

EUROPÄISCHER SERVICE STANDARD (EuSS) zur Beurteilung von Großunternehmen aller Art

A. Grundsätzliche Bemerkungen

1. Die Beurteilung erfolgt unter Berücksichtigung des Gesamteindrucks des Betriebes und einer Qualität hinsichtlich Eingehen auf Kundenwünsche, sachkundige Beratung, Einhaltung von Arbeits- und Lieferfristen, Waren- und Dienstleistungsangebot, Service, Betreuung und Reparaturen auch nach Geschäftsabschluss, sowie die Führung des Betriebes durch die Verantwortlichen.
2. Die für den Bereich der Ausstattung und Dienstleistung angeführten Merkmale sind Mindestkriterien für die betreffende Kategorie. Diese Kriterien sind daher vom Betrieb vollständig zu erfüllen.

B. Allgemeine Beurteilungsmerkmale

Bei der Beurteilung eines Betriebes müssen folgende allgemeine Merkmale in die Bewertung mit einbezogen werden:

1. Äußeres Erscheinungsbild, Standort (Lage) und infrastrukturelle Einrichtungen, z.B. (kostenlose) Parkmöglichkeit, Zufahrt, Vorplatz, Erreichbarkeit, Nähe zu öffentlichen Verkehrsmitteln, verkehrsberuhigte Zone usw.
2. Zustand der Baulichkeiten, der Ausstattung, der Einrichtungen von Büros, Werkstätten, Labors, Kundenaufenthaltsräumen und der Toilette-Anlagen sowie deren Funktionsfähigkeit und Sauberkeit.
3. Der Sicherheit entsprechende Beleuchtung in sämtlichen Betriebsbereichen wie auch die Sicherung von Stiegen und Terrassen mit Handläufen, Rampen für Rollstuhlfahrer. Wo erforderlich, sind für Hinweise internationale Symbole (Piktogramme) zu verwenden.
4. Reinlichkeit in der gesamten Betriebsanlage, Werkstätten, Kundenräumen, Toilette-Anlagen, Nebenräumen, Gängen und im Sozialbereich (Kantine, Aufenthaltsräume für Raucher und ähnlichen).
5. Auftreten, Kleidung, Verhalten, Freundlichkeit und Kompetenz der Geschäftsführung und des gesamten Personals, das mit den Kunden in Kontakt kommt.

6. Organisation, Information und Betriebsablauf.
7. Zusammensetzung des Kundenkreises (Herkunft, Niveau, Interessen).
8. Zufriedenheit der Kunden (Eingehen auf Spezialwünsche, Art und Behandlung von Kundenbeschwerden)
9. Kinder-, Familien- und Behindertenfreundlichkeit hinsichtlich der Einrichtungen und des Verhaltens des Personals.

C. Gesetzliche Voraussetzungen

Es sind die nationalen gesetzlichen Vorschriften betreffend der Errichtung und Führung von gewerblichen Betrieben zu beachten.

Hygiene/Lebensmittelrecht

Es sind die nationalen gesetzlichen Vorschriften bezüglich Hygiene bzw. die lebensmittelrechtlichen Bestimmungen des Landes (soweit relevant) genauestens einzuhalten.

Behindertengerechter Betrieb

Es ist eine behindertengerechte Bauweise gemäß der jeweils geltenden nationalen Normen und Standards zu beachten.

Brandschutz

Es sind die national geltenden technischen Bestimmungen der Berufsfeuerwehrverbände für den vorbeugenden Brandschutz zu beachten. Fluchtwege sind mit international verständlichen Symbolen zu kennzeichnen.

Energiewirtschaft

Es sind in allen Bereichen Energiesparmaßnahmen zu berücksichtigen.

Umweltschutz

Es sind Maßnahmen für eine umweltschonende Betriebsführung als Beitrag zum aktiven Umweltschutz zu beachten. Dazu gehören die Minimierung von Emissionen und eine ordentliche Entsorgung von Abwässern (Kläranlagen) und Sondermüll. Als wichtigste Maßnahme des passiven Umweltschutzes ist die getrennte Abfallbeseitigung anzusehen.

D. Umgang mit Kunden

Akzeptanz von Kreditkarten

Es werden die bedeutendsten Kreditkarten (VISA, MASTER, DINER, AMEX usw.) akzeptiert.

Betriebszeiten

Gewerbliche Klein- und Mittelbetriebe sind an allen Werktagen der Woche geöffnet. Wo es auf Grund lokaler Gesetze möglich ist, sind die Betriebe auch über diese Zeiten hinaus geöffnet. Die Öffnungszeiten sollten kundenfreundlich sein, d.h. möglichst jeden Werktag durchgehend von Morgen bis zum Abend durchgehend geöffnet zu halten. Das kann durch flexiblen Arbeitseinsatz (Teilarbeitszeiten und Überstunden mit Zeitausgleich) erreicht werden.

Parkplätze

Das Vorhandensein von Parkplätzen, insbesondere eines Parkplatzes für Invalidenfahrzeuge, gilt als positives Bewertungskriterium.

Toilette-Anlagen

Im Kundenbereich sind die Toilette-Anlagen gut beschildert, leicht erreichbar und behindertengerecht. Die Waschräume und WCs sind getrennt nach Damen und Herren. Im Betriebsbereich gibt es genügend WCs für das Personal, getrennt nach männlichen und weiblichen Beschäftigten. Die Reinigung und deren Kontrolle erfolgt mehrmals täglich. Die Toilette-Anlagen werden konstant entlüftet.

Getränke-Automaten

Im Kundenbereich (Warteraum usw.) sollten Selbstbedienungsautomaten für Heiß- und Kaltgetränke (Kaffee, Tee, Cola, Fruchtsäfte) mit Münzeinwurf und Trinkwasserautomaten (gratis) mit ausreichend vielen Getränkebechern und Abfalleimern zur Verfügung stehen.

