

Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2015 für kleinere Unternehmen



Inhalt

1 ALLGEMEINES	2
2 AUFBAU EINES QMS	3
2.1 Wahl des richtigen Partners.....	3
2.2 Analyse der IST-Situation.....	4
2.3 Projektplanung	4
2.4 Terminplanung	4
2.5 Projektphasen	5
2.6 Interne Schulung.....	6
2.7 Erarbeiten der Grundlagen	6
2.8 Prozessmanagement	7
2.9 Anwendung	7
2.10 Überprüfung	8
3 QMS FÜR KLEINST- UND KLEINBETRIEBE	8
4 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG	9
4.1 Interne Audits.....	9
4.2 Managementbewertung.....	10
4.3 Lernen aus Fehlern	10
4.4 Verbesserungsvorschläge	11
4.5 Veränderungen im Umfeld und in der Organisation	11
5 NUTZEN UND AUFWAND	11
5.1 Nutzen eines QMS	11
5.2 Aufwand für ein QMS	12

Anmerkung: Zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in diesem Text sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1 Allgemeines

Immer mehr potenzielle Kunden versuchen, einen durchgängigen Qualitätsstandard über die ganze Lieferkette sicherzustellen. Der einfachste Weg dahin ist, von den Lieferanten ein QMS nach ISO 9001 zu verlangen. Bei internationalen Lieferungen und bei öffentlichen Ausschreibungen wird das Zertifikat ebenfalls vermehrt verlangt.

Während mittlerweile die meisten grösseren KMU über ein solches System verfügen, tun sich kleinere Unternehmen oft schwer damit und befürchten einen zu grossen personellen und finanziellen Aufwand.



Diese Haltung begründet sich in der Tatsache, dass die früheren Versionen der Norm sehr weitgehende Vorgaben bezüglich Anzahl und Detaillierungsgrad der Dokumentation machten. Dies führte nicht selten dazu, dass die Unternehmen ein umfassendes internes Regelwerk erstellten, welches die Handlungsfreiheit einschränkte und

den Pflegeaufwand so weit erhöhte, dass Nutzen und Ertrag in keinem guten Verhältnis mehr stand und die Akzeptanz dadurch schlecht wurde.

Was viele Entscheidungsträger in den kleineren Unternehmen nicht wissen, ist, dass die neueste Fassung der Norm obengenannte Schwachstellen massiv abgebaut haben. Dem Normkomitee ist es gelungen, durch die Vorgaben des Kontextes der Organisation und dem Risikomanagement eine potenzielle Lücke zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung zu schliessen.

Gepaart mit den heutigen Möglichkeiten der IT ist es möglich, ein effektives und effizientes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und zu unterhalten, bei welchem der Nutzen den Aufwand um ein Vielfaches übersteigt. Durch eine schlaue Interpretation der Normforderungen und den Einsatz günstiger und einfach zu bedienender IT-Systeme wird der Aufwand für den Aufbau und die Pflege von Qualitätsmanagementsystemen viel kleiner.

2 Aufbau eines QMS

2.1 Wahl des richtigen Partners

Bevor man damit beginnt, ein neues QMS aufzubauen, sollte man einen geeigneten Partner aussuchen, der einen dabei unterstützt, den für das Unternehmen besten Weg zu gehen. Es ist wie bei vielen Aktivitäten so, dass, wenn man zu Beginn den falschen Weg einschlägt, auch die daraus folgenden Lösungen nicht die Besten sein können.

Das Wichtigste bei der Wahl des Partners ist, dass die Chemie stimmt – das gegenseitige Vertrauen ist der wichtigste Faktor. Zudem sollte man spüren, dass er die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens versteht, und dass er dabei hilft, bereits gut funktionierendes in das neue System einzubauen.



2.2 Analyse der IST-Situation

Um das Projekt und die Termine möglichst genau planen zu können, ist es wichtig, genau zu analysieren, was bereits ganz oder teilweise vorhanden ist und übernommen werden soll. In diesem Schritt ist es wichtig, sehr offen und ehrlich zu sich selbst zu sein.

Auf der einen Seite soll das Rad nicht immer neu erfunden werden, auf der anderen Seite würde man sich jedoch unnötige Hindernisse in den Weg legen, wenn suboptimale Prozesse und Verfahren ein-zu-eins übernommen werden.

Zur Analyse sollte eine Checkliste verwendet werden, auf welcher alle notwendigen Regelungen, Prozesse, Verfahren und Dokumente aufgelistet sind.



