence zuständigen Führungskräften vertraut und kommuniziert mit ihnen.
11. Der VR stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden regelmässig in Business Excellence/ kontinuierlichem Qualitätsmanagement geschult werden.
12. Der VR überprüft die Unternehmenskultur, um sicherzustellen, dass der Schwerpunkt auf sinnvoller Arbeit, Engagement, Befähigung, Verantwortlichkeit, Entwicklung und Wohlbefinden aller Mitarbeitenden liegt.
13. Der VR fragt nach geeigneten Kennzahlen, die es ihm ermöglichen, den allgemeinen Reifegrad der Organisation zu verstehen und die Organisation zu exzellenten Leistungsergebnissen zu führen.
14. Der VR stellt sicher, dass die Organisation die Bedeutung und die Vorteile einer Konzentration auf Kreativität, Innovation und disruptives Denken versteht.
15. Der VR stellt sicher, dass die Organisation die Sorge um die Umwelt und die Ressourcenknappheit fördert, das Bewusstsein für die Bedeutung eines verantwortungsvollen Umgangs mit der Umwelt schärft und dazu motiviert, über die minimale Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften hinauszugehen.

## **Verwaltungsrat / Vorstand / Aufsichtsrat**

Gruppe von Personen, die von den Aktionären oder anderen Interessengruppen ernannt oder/und gewählt werden und den Auftrag haben, die Organisation zu gestalten und zu beaufsichtigen, die Vision und die Strategischen Leitplanken für die Geschäftsleitung festzulegen, Richtlinien für das Management festzulegen, das Führungsteam zu ernennen und zu beaufsichtigen und Entscheidungen über wichtige organisatorische Fragen zu treffen. Der VR kann das Führungs- und Aufsichtsorgan von privaten, öffentlichen und anderen Organisationen sein.

## **Business Excellence**

Business oder Organizational Excellence (=TQM) wird als beispielhafte Praktiken bei der Führung und Aufsicht von Organisationen und der Erzielung hervorragender Leistungen und Ergebnisse beschrieben, die alle auf einer Reihe grundlegender Konzepte und Werte basieren. Auf der Grundlage dieser Praktiken wurden Business Excellence Modelle entwickelt, um zu zeigen, wie ein Unternehmen von Weltrang arbeiten sollte. Diese Business Excellence-Modelle wurden durch umfassende Studien der Praktiken und Werte der weltweit leistungsstärksten Unternehmen entwickelt und werden auch kontinuierlich modifiziert. Business Excellence Modelle werden auch von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erfolgreich angewandt. In den letzten zwanzig Jahren hat die Tendenz zugenommen, dass Organisationen diese Business Excellence Modelle anwenden und die Grundsätze und Praktiken nicht nur bei der Festlegung der Ausrichtung, sondern auch in ihre täglichen Abläufe integrieren, um so die zahlreichen Vorteile von Business Excellence zu nutzen.

## **Operational Excellence**

Operational Excellence ist ein hervorragendes Verfahren für das Führen der Organisation auf operativer Ebene. Operational Excellence ist ein Teil (Ausführung) von Business Excellence/Total Quality Management, deckt aber nicht die Governance ab. Sie steht für einen Wettbewerb, der auf effizienten internen Abläufen beruht (niedrige Kosten, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Verfügbarkeit).

## Business Excellence Modelle

Ein Business Excellence Modell ist ein integriertes Führungs- und Managementsystem, das die wichtigsten Elemente für das Streben nach nachhaltigem TQM definiert. Business Excellence Modelle sind Rahmenwerke. Wenn sie in einer Organisation angewandt werden, können sie dazu beitragen, das Denken und Handeln auf eine systematischere und strukturiertere Weise zu fokussieren, die zu Leistungssteigerungen führt. Die Modelle sind insofern ganzheitlich, als sie sich auf alle Ebenen, alle Bereiche und alle Dimensionen einer Organisation und insbesondere auf die Faktoren fokussieren, welche die Leistung beeinflussen. Diese Business Excellence Modelle sind international anerkannt, da sie sowohl einen Rahmen für die Einführung von Business-Excellence-Grundsätzen bieten als auch eine wirksame Methode zur Messung der Integration dieser Grundsätze darstellen. Weltweit gibt es mehrere Business Excellence Modelle. Obwohl diese Modelle sich voneinander leicht unterscheiden, in den Grundprinzipien sind sie sehr gleich.