First Check

Der „First Check“ (1. Fragenkatalog) vermittelt einen ersten Eindruck über das Unternehmen und seine Leistungsfähigkeit. Dieser Eindruck basiert vorwiegend auf der Eigenbeurteilung des Unternehmens durch die Unternehmensleitung (Geschäftsführung). Der First Check spiegelt das Eigenbild, das die Unternehmensleitung (Geschäftsführung) von ihrem eigenen Unternehmen besitzt. Es wird im „Advanced Check“ durch das Fremdbild, d.h. wie sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit darstellt, ergänzt und korrigiert.

Der nachstehende Fragenkatalog ist vom Geschäftsinhaber, Firmenchef bzw. verantwortlichen Leiter des Betriebes auszufüllen. Die Ergebnisse dienen als erste Beurteilungsmöglichkeit aus der Sicht der Unternehmensverantwortlichen.

1. FRAGENKATALOG (für die Betriebsführung/Firmenleitung)

Fragen zum Eigenbild (Wie sieht sich das Unternehmen selbst; wie beurteilt der/die Firmenchef/in das Unternehmen)

Name des Unternehmens: _____

Adresse des Unternehmens: _____

Rechtsform des Unternehmens: _____

Anzahl der Gesamtbeschäftigten: _____

davon in der Geschäftsleitung: _____

in der Kundenbetreuung: _____

in der Verwaltung: _____

in sonstigen Bereichen: _____

Welche Bereiche sind das? _____

Umsatzentwicklung (Schätzwerte):	heute = 100 %
	vor 2 Jahren = %
	vor 5 Jahren = %
	in 2 Jahren = %
	in 5 Jahren = %

Wie setzt sich Ihr Kundenkreis zusammen? _____

Wie werben Sie Ihre Kunden? _____

Wie kommen Sie zur Verbesserung Ihrer Dienstleistungen und Produkte? _____

Wer oder was gibt den Anstoß zur Kreation neuer Dienstleistungen oder Produkte? _____

Worin liegen die Stärken Ihrer Firma? _____

Wo könnte Ihre Firma noch Schwächen haben? _____

Wie viel Umsatz (in Prozenten) machen Sie mit Dienstleistungen (Service): _____
%

Wie viel Umsatz (in Prozenten) machen Sie mit Hauptprodukten: _____
%

Wie viel Umsatz (in Prozenten) machen Sie mit Nebenprodukten: _____
%

Wie messen Sie selbst den Erfolg Ihres Unternehmens?

- Marktanteil
- Umsatzanteil
- Rendite/Gewinn
- Aktienkurs (bei einer AG)
- Kundenzufriedenheit
- Positive Erwähnung in Fachzeitschriften
- Sonstiges: _____

Wie halten Sie Kontakt zu bestehenden Kunden?

- durch Persönliche Betreuung durch die Geschäftsführung
- durch Besuche von Mitarbeitern der Firma
- durch spezialisierte Kundenbetreuer
- durch Firmennachrichten (Newsletter)

- durch eine Homepage im Internet und E-Mails
 - durch Beteiligung an Fach- und Publikumsmessen
 - durch sonstige Maßnahmen: _____
-
-

Welche Kommunikationsmittel nutzen Sie im Kundenkontakt?

- regelmäßiges Anschreiben der Kunden
- Call-Centre/Telefonmarketing
- E-mail/Internet
- Hotline
- Kundenzeitschrift
- Einladungen zu Vorführungen und „Tagen der offenen Tür“ (im Betrieb)
- durch sonstige Maßnahmen: _____

Welche der von Ihnen angebotenen Kommunikationsmittel werden von Ihren Kunden zur direkten Kontaktnahme bevorzugt genutzt?

- gebührenpflichtige Hotline
- kostenlose Hotline
- Fax-Abruf
- E-mail/Internet
- Kundenzeitschrift/Newsletter
- Rundschreiben
- durch sonstige Maßnahmen: _____

Befragen Sie Ihre Kunden, wie diese mit Ihren Leistungen / Ihren Produkten zufrieden sind?

- regelmäßig
- fallweise
- noch nie
- wie oft? _____
- wann das letzte Mal? _____

Befragen Sie Ihre Kunden:

- selbst
- mit Hilfe eines Marktforschungsinstituts

Welches Ziel verfolgen Sie im Marketing? Bitte nur das wichtigste Kriterium ankreuzen:

- Marktführerschaft
- Preisführerschaft
- Qualitätsführerschaft
- Innovationsführerschaft
- Mehr Umsatz/mehr Gewinn
- Größerer Bekanntheitsgrad
- Sonstige Marketingziele: _____
-
-

Wie groß ist Ihr Marketing-Budget pro Jahr (in Prozenten vom Umsatz)? _____ %

Welche Medien nutzen Sie zur Kunden-Kommunikation (Anteil vom Marketing-Budget in Prozenten)?

- Printmedien (Zeitungen, Fachzeitschriften usw.) _____ %
- Rundfunk (Radio) _____ %
- Fernsehen (TV) _____ %
- Internet (Web Site / E-mails) _____ %
- Events (Firmenveranstaltungen) _____ %
- Sonstige: _____
-
-

Welche Informationen über Ihre Kunden sind Ihnen besonders wichtig? _____

Welche Sozial- und Zusatzleistungen bieten Sie Ihren Mitarbeitern?

- Betriebsrente/Firmenpension
 - Mitarbeiter-Gewinnbeteiligungen
 - gemeinsam nutzbare Freizeitmöglichkeiten
 - Firmenwagen
 - Mitarbeiter-Kantine/Essenszuschuss
 - Sonstiges: _____
-
-

Betreiben Sie Sponsoring in einem der genannten Bereiche?