2.3 Projektplanung

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems sollte in Form eines internen Organisationsprojektes durchgeführt werden.

Das Projektteam sollte aus den wichtigsten Wissens- und Entscheidungsträgern des Unternehmens bestehen. Je besser das Projektteam zusammengestellt ist, desto höher wird später die Akzeptanz des QMS sein. Die Leitung des Projektes sollte durch den künftigen Leiter des QMS oder durch ein Mitglied der Geschäftsleitung übernommen werden. Auf jeden Fall gehört auch die oberste Leitung in das Projektteam – idealerweise der Vorsitzende der Geschäftsleitung.

Das Team sollte durch den externen Berater und bei der Entwicklung der Prozesse durch die Prozessverantwortlichen ergänzt werden.

Für eine gute Transparenz sollte das Projektteam in regelmässigen Abständen (z.B. monatlich) zusammenkommen, die bisherigen Ergebnisse analysieren und das weitere Vorgehen festlegen. Die Meetings sollten zwecks Rückverfolgbarkeit protokolliert werden.



2.4 Terminplanung

Die Termine sind stark davon abhängig, was bereits vorhanden ist, wie tief der Detaillierungsgrad sein soll und in welcher Form das QMS dokumentiert wird.

Beim Detaillierungsgrad sollte man sich vom Groben zum Feinen herantasten. Grundsatz sollte sein: So viel wie nötig, so wenig wie möglich.

Dabei bestimmen schlussendlich die Anwender / Nutzer der Prozesse, wie gross der Detaillierungsgrad sein sollte, um die entsprechenden Aufgaben in der geforderten Qualität und Zeit ausführen zu können.

Weitere Punkte, die bei der Termin- und bei der Kostenplanung zu berücksichtigen sind, sind die Verfügbarkeit der Teammitglieder und von Ressourcen für die Dokumentation des QMS.

Einmal mit dem Projekt gestartet, sollte es, um die Effizienz hochzuhalten, nicht zu stark hinausgezögert werden. Je nach Komplexität und Dringlichkeit dauert der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems vom Projektstart bis zur Zertifizierung 6 – 12 Monate.



2.5 Projektphasen

Ein Projekt für den Aufbau eines QMS kann in die Phasen Planung, Erarbeitung der Grundlagen, Entwicklung Prozessmanagement, Anwendung, Überprüfung, Verbesserung und Zertifizierung aufgeteilt werden.



2.5.1 Phase 1 Planung

Die Planung beinhaltet die Ist-Analyse, die Projektplanung, die Terminplanung und die Grundschulung. In dieser Phase werden alle Projektbeteiligten auf den gemeinsamen Wissenstand gebracht und die Weichen für ein erfolgreiches Projekt gestellt.

Dauer Phase 1: 1-2 Monate

2.5.2 Phase 2 Grundlagen

Bei der Erarbeitung der Grundlagen werden der Kontext definiert, der Anwendungsbereich, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele festgelegt, sowie die Art der Dokumentation bestimmt. Zudem wird der allgemeine Teil der Risikoanalyse durchgeführt.

Dauer Phase 2: 1-3 Monate

2.5.3 Phase 3 Prozessmanagement

In dieser Phase werden die Prozesse entwickelt. Auf Basis des Kontextes wird eine Prozesslandschaft erstellt. Die einzelnen Prozesse werden so lange weiter in Teilprozesse und Verfahren aufgeteilt, wie es die optimale Anwendung verlangt.

Desweiteren werden alle fehlenden Dokumente erstellt.

In dieser Phase werden die Prozessverantwortlichen und durch diese auch die Anwender in das Projekt involviert.

Dauer Phase 3: 2 – 6 Monate

2.5.4 Phase 4 Anwendung

Nach Phase 3 werden die Anwender geschult und das QMS offiziell eingeführt. Da nicht in jedem Fall von Beginn weg absolut klar ist, wie detailliert die Prozesse entwickelt werden müssen, und welche Dokumente und Informationen notwendig sind, wird mit dem System ein paar Monate gearbeitet. In dieser Zeit ist es wichtig, Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten genau aufzunehmen, damit diese in Phase 6 eliminiert, respektive umgesetzt werden können.

Dauer Phase 4: 2 – 6 Monate

2.5.5 Phase 5 Überprüfung

Nachdem im Tagesgeschäft die ersten Erfahrungen gesammelt wurden, wird in Form eines internen Audits das gesamte System überprüft. Alle Fehler und Verbesserungsmaßnahmen werden für die weitere Bearbeitung detailliert aufgenommen.