Die bekanntesten Business Excellence Modelle sind:

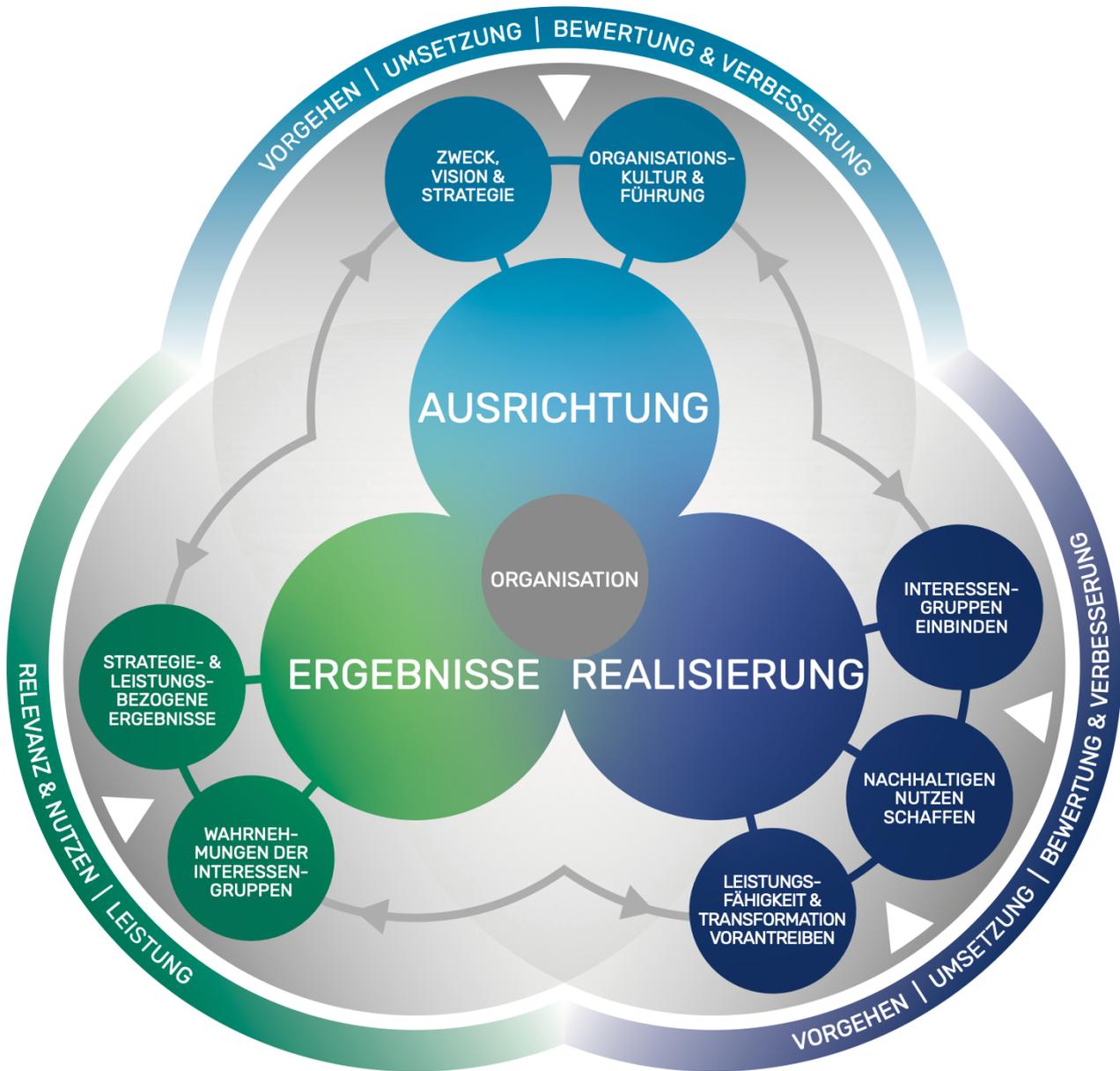
- Japan Quality Award Model (Deming Model) – Japan
- Malcolm Baldrige National Quality Award Model (MBNQA) – USA
- EFQM Excellence Modell - European Foundation for Quality Management (EFQM) – Belgien – Weltweit meist verwendetes Excellence Modell; weit verbreitet in Europa, im Nahen Osten, in Asien, in Südamerika und in Afrika. Wird in mehr als 50 Ländern, von über 50'000 Organisationen eingesetzt.
- Canadian Business Excellence Model – Kanada
- Australian Business Excellence Framework (ABEF) – Australien