- Sport
- Kultur
- Soziales
- Weiterbildung
- Sonstiges: _____

Wir danken Ihnen für die Zeit, die Sie in das Ausfüllen dieses Fragenkatalogs investiert haben.

Es ist hilfreich, wenn Sie diesem Fragekatalog eine Werbebroschüre bzw. Produkt- oder Leistungsunterlagen beifügen, da dies zum besseren Gesamtverständnis Ihres Unternehmens beiträgt.

Wir hoffen, dass sich für Sie durch die Beantwortung dieses „First Check“ einige interessante Aspekte ergeben haben.

Wer füllte diesen Fragebogen aus?

Name: _____

Funktion: _____

Telefon: _____ Fax: _____

Internet: _____ E-mail: _____

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen (First Check) und weiterführende Unterlagen an die Zertifizierungsstelle.

Advanced Check

Der First Check (das Eigenbild) wird im „Advanced Check“ (2. Fragenkatalog) durch das Fremdbild, d.h. wie sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit darstellt, ergänzt und korrigiert. Die Beurteilung, die durch die Auditoren (Experten der Europäischen Wirtschaftskammer EWIV) nach Besichtigung des Betriebes, Befragungen und branchentypischen Betriebskennzahlen erfolgt, sollte eine Zuordnung zu

- (a) **personenbezogenen** Dienstleistungsunternehmen (Individual = **I**)
- (b) **produktbezogenen** Dienstleistungsunternehmen (Product = **P**) oder
- (c) **firmenbezogene** Dienstleistungsunternehmen (Company = **C**)

erlauben.

Naturgemäß hat das **I-Type**-Unternehmen von der Art seines Angebotes den höchsten Dienstleistungsgrad, während bei **P-Type**- und **C-Type**-Unternehmen der Produktname („Brand“) oder der Firmenname („Corporate Identity“) im Vordergrund stehen. Gerade hier besteht die Gefahr, den Dienstleistungsanteil jeder einzelnen Betriebsabteilung zu unterschätzen, weil Marketing und Public Relations in der Unternehmenspolitik dominieren. Im Allgemeinen steigt in einem rationell geführten Unternehmen der Dienstleistungsgrad mit der Anzahl der Beschäftigten, d.h. mit der Personalintensität. Diesbezügliche Vergleiche sind aber nur zwischen Betrieben derselben Branche zulässig.

Im „Advanced Check“ wird das Fremdbild des zu zertifizierenden Unternehmens mittels eines speziellen Fragebogens ermittelt, das durch die Befragung von

- (a) Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen
- (b) Kunden
- (c) Lieferanten
- (d) Partnern
- (e) Mitbewerbern (Konkurrenz), allenfalls von
- (f) neutralen Wirtschaftsinstituten oder
- (g) Wirtschaftsjournalisten

das Eigenbild des Unternehmens relativiert. Bei der Befragung dieses Personenkreises muss die Vertraulichkeit der Angaben der Befragten in jedem Fall garantiert werden.

Die einzelnen Betriebsabteilungen werden schließlich im Vergleich von Eigen- und Fremdbild unter Berücksichtigung auf ihre **Dienstleistungsrelevanz** überprüft.

Unter „Dienstleistung im engeren Sinne“ verstehen wir den Service den ein Dienstleistungsunternehmen, z.B. ein Reparaturbetrieb, Reisebüro oder eine Anwaltskanzlei, erbringen. „Dienstleistungen im weitesten Sinne“ erbringen auch Unternehmen, die Produkte fertigen oder auch nur handeln (z.B. Maschinenimport und –export).

Diese „Dienstleistung im weitesten Sinne“ ist gemeint, wenn wir von Dienstleistungsrelevanz sprechen, denn sie steckt in jeder einzelnen Phase eines Geschäftsunternehmens, von der Rohstoffbeschaffung über die Einlagerung, Fertigung und Weiterverarbeitung, Konstruktion, Zusammenbau (Assembling), über die Forschung und Entwicklung (inklusive Qualitätskontrolle), über die Betriebsadministration (mit Personalbüro, Bestellabteilung, Buchhaltung,

Kalkulation, Rechnungswesen, Mahnwesen), Service- und Reparaturabteilung, bis zur Logistik, Lagerhaltung, Fertigproduktmagazin, Spedition, Fuhrpark, Auslieferung, und bis zum Marketing (inklusive Werbung, Public Relations, Distribution und Diversifikation) und zum so genannten „After-sale-Service“ (d.h. alle Dienstleistungen, die dem Käufer nach dem Kauf geboten werden, wie z.B. Kundendienst, Informationen über Produktänderungen oder -verbesserungen.

„Dienstleistung im weitesten Sinne“ bedeutet allgemein jener meist freiwillige, zum Teil innovative, materielle und immaterielle Mehrgewinn“, der sich auch mit „Kundens-freundlichkeit“ (Dienst am Kunden) und „Produktfreundlichkeit“ (Zuverlässigkeit, leichte Handhabung, längere Gewährleistung, Gratisreparaturen etc.) beschreiben ließe. Im globalen Wettbewerb zu bestehen, neue Kunden und Geschäftspartner zu gewinnen und gegen starke Mitbewerber an die eigene Firma zu binden, bedeutet in eine hervorragende Dienstleistung der an-gebotenen Waren und Tätigkeiten zu investieren, d.h. die **Dienstleistungsqualität** nachhaltig zu verbessern.

2. Advanced Check List

Fragen zum Fremdbild (Wie wird das Unternehmen von anderen gesehen)

Anmerkung: Vor der Befragung muss den zu befragenden Personen gesagt werden, dass die Vertraulichkeit ihrer Angaben in jedem Fall gewährleistet wird, d.h. dass die Namen der Befragten und ihre Antworten nicht bekannt gegeben, sondern nur intern zur Beurteilung verwendet werden.