Zudem wird die Gesamtleistung des Systems mit einer ersten Managementbewertung gemessen, um auch systemtechnische Schwachstellen eliminieren zu können.

Dauer Phase 5: 1 – 2 Monate

2.5.6 Phase 6 Verbesserung

In dieser Phase werden die vorhandenen Fehler und Schwachstellen bearbeitet und die Prozesse und das System optimiert.

Dauer Phase 6: 1-3 Monate

2.5.7 Phase 7 Zertifizierung

Die letzte Projektphase ist die Zertifizierung. Dabei wird das QMS durch eine akkreditierte externe Zertifizierungsstelle geprüft und das Zertifikat ausgestellt.

Nach der Zertifizierung wird das QMS, wo nötig nochmals angepasst und das Projekt abgeschlossen. Die Weiterentwicklung des Systems geschieht danach durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder durch relevante Strategieanpassungen.

Dauer Phase 7: 0 - 1 Monat

2.6 Interne Schulung

Bevor mit der eigentlichen Projektarbeit begonnen wird, ist es wichtig, alle Teammitglieder auf einen gemeinsamen Wissenstand zu bringen. Dies geschieht mit einer Schulung der wichtigsten Forderungen der Norm sowie der Projektplanung.

2.7 Erarbeiten der Grundlagen

Die Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems bestehen aus der Kontextanalyse und dem richtigen Geltungsbereich.



Beim Kontext des Unternehmens untersucht man das Unternehmensumfeld (wichtige interne und externe Themen) und die Anforderungen der interessierten Parteien (Stakeholder). Welche Werkzeuge man dafür auswählt, ist davon abhängig, ob dafür bereits bestimmte strategische Werkzeuge systematisch eingesetzt werden.

Gute Methoden für die Analyse des Kontextes der Organisation sind die PESTEL-Analyse für das Umfeld und die Stakeholderanalyse für die interessierten Parteien. Basierend auf diesen Analysen ist es relativ einfach, die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken in Form einer systematischen Risikoanalyse zu untersuchen und entsprechende Massnahmen daraus abzuleiten. Zudem bildet der Kontext die Grundlage für die Qualitätspolitik, die Qualitätsziele und den Aufbau des Prozessmanagements.

Der Geltungsbereich sollte so abgegrenzt werden, dass möglichst alle strategisch wichtigen Produkte und Standorte abgedeckt sind.

Kontext, Geltungsbereich, Qualitätspolitik und Qualitätsziele werden in der Regel in Workshops mit dem obersten Leitungsteam erarbeitet.

2.7.1 Dokumentation

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Erarbeitung der Grundlagen ist die Festlegung der Art der Dokumentation. Es stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung wie, z.B. eine Papierdokumentation, ein bestehendes Intranet oder der Einsatz einer Managementsoftware. Hier sollten verschiedene Varianten und Anbieter geprüft werden, da es wichtig ist, ein Konzept festzulegen, das über die folgenden Jahre genutzt wird.



2.8 Prozessmanagement

Dem Prozessmanagement kommt aus Sicht der Mitarbeitenden die wichtigste Bedeutung zu. Hier wird bestimmt, nach welchen Prozessen in Zukunft gearbeitet werden soll.

Das Prozessmanagement wird nach einer klaren Systematik von grob zu fein entwickelt.

Man sollte dabei unbedingt die Chance nutzen, die Prozesse nicht einfach zu übernehmen, sondern auf Optimierungsmöglichkeiten zu analysieren.

Als erstes wird auf Basis des Kontextes die Prozesslandschaft entwickelt. Diese beinhaltet die wichtigsten Hauptprozesse und teilt diese in Kernprozesse (Wertschöpfung), Führungsprozesse und Supportprozesse auf. Zudem werden die Verantwortlichkeiten definiert.

Die Hauptprozesse werden danach durch die Prozessverantwortlichen in einzelnen Workshops zusammen mit einem Moderator weiterentwickelt. Weitere Erhebungsmöglichkeiten sind Interviews, Fragebogen, Multimomentstudien (Stichproben) oder Selbstaufschreibung.

Die wichtigsten Parameter, die zu erheben sind, sind: Ziele, Lieferanten, Inputs, Aufgaben mit Verantwortlichen, Outputs, Kunden, Kundenerwartungen, erforderliche Ressourcen, Hilfsmittel, Vorgaben, Nachweise, Erfolgsfaktoren, Kennzahlen sowie Chancen und Risiken.