## Nutzen aus der Anwendung von Business Excellence Modellen

Eine Organisation kann ein Business Excellence Modell einsetzen um:

- ... eine visionäre und inspirierende Führung sicherzustellen,
- ... den VR als Gestaltungs- und Aufsichtsorgan des TQM zu etablieren,
- ... auf die Erwartungen/Zufriedenheit der Interessengruppen (Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Gesellschaft, ...) zu fokussieren,
- ... starke, finanzielle Ergebnisse zu erreichen,
- ... Transformationsprozesse zu initiieren und zu führen,
- ... Produkt- und Service-Innovationen voranzutreiben,
- ... die Marktdurchdringung und Umsätze zu steigern,
- ... effiziente und effektive Geschäftsplanungsprozesse zu entwickeln,
- ... die Produktivität zu steigern und die Betriebskosten und überflüssige Aktivitäten zu reduzieren,
- ... alle Mitarbeitende in kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten einzubinden,
- ... die Entscheidungsfähigkeit zu verbessern und die Fähigkeit zu steigern, Veränderungen zu führen,
- ... mehr als nur die minimale Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu erfüllen,
- ... die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UNSDG) und der Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte einzuhalten,
- ... den wichtigsten Interessengruppen zu zeigen, dass die Organisation über einen strukturierten und systematischen Ansatz zur Verbesserung und Erreichung von Best Practices und Business Excellence verfügt,
- ... Anerkennungen für Leistungen im Bereich Business Excellence (z.B. EFQM-Anerkennung) zu erhalten.

Beispiel: EFQM Excellence Modell 2025  
der European Foundation for Quality Management (EFQM)



## Quellen

### Internationale Business Excellence Modelle

- EFQM Excellence Modell 2025 - European Foundation for Quality Management – Belgien  
<http://www.efqm.org>
- Japan Quality Award Model (Deming Model) – Japan  
[http://www.juse.or.jp/deming\\_en/](http://www.juse.or.jp/deming_en/)
- Malcolm Baldrige National Quality Award Model (MBNQA) – USA  
<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>
- Canadian Business Excellence Model – Kanada  
<https://excellence.ca/canada-awards-for-excellence/>
- Australian Business Excellence Framework (ABEF) – Australien  
<http://www.businessexcellenceaustralia.org.au/awards/>

### Weitere Quellen

- United Nations Sustainable Development Goals, United Nations.  
<https://sdgs.un.org/goals>
- Guiding Principles on Business and Human Rights: United Nations Human Rights, United Nations, New York and Geneva, 2011.  
[https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)
- Business and Human Rights Guidance for Board Directors: Equality and Human Rights Commission, 2016.  
<https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/business-and-human-rights-guidance-board-directors>
- Responsibility from the top down: Why human rights due diligence must be a mandated concern of corporate boards, Business & Human Rights Resource Centre, London-UK, New York, USA.  
<https://www.business-humanrights.org/en/blog/responsibility-from-the-top-down-why-human-rights-due-diligence-must-be-a-mandated-concern-of-corporate-boards/>
- Are you a Role-Model Leader?: National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg, MD, USA.  
<https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/improvement-tools/are-you-role-model-leader>
- Board of Director Responsibilities: National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg, MD, USA.  
<https://www.nist.gov/baldrige/board-director-responsibilities>
- The Impact of Total Quality (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners. Hendricks Kevin B., Singhal Vinod R., March 2000.  
<https://www.itqm.ch/en/articles-about-business-excellence>
- Cost of Quality: American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, USA.  
<https://asq.org/quality-resources/cost-of-quality>

Autor: Dr. Karl J. Koller, CEO am Institute for Total Quality Management (ITQM), Schweiz, Functional Partner for Business Excellence Governance der International Board Foundation (IBF) und International Akkreditierter EFQM Berater/Trainer

Der Autor dankt Professor Dr. Martin Hilb und Professor Dr. Michael Hilb von der International Board Foundation (IBF) für ihre redaktionelle Unterstützung.



Copyright 2025 by International Board Foundation | [boardfoundation.org](http://boardfoundation.org) | [guidelines@boardfoundation.org](mailto:guidelines@boardfoundation.org)