Art der Informationsquelle:

(A) Der/die Befragte ist Mitarbeiter(in) des zu zertifizierenden Unternehmens. Er/sie gehört zur nachstehenden Abteilung:

- Rohstoffbeschaffung/Rohstofflager
- Fertigung/Produktion
- Entwicklung/Qualitätskontrolle
- Werbung/Marketing
- Öffentlichkeitsarbeit/Presse
- Administration (Buchhaltung, Kalkulation etc.)
- Fertigproduktlager/Auslieferung
- Reparatur/Werkstatt/Ersatzteillager/Service
- Außendienst/Kundenbetreuung

- (B) Der/die Befragte ist Kunde seit 2 Jahren
 seit 5 Jahren
 seit 10 Jahren

Der Kunde ist vor allem Abnehmer von (Angabe der Produkte oder Leistungen):

- (C) Der/die Befragte ist Lieferant seit 2 Jahren
 seit 5 Jahren
 seit 10 Jahren

Der Lieferant versorgt das Unternehmen vor allem mit (Angabe der Produkte oder Leistungen):

- (D) Der/die Befragte ist Partner des Unternehmens seit 2 Jahren
 seit 5 Jahren
 seit 10 Jahren

Worin besteht die Partnerschaft:

- gemeinsame Rohstoffbeschaffung
 externe Teilfertigung/Zulieferung von:
- gemeinsames Vertriebssystem
 finanzielle Beteiligung
 Sonstiges (Was?):

- (E) Der/die Befragte ist Konkurrent des Unternehmens seit 2 Jahren
 seit 5 Jahren
 seit 10 Jahren

Die Konkurrenz liegt vor allem bei (Angabe der Produkte oder Leistungen):

- (F) Die nachstehenden Informationen stammen von einem neutralen Wirtschaftsinstitut
 Wirtschaftsjournalisten

FRAGENKATALOG

(1) Wenn Sie den Namen des Unternehmens (Firmenname/Marke) hören, an welche

- Produkte:
- Leistungen:

denken Sie?

(2) Mit welchen Abteilungen des Unternehmens haben Sie Kontakt?

- Geschäftsleitung
- Administration
- Technische Büros
 - Bearbeitung von Fremdbestellungen und Aufträgen
 - Rechnungs- und Mahnwesen
 - Buchhaltung
 - Kalkulationen
 - Logistik
 - Garantien, Gewährleistung, Beschwerdenbearbeitung
 - Personalbüro
 - Betriebsküche, Sozialeinrichtungen
 - Betriebskasse
- Eigenes Bestellwesen und Beschaffung von Rohstoffen und Hilfsmaterialien
- Bestellwesen für Betriebsmittel (Maschinen- und Werkzeugteile, Schmieröle, etc.)

- Bestellwesen für Energie (Schweröl, Leichtöl, Diesel, Flüssiggas, Erdgas, Kohle, Koks, Holz, etc.)
- Zulieferung von Produktteilen
- Einlagerung und Lagerhaltung von Rohstoffen und Hilfsmaterialien
- Einlagerung und Lagerhaltung von Betriebsmitteln (Maschinen- und Werkzeugteile, Schmieröle, etc.)
- Einlagerung und Lagerhaltung von Energie (Schweröl, Leichtöl, Diesel, Flüssiggas, Erdgas, Kohle, Koks, Holz, etc.)
- Produktion: Massen- und Serienfertigung
- Produktion: Kleinserien- und Spezialanfertigungen
- Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- Fertigungs- und Qualitätskontrolle
- Werkstätten für den Betrieb
 - Schlosserei
 - Formgießerei
 - Zimmerei (Holzkonstruktionen)
 - Tischlerei
 - Maurerarbeiten
 - Wasser- und Gasinstallationen
 - Elektroinstallationen
 - Maler- und Anstreicherarbeiten
 - Reparaturabteilung für betriebsinterne Arbeiten
- Einlagerung und Lagerhaltung der Fertigprodukte
- Ersatzteillager, Reparaturübernahme, Kundendienst
- Verpackung (fester Fertigprodukte) bzw. Abfüllung (flüssiger Fertigprodukte)
- Palettierung, Fuhrenzusammenstellung
- Auslieferung, Zustellung, Distribution
- Fuhrpark

- Fremdtransporte und Speditionen (inkl. Verzollung)
- Marketing und Vertrieb
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (Presse und PR)
- Sonstige:
- Sonstige:

(3) Was ist Ihrer Meinung nach typisch für das Unternehmen?

.....

.....

(4) Worin liegen die Stärken des Unternehmens?

.....

.....

(5) Was halten Sie für Schwächen des Unternehmens?

.....

.....

(6) Hatten Sie schon Probleme mit diesem Unternehmen? Welche?

- zu lange Lieferfristen
- Lieferverzug (verspätete Lieferung)
- von der Bestellung abweichende Produkte oder Leistungen
- unpünktliche Zahlung
- Nichtbeachtung von Beschwerden
- geringe Kulanz
- mangelnder Reparatur- und Ersatzteildienst
- Sonstiges:

(7) Wie würden Sie die Dienstleistungen der einzelnen Abteilungen beurteilen?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schwach	sehr schlecht
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administration (im Allgemeinen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technische Büros/Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdbestellungen/Auftragsbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung/Kalkulationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungs- und Mahnwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenes Bestellwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einlagerung/Lagerhaltung Fremdprod.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion/Fertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung/Entwicklung/Qualitätskontr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsinterne Werkstätten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einlagerung/Lagerung Fertigprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abpackung/Abfüllung/Palettierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuhrpark/Auslieferung/Zustellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing und Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung/Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reparaturen/Ersatzteile/Kundendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschwerdenbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(8) Was ist der Grund für diese Beurteilung?