Folgende Verbesserungsmöglichkeiten sollten analysiert werden: überflüssige Prozessschritte, ungünstige Ablauffolgen, Automatisierungsmöglichkeiten, mehrfach ausgeführte Aktivitäten, Vereinfachungspotenzial, Verschiebung von Aktivitäten in andere Prozesse, Schnittstellenprobleme, Informationsmängel, redundante Daten, suboptimale Infrastruktur und sonstige Schwachstellen.



Es gibt einige Prozesse, die durch die Forderungen der Norm ISO 9001:2015 wahrscheinlich neu entwickelt oder stark ausgebaut werden müssen. Diese sind z.B. Interne Audits, Managementbewertung, Kompetenzen und Schulungen oder Messmittel.

Sind die Soll-Prozesse definiert, werden diese sowie alle dazugehörigen Dokumente dokumentiert. Dabei gilt: so detailliert wie nötig.

2.9 Anwendung

Sind alle Grundlagen sowie die Prozesse und die dazugehörigen Informationen dokumentiert, kann das Qualitätsmanagementsystem offiziell eingeführt werden.

Dazu werden alle Mitarbeitenden bezüglich QMS und der für sie relevanten Prozesse geschult. Das QMS beginnt im Tagesgeschäft genutzt zu werden. Alle Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten werden von den Anwendern genau aufgenommen. Dabei ist es wichtig, dass die Prozessverantwortlichen die Mitarbeitenden führen und dazu motivieren, sich mit dem System auseinanderzusetzen.

2.10 Überprüfung

Die Überprüfung beinhaltet die Internen Audits und die erste Managementbewertung.

Bei den ersten Internen Audits werden alle Prozesse überprüft. Dabei wird durch den Auditoren die Einhaltung der Prozesse, die Nutzung der Hilfsmittel sowie die Einhaltung der Normforderungen überprüft. Zudem werden die von den Mitarbeitenden aufgedeckten Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten aufgenommen. In einem Systemaudit überprüft der Leiter QMS die Einhaltung aller Punkte der Norm.

In den Folgejahren werden die Prozesse nur noch risikobasiert und mindestens alle drei Jahre auditiert.

Die erste Managementbewertung soll die Gesamtleistung des QMS überprüfen und die Verbesserungsmassnahmen einleiten. Die Managementbewertung folgt klaren Regeln bezüglich Eingaben und Resultaten und muss entsprechend protokolliert werden.

Die Managementbewertung muss in regelmässigen Abständen wiederholt werden. Bewährt hat sich der Jahresrhythmus mit einer zusätzlichen Überprüfung Mitte Jahr.



3 QMS für Kleinst- und Kleinbetriebe

In Kleinst- und Kleinbetrieben unter ca. 20 Mitarbeitenden funktionieren viele Prozesse anders, als in grösseren KMU. Verschiedene Mitarbeitende bekleiden gleichzeitig verschiedene Funktionen, Informations- und Kommunikationswege sind sehr kurz und einfach, die Hierarchien sind flacher und der Eine weiss besser, was der Andere macht, als dies in grösseren Unternehmen der Fall ist.



Diese Situation ist der Grund dafür, dass viele Inhaber dieser Unternehmen den Aufbau eines zertifizierten QMS scheuen. Sie befürchten, ihre Flexibilität und dadurch ihre Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit zu verlieren. Zudem ist der Aufwand zum Aufbau und zur Pflege eines QMS im Verhältnis zum Umsatz und der Anzahl Mitarbeitender viel höher als bei grösseren Unternehmen.

Dies ist zu einem gewissen Grad sicher zutreffend. Auf der anderen Seite ist es jedoch auch möglich, das QMS viel einfacher aufzubauen. Um QMS auch für Kleinbetriebe sinnvoll und tragbar zu machen, hat das Normkomitee mit der letzten Normanpassung im Jahr 2015 verschiedene For-

derungen «aufgeweicht». Die Anforderungen an die Dokumentation des QMS sind stark reduziert worden und einfache Dienstwege sind möglich geworden. An einigen Stellen der Norm heisst es, «sofern für die Art und Grösse der Organisation zweckmässig».

Richtig ausgelegt und mit Konzentration auf die qualitätstechnisch relevanten Punkte ist es möglich, ein sehr schlankes QMS aufzubauen und zertifizieren zu lassen. Dies zeigt sich auch in den Kosten für Aufbau und Pflege des QMS.