Warum ist die Abteilung für „sehr gut“?

.....

Warum ist die Abteilung für „sehr gut“?

.....

Warum ist die Abteilung für „gut“?

.....

Warum ist die Abteilung für „gut“?

.....

Warum ist die Abteilung für „mittelmäßig“?

.....

Warum ist die Abteilung für „mittelmäßig“?

.....

Warum ist die Abteilung für „schwach“?

.....

Warum ist die Abteilung für „schwach“?

.....

Warum ist die Abteilung für „schlecht“?

.....

Warum ist die Abteilung für „schlecht“?

.....

(9) Wie beurteilen Sie die Qualität folgender Unternehmensbereiche?

	sehr gut	gut	mittelmäßig	schwach	sehr schlecht
QUALITÄT der Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUALITÄT der Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUALITÄT sonstiger Leistungen des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allfällige Anmerkungen:

(10) Welche Bedeutung haben Ihrer Meinung nach folgende Bereiche für das Unternehmen?

eine groß Bedeutung ungewiss geringe Bedeutung

Marktführerschaft (Bedeutung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisführerschaft (Preise/Konditionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsführerschaft (Spitzenqualität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsführerschaft (Innovationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentsführerschaft (Vielfalt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allfällige sonstige Führungsansprüche (z.B. hinsichtlich Kundentreue, seltenen Produkten, einmaligen Produkten oder Dienstleistungen, extremer Spezialisie- rung, Monopolpolitik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allfällige Anmerkungen:

(11) Wonach orientiert sich Ihrer Meinung nach die Unternehmenspolitik?

- Rohstofforientierung (Beschaffungsseite)
- Mengenorientierung (Versorgungsseite)
- Produktorientierung (Angebotseite)
- Kundenorientierung (Nachfrageseite)

(12) Wie sehen Sie die Preispolitik des Unternehmens?

- hochpreisige Qualitätsware
- billige Massenware
- weder – noch (nicht gut genug für den Preis – nicht billig genug für die Qualität)

(13) Haben Ihrer Meinung nach die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens einen über den Hauptnutzen hinausgehenden Zusatznutzen? (Zum Beispiel: Zum Lastkraftwagen gibt es Fahrtroutenoptimierungspläne, zum Qualitätsprodukt zusätzliche Garantien, zum gekauften Gebrauchsgegenstand einen imaginären Prestigewert, z.B. Luxusuhr, zum Hauskauf die Verwaltung des Hauses, bei Investitionen eine zusätzliche Steuerberatung etc.)

.....

.....

.....

.....

(14) Wie schätzen Sie das Verhalten der Unternehmensleitung zu den verschiedenen Kriterien ein?

	relativ gut	keine Meinung	eher schlecht
Preispolitik und Konditionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferfristen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertragstreue (Zuverlässigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingehen auf Kundenwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten bei Mängeln, Beschwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung zur Energieverwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung für Abfallverwertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenwert (Goodwill) und Corporate Identity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamteindruck für Außenstehende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allfällige Anmerkungen:

Final Assessment

Zur Gesamtbeurteilung des Unternehmenserfolges

Die Kontrollen in einem Unternehmen müssen, wenn sie zielführend sein sollen, verschiedene Aspekte und Funktionen der diversen Tätigkeiten des Betriebes umfassen. Die Kontrollen sollten sich hierbei nicht nur auf das innerbetriebliche Geschehen konzentrieren, sondern ebenso Fragen der Unternehmensentwicklung in gesamtwirtschaftlicher Sicht (wie im „First Check“) berühren. Das relativierte Bild, das der „Advanced Check“ bietet, wird durch generell geltende Betriebskennzahlen im „Final Assessment“ (3. Fragenkatalog) quantifiziert. Verschiedene Überlegungen, die für die abschließende Beurteilung nicht unerheblich sind, sollen im Folgenden aufzeigen, in welchen Bereichen eine systematische und erfolgreiche Kontrolle in einem Unternehmen möglich ist:

Die Leistung innerhalb der Gesamtwirtschaft

Eine langfristige Zielplanung für ein Unternehmen kann an Hand von Prognosen über künftige gesamtwirtschaftliche Trends entwickelt und mit Hilfe der Ist-Werte kontrolliert werden. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die voraussichtlichen Veränderungen in vor- und nachgelagerten Branchen, aber auch die Entwicklung von Zu-

lieferfirmen. Sehr aufschlussreich können des Weiteren Informationen sein, die der eigene Außendienst, das Vertriebsnetz, liefert. Bedeutsam ist auch das Aufspüren von Korrelationen in der Entwicklung des Unternehmens mit außerbetrieblichen Einflussfaktoren (z.B. Freizeitentwicklung, Konsumverschiebungen, Modeerscheinungen etc.). Ein brauchbares Instrument zur Berechnung ist hierbei die so genannte „trendbereinigte verzögerte Regressionsanalyse“.

Die Leistung innerhalb der Betriebsabteilungen

Außer der Dienstleistungsqualität sind die Möglichkeiten und die praktische Durchführung der Kontrollmaßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen zu prüfen. Beispielsweise könnten für den Vertriebsbereich folgende Kontrollinformationen wertvolle Hinweise für die Planung der Absatzpolitik liefern: Verkaufsvolumen, Relation der Verkaufskosten zu den Umsätzen, die Erschließung neuer Märkte, die Markteroberung, die Änderung des Marktanteils, die Verkaufsorganisation, Vergleiche von Kredit- und Bargeschäften (Ziel- und Kassaverkäufen), die Einhaltung von Verkaufsplänen etc.

Die nichtfinanziellen Leistungen des Unternehmens

Die wichtigste aller nichtfinanziellen Leistungen sind das Qualitätsmanagement, die Qualitätskontrolle und die Erreichung der optimalen Dienstleistungsqualität. Für die Überwachung und Kontrolle der über ISO 9000 ff. und den EUSS hinausgehenden nichtfinanziellen Leistungen werden von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Schwerpunkte zum Tragen kommen. Einige Stichwörter mögen die Vielzahl an Planung- und Kontrollmöglichkeiten illustrieren: Produktivität, Produktionsprogramm, Kundendienst, Konditionen etc.

Im Folgenden wollen wir uns mit dem Ablauf der Ereignisse befassen, der in der hier dargestellten Form charakteristisch für alle Kontrolltätigkeiten des Managements ist. Grundsätzlich können – aus der Sicht der Geschäftsführung – acht verschiedene Kontrollstufen unterschieden werden:

(a) Auswahl des Kontrollbereichs

Es wird zunächst festgelegt, welche Tätigkeitsbereiche im Unternehmen kontrolliert werden sollen. Es kann sich um die Produktionskosten, um Umsätze, um Qualitätsreklamationen, um den Auftragseingang etc. handeln, wobei jeder Bereich einem bestimmten Kontrollzyklus unterworfen ist.

(b) Auswahl der Kontrollkriterien

Es zeigt sich im praktischen Betriebsablauf immer wieder, dass es nicht genügt, mit allgemein formulierten Beurteilungskriterien zu operieren. Die Erreichung eines „höheren“ Umsatzes, der Bezug „guter“ Qualitäten und die Erzielung einer „geringeren“ Fluktuation im Personalbereich sind zu vage Beurteilungsmaßstäbe. Man sollte sich vielmehr bemühen, wenn möglich, quantitative Messzahlen an Stelle von subjektiven Bewertungskriterien zu setzen.

(c) Festlegung von Kontrollmessgrößen

Die tatsächlich erreichten Werte müssen jeweils mit einer Messgröße in Beziehung gebracht werden. Es kann sich dabei um Vergleichszahlen der Konkurrenz handeln oder aber werden Soll-Werte nach Diskussion mit den betreffenden Sachbearbeitern im Betrieb vorgegeben. Auch der Vergleich einer Berichtsperiode mit einer dem Zeitraum entsprechenden Vergleichsperiode (z.B. Vorjahresperiode) ist möglich.

(c) Festlegung von Kontrollmitteln

Danach hat sich die Geschäftsleitung (Management) für bestimmte Instrumente der Kontrolle zu entscheiden, wie z.B. Berichte, Kennzahlen, Budgets, Statistiken, Diagramme etc. – An Hand der dadurch erzielbaren Informationen soll die tatsächliche Leistung des Unternehmens oder einzelner Teilbereiche gemessen werden.

(d) Auswertung der Kontrollinformationen

Nach Festlegung der Kontrollmittel müssen die organisatorischen Voraussetzungen und Instrumente zur Auswertung der verfügbaren Kontrollinformationen geschaffen werden. Die Möglichkeiten reichen von einfachen Geräten (z.B. Kontrolluhren), über elektronische Messungen und Datenerfassungen bis zu komplexen Berichten und Evaluationen (z.B. Budgetkontrollen, Betriebsabrechnungsbögen, Kosten-Überwachungen).

(e) Auswertung der Soll-Ist-Werte

Es handelt sich hierbei um einen permanenten Prozess, der in jedem Unternehmen in den verschiedensten Bereichen mit unterschiedlicher Intensität abläuft. Diese ständigen Vergleiche werden beispielsweise qualitativ im Bereich der Qualitätskontrollen oder quantitativ in den Bereichen Produktion (Maschinenausstoß : Produktionsplan), im Verkauf (Auftragseingang : Umsatzplan) oder in der Beschaffung (Einkäufe : Beschaffungsbudget) vorgenommen.

(f) Entscheidungen bei Abweichungen

Wenn die effektive Leistung von der Kontrollmessgröße abweicht, so werden im Allgemeinen Korrektur-Entscheidungen vorgenommen. Es gibt dabei eine Vielzahl möglicher Entscheidungen, wie beispielsweise die Erhebung weiterer Daten, die Änderung der Plandaten, die Einführung neuer Arbeitstechniken (z.B. Ersatz halbautomatischer Anlagen durch vollautomatische, Austausch von diskontinuierlichen Prozessen durch kontinuierliche „rund um die Uhr“), die Moderation der Absatzkonzeptionen (Änderung der Vertriebswege, Auffindung neuer „Outlets“), die Wahl neuartiger Verpackungsmaterialien oder anderer Verpackungseinheiten, Einweg- oder Mehrwegflaschen-Entscheidungen, Pfandinhebungen etc.

(g) Durchführung der Zielmaßnahmen

Die letzte Stufe befasst sich schließlich mit den konkreten Aktionen, die zur Realisierung der entsprechenden Entscheidungen notwendig werden. Dazu zählen Änderungen in Betriebsanweisungen, Maßnahmen der Verkaufsförderung zur Erreichung der Umsatzvorgaben, absatzpolitische Instruktionen zur Erreichung bestimmter Marktanteile etc.

Die finanzielle Unternehmensleistung

Bei aller Beachtung einer hohen Dienstleistungsqualität jeder einzelnen Betriebsabteilung darf die finanzielle Leistung des Gesamtunternehmens nicht vernachlässigt werden. Die konsequente Weiterentwicklung der Formeln für den Kapitalumschlag und die Umsatzrentabilität vermag interessante Informationen zur Überwachung des finanziellen Bereiches zu erbringen.