Deshalb kann es auch für kleine Unternehmen sinnvoll sein, den Schritt zu einem QMS zu wagen. Einerseits hilft es, die Strukturen zu überdenken und zu verbessern und andererseits ermöglicht es ein kontrolliertes Wachstum. Führungs- oder Besitzerwechsel sind einfacher umzusetzen, Kreditgeber einfacher zu überzeugen.

Und: das Unternehmen kann «mit den Grossen mitspielen»!

4 Kontinuierliche Verbesserung

Die kontinuierliche Verbesserung eines QMS geschieht über verschiedene Prozesse und Werkzeuge.

4.1 Interne Audits

Interne Audits dienen der Überprüfung und der Verbesserung des QMS und der Prozesse.

Mithilfe eines Auditplans muss sichergestellt werden, dass alle Prozesse risikobasiert mindestens alle drei Jahre überprüft werden. Während es sinnvoll ist, stabile Prozesse, welche gut funktionieren, nur alle drei Jahre zu auditieren, sollten jene Prozesse, die entweder von hoher strategischer Bedeutung sind, oder grössere Änderungen erfahren haben, häufiger (jährlich oder alle 2 Jahre) überprüft werden.

Bei internen Audits ist es wichtig, diejenigen Aufgaben zu durchleuchten, die häufiger zu Problemen und Fehler führen. Um die wirklichen Schwachstellen aufzudecken, sollten interne Audits durch Mitarbeitende durchgeführt werden, die nicht zu nahe an den Prozessen, sprich, unbefangen sind.



Es kann sinnvoll sein, interne Audits durch externe Fachleute durchführen zu lassen. Dabei ist die Unbefangenheit sichergestellt, es ergibt sich ein neuer Blickwinkel von aussen, und gegenüber den Mitarbeitenden wird eine hohe Ernsthaftigkeit ausgedrückt.

Interne Audits müssen gut geplant werden. Dabei kommt vor allem der Vorbereitung eine hohe Wichtigkeit zu. Der Auditor sollte vorab versuchen, anhand der wichtigsten Informationen (Kennzahlen, interne Fehler, Kundenreklamationen, Fluktuationen, etc.) mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale herauszufinden.

Im Audit selbst soll eine offene Atmosphäre herrschen. Der Auditor muss durch geschickte Fragen und Überprüfung von Nachweisen prüfen, ob die erwähnten Schwachstellen und Verbesserungspotenziale tatsächlich vorhanden sind, und wie diese eliminiert, respektive umgesetzt werden können. Desweiteren geht es darum, zu überprüfen, ob die Prozesse eingehalten werden, und ob es weitere Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

4.4 Verbesserungsvorschläge

Verbesserungsvorschläge sind für die kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems und der Prozesse wichtig. Für Verbesserungsvorschläge gelten im Allgemeinen dieselben Punkte wie bei den Fehlermeldungen.

Auch hier gilt: weniger ist meistens mehr. Das System für die Meldung von Verbesserungsvorschlägen soll einfach und transparent sein.

Ein ausgeklügeltes Belohnungssystem und Zielvorgaben für Verbesserungsvorschläge führen meistens nicht zum Ziel, sondern bergen eher ein gewisses Frustrationspotenzial. Meist ist es sinnvoller, gute Vorschläge intern zu kommunizieren (tue Gutes und sprich darüber) und die Mitarbeitenden zwischendurch mit einem kleinen Präsent, wie z.B. einem Blumenstrauss oder einem Essensgutschein zu belohnen.

4.5 Veränderungen im Umfeld und in der Organisation

Veränderungen im Umfeld können zu Änderungen im Kontext der Organisation und in der Risikobewertung, also der strategischen Ausrichtung führen. Bei kleineren Veränderungen, welche keine direkte Reaktion erfordern, kann damit bis zur nächsten Review des Kontextes und der Strategie gewartet werden. Grössere Veränderungen oder solche, auf die schnell reagiert werden muss, sollten zu sofortige Anpassungen führen.

Organisatorische Veränderungen haben in der Regel Einfluss auf verschiedene Prozesse. Um den Prozesseignern die Möglichkeit zu geben, ihre Prozesse zeitnah anzupassen, ist es wichtig, organisatorische Veränderungen schnell und nach einem gleichbleibenden Ablauf zu kommunizieren. Man sollte sich überlegen, worauf welche Veränderungen Einfluss haben, und für die häufigen Fälle eine Standardkommunikation mit festem Verteiler vorbereiten.