Aus Konkurrenzgründen ist eine Vollkostenkalkulation nicht mehr anzuwenden, d.h. man begnügt sich damit, dass auch die Umsätze weniger ertragreicher Produkte zur Abdeckung der Fixkosten in Form einer Teilkostenkalkulation herangezogen werden. In extremsten Fällen wird mit so genannten „Deckungsbeiträgen“ je Produktart kalkuliert.

Zur Beurteilung der finanziellen Unternehmenssituation wird die **Financial Check List** herangezogen.

Die Zertifizierung – Dienstleistung mit Prädikat

Der „**EUSS**“ (**European Service Standard**) soll mit Hilfe der Zertifizierungsstelle der Europäischen Wirtschaftskammer (EWIV) zu einer Perfektionierung der Gesamtdienstleistung („Performance“) des zu zertifizierenden Unternehmens führen. Am Ende der Checks, Beratungen und Beurteilung soll eine **Dienstleistung mit Prädikat** stehen.

Im Zuge der Zertifizierung kann das zu zertifizierende Unternehmen vier Stadien eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durchlaufen:

In der Vorstufe, die in die **Sensibilisierungsphase** übergeht, zeigt das zu bewertende Unternehmen den Wunsch und erste Ansätze zur Verbesserung seiner Dienstleistungsqualität, die gelegentlich überprüft und teilweise in die tägliche Arbeit integriert wird. In diesem Zeitraum *erfüllt das Unternehmen noch nicht die Anforderungen*, die der EUSS stellt. Vor einer allfälligen Zertifizierung muss die Dienstleistungsqualität verbessert werden.

In der **Realisierungsphase** zeigt das zu bewertende Unternehmen bereits fundierte Ansätze und setzt auf Vorbeugung (Kontrolle, Protokollierung) beruhende Systeme zur Verbesserung seiner Dienstleistungsqualität ein. Die Gesamteffizienz wird seitens des Unternehmens überprüft, die Ergebnisse finden Eingang in die tägliche Planung und Arbeit. In dieser Phase *schöpft das Unternehmen etwa die Hälfte seines Potentials* zur Erbringung optimaler Dienstleistungsqualität aus.

In der **Stabilisierungsphase** kann das Unternehmen die Integration von auf Vorbeugung beruhenden Qualitätssicherungssystemen im Dienstleistungssektor nachweisen. Durch Überprüfungszyklen wird die Gesamteffizienz verbessert. Das Unternehmen *schöpft etwa drei Viertel seines Potentials* zur Erbringung optimaler Dienstleistungsqualität aus.

Das zu bewertende Unternehmen tritt in die **Zertifizierungsphase** (Phase der Exzellenz), wenn es die Integration der Qualitätssicherungssysteme (z.B. ISO 9000 ff.) im Dienstleistungssektor klar nachweisen kann. Die Überprüfungszyklen und die laufende Verfeinerung der Dienstleistungsmethoden führen zu einer sehr guten Gesamteffizienz. Die Dienstleistungsqualität in der täglichen Arbeit wird zum Geschäftsphilosophie und zum Leitbild in allen Unternehmensbereichen.

Das Zertifikat gemäß „**EUSS (European Service Standard)**“ dokumentiert das Niveau der Gesamtdienstleistung, also der Qualität der Unternehmensführung, zum Zeitpunkt der Prüfung in den jeweiligen **Unternehmenstypen I, P oder C**.

Zur Erlangung des Servicestandards in einer der **drei Leistungsklassen** (BLAU, SILBER, GOLD) sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

EUSS in BLAU:

Das zu bewertende Unternehmen genügt den Anforderungen an ein *modernes, dienstleistungsorientiertes* Leitbild.

EUSS in SILBER:

Das Unternehmen genügt den Anforderungen an ein *modernes, dienstleistungsorientiertes* Leitbild und kann darüber hinaus noch *hervorragende Einzelleistungen* nachweisen.

EUSS in GOLD:

Das Unternehmen genügt den Anforderungen an ein *modernes, dienstleistungsorientiertes* Leitbild und kann darüber hinaus *hervorragende Gesamtleistungen* in allen Bereichen nachweisen.

In der Abschlussbegutachtung (**FINAL ASSESSMENT**) wird in Ergänzung zum Eigen- und Fremdbild, sowie zu den pragmatischen Untersuchungen im Unternehmen auch die **finanzielle Leistung** des Unternehmens mit berücksichtigt.

3. Financial Check List

Zur Gesamtbeurteilung gehören auch die vier betriebswirtschaftlichen Sachverhalte:

Produktivität =	Ergiebigkeit der Leistungserbringung (z.B. Mengenausstoß im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl)
Wirtschaftlichkeit =	Sparsamkeit der Leistungserstellung (z.B. Mengenausstoß im Verhältnis zu den Kosten)
Rentabilität=	Ertragsfähigkeit der eingesetzten Mittel (z.B. Gewinne im Verhältnis zum Betriebskapital = Verzinsungsgrad)
Liquidität=	Zahlungsfähigkeit (z.B. vorhandene Finanzmittel im Verhältnis zu Ausgaben und Verbindlichkeiten = Verschuldungsgrad, sobald das Verhältnis ins Negative schlägt)

Dazu müssen einige betriebswirtschaftliche Kennzahlen erfasst werden:

Aktienkapital, Grund- oder Stammkapital (**X**)
 + Rücklagen (Reserven)
 + aufgelaufene einbehaltene Gewinne

= Eigenkapital (**A**)

Verbindlichkeiten
 + Rückstellungen für später fällige Zahlungen

= Fremdkapital (**B**)

Gesamtkapital (**E = A + B**)

Lagerbestände
 + Forderungen
 + Zahlungsmittel
 + eigene Aktien

= Umlaufvermögen (**C**)

Grundstücke
 + Maschinen
 + Beteiligungen
 + fremde Wertpapiere

= Anlagevermögen (**D**)

Gesamtkapital (**E = C + D**)

Anlagenintensität = $(D : C) \times 100 =$ %

Anlagendeckung = $(D : A) \times 100 =$ %

Bilanzwert = $(A : X) \times 100 =$ %

Verschuldungsgrad = $(B : A) \times 100 =$ %

Anspannungsgrad = $(B : E) \times 100 =$ %

Personalkosten (**H**)
 + Materialkosten (**I**)
 + Werbung und Vertrieb (**K**)
 + Sonstige Kosten (**L**)

= Gesamtkosten (**M**)

Gesamtumsatz (**F**)

Beschäftigtenstand (**G**)

Umsatz je Beschäftigten $(F : G)$ /Besch.

Personalkostenintensität $(H : F) \times 100 =$ %

Gewinn (**N**) = $(F - M) =$

Umschlagsrentabilität (**P**) = $(N : F) =$

Kapitalumschlag (**Q**) = $(F : E) =$

Die wichtigste Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Leistung eines Unternehmens ist der sogenannte „Return on Investment“ (ROI), das ist die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (**R**) in Prozenten =

$(P \times Q) \times 100 =$ %

Ergebnis:

< 1 1-5 5-8 8-10 10-11 11-15 15-20 20-25 > 25

Anregungen zur Verbesserung der Umsatzrentabilität

Da sich die "Rentabilität des eingesetzten Kapitals" im Wesentlichen auf drei Faktoren zurückführen lässt, nämlich

© IfZ 1999 – Final Assessment – Blatt 5

- (1) Gesamtumsatz
- (2) Gesamtkosten
- (3) Gesamtkapital,

gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten, durch die Veränderung dieser drei Komponenten die **Leistungskraft eines Unternehmens zu verbessern**:

- (1) Erhöhung des Gesamtumsatzes
- (2) Verringerung der Gesamtkosten
- (3) Verringerung des Gesamtkapitals.

Eine Erhöhung des Gesamtumsatzes ist meist nur durch neue Produkte, Erschließung neuer Märkte oder Fusionen (Zukauf von Marktanteilen) möglich. Die Verringerung der Gesamtkosten setzt in erster Linie eine rationelle Produktion (schnellere Anlagen, material- und energiesparenden Verfahren, Personalabbau, Kürzung freiwilliger Sozialausgaben, etc.) voraus.

Die dafür benötigten Investitionen müssen in etwa den Abschreibungen der alten Anlagen entsprechen (Investitionen : Abschreiben = etwa 1 : 1, 1,1 : 1 oder 0,9 : 1). Eine ausgeglichene Relation bedeutet, dass die Finanzierung der Investitionen zur Gänze aus der Abschreibung erfolgte, wobei vielleicht auch von der Möglichkeit einer vorzeitigen Abschreibung voll Gebrauch gemacht wurde. Ein Überhang im Investitionsprogramm vergrößert das Anlagevermögen und damit das Gesamtkapital, was den „Return on Investment“ verringert.

Maßnahmen zur Verringerung des Gesamtkapitals sind z.B. der Verkauf nicht benötigter Grundstücke, Verkauf von Beteiligungen und Wertpapieren, Verkauf der eigenen im Besitz befindlichen Aktien (was eine entsprechende Werbe- und Pressearbeit voraussetzt), sowie das Eintreiben offener Forderungen, was den Gewinn und somit sowohl die Umschlagsrentabilität als auch den Kapitalumschlag erhöht und sich sehr günstig auf den „Return on Investment“ auswirkt.

Auswertung von First Check, Advanced Check und Financial Check (Evaluation)

Bei dem zu zertifizierenden Unternehmen handelt es sich um ein

- personenbezogenen** Dienstleistungsunternehmen
- produktbezogenen** Dienstleistungsunternehmen
- firmenbezogene** Dienstleistungsunternehmen

Auf Grund der Gegenüberstellung der Selbstdarstellung des Unternehmens (gemäß „First Check“) und der Fremdbilder bzw. des Eindruckes, den das Unternehmen der Öffentlichkeit (gemäß „Advanced Check“) vermittelt, hat das Unternehmen hinsichtlich der Qualität seiner Dienstleistungen (bezüglich Produkten und Leistungen) folgende Stufe erreicht:

EUSS in BLAU

das heisst: Das zu bewertende Unternehmen genügt den Anforderungen an ein **modernes, dienstleistungsorientiertes** Leitbild. Die diesem Standard entsprechende Zertifizierung wird seitens der Begutachter empfohlen.

Es wurden folgende Schwächen bzw. Notwendigkeiten für Verbesserungen entdeckt:

.....
.....

Der Unternehmensleitung wurden folgende Maßnahmen empfohlen:

.....
.....
.....
.....

EUSS in SILBER

das heisst: Das Unternehmen genügt den Anforderungen an ein **modernes, dienstleistungsorientiertes** Leitbild und kann darüber hinaus noch **hervorragende Einzelleistungen** nachweisen. Die diesem Standard entsprechende Zertifizierung wird seitens der Begutachter empfohlen.

Es wurden Verbesserungsvorschläge in folgenden Bereichen empfohlen:

.....
.....
.....
.....

EUSS in GOLD

das heisst: Das Unternehmen genügt den Anforderungen an ein **modernes, dienstleistungsorientiertes** Leitbild und kann darüber hinaus **hervorragende Gesamtleistungen** in allen Bereichen nachweisen. Die diesem Standard entsprechende Zertifizierung wird seitens der Begutachter empfohlen.

Es wurde empfohlen, trotz des hervorragenden Qualitätsniveaus hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen periodische „Financial Checks“ durchzuführen, um den „Return on Investment“ zu optimieren.