5 Nutzen und Aufwand

Richtig aufgebaut und konsequent gelebt, übersteigt der Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems den Aufwand um ein Mehrfaches.

Damit dies so ist, ist es wichtig, dass Die Führung eine offene Qualitätskultur fördert und dass jedem im Unternehmen klar ist, dass man aus Fehlern lernen muss und will.



5.1 Nutzen eines QMS

5.1.1 Voraussetzungen

Um den Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 vollständig ausschöpfen zu können, wird ein systematischer Aufbau und ein konsequentes Leben des Systems vorausgesetzt.

Beim Aufbau ist es wichtig, die verschiedenen Akteure miteinzubeziehen und offensichtliche Mängel abzubauen. Die Dokumentation muss einfach zu nutzen und schnell zu finden sein.

Bei der Anwendung des Systems müssen Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten, welche von den Mitarbeitenden gemeldet werden, rasch umgesetzt werden.

Das System muss auf die strategische Stossrichtung des Unternehmens angelehnt sein und Strategieanpassungen müssen eine entsprechende Anpassung des QMS mit sich bringen.

Das allerwichtigste jedoch ist, dass die Führung als gutes Beispiel vorangeht und die Weiterentwicklung des Systems vorlebt.

5.1.2 Nutzen gegen Aussen

Immer mehr **Kunden** und auch die öffentliche Hand verlang von den Lieferanten ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001. Dadurch können sie voraussetzen, dass ihr Partner einen minimalen Qualitätsstandard einhält und dass alle gesetzlichen Forderungen eingehalten werden. Zudem können Kunden davon ausgehen, dass das System auf die Zufriedenheit der Kunden ausgelegt ist, und allfällige Probleme rasch erkannt und nachhaltig eliminiert werden.

Auch für **potenzielle Mitarbeitende** ist ein QMS ein Indiz dafür, dass das Unternehmen klare Abläufe und Verantwortlichkeiten hat, dass notwendige Ressourcen systematisch ermittelt und zur Verfügung gestellt werden, und dass die Mitarbeitenden laufend weiterentwickelt werden.

Für **potenzielle Investoren und Geldgeber** stellt ein QMS nach ISO 9001 sicher, dass die Leistungen laufend überprüft und optimiert werden. Zudem wird ein Risikomanagement betrieben und die Rückverfolgbarkeit ist jederzeit gewährleistet.

5.1.3 Nutzen für die Organisation

Für die Organisation besteht der interne Hauptnutzen darin, dass die Mitarbeitenden klare Verantwortlichkeiten und Rahmenbedingungen für die Ausführung ihrer Arbeit haben.

Richtig umgesetzt wird das QMS als Führungsinstrument genutzt, mit welchem die Leistung der Organisation laufend optimiert wird.

Zudem ist es einfacher, neue Mitarbeitende einzuführen und die richtigen Leute am richtigen Ort einzusetzen. Die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden laufend verbessert und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, was sich in einer tieferen Fluktuationsrate zeigt.

Strategisch abgeleitete Mitarbeiter- und Prozessziele und ein effizientes Controlling sind Voraussetzungen dafür, dass die Unternehmensziele von jedem Einzelnen getragen werden und alle mitarbeiten, diese zu erreichen.

5.2 Aufwand für ein QMS

Der Aufwand für ein QMS unterscheidet zwischen dem Initialaufwand für den Aufbau / die Entwicklung des Systems und dem daraufhin folgenden wiederkehrenden Aufwand für den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung.

Da sich die Kosten abhängig von Vorgehensweise, Komplexität, Grösse und Anzahl Standorte sehr stark unterscheiden, ist es auf jeden Fall sinnvoll, verschiedene Offerten einzuholen.

5.2.1 Aufwand für den Aufbau des QMS

Beim Aufwand muss zwischen internem und externem Aufwand unterschieden werden.

Externer Aufwand

Der externe Aufwand für den Aufbau eines QMS setzt sich zusammen aus den Kosten für einen externen Berater, aus den Zertifizierungskosten sowie aus den Kosten für eine allfällige QM-Software.

Externe Berater arbeiten in der Regel nach festen Kostensätzen nach Aufwand. Bei der Wahl des richtigen Partners sollten nicht die Kosten entscheiden. Viel wichtiger ist es, Fachkompetenz ins Haus zu holen, welche die speziellen Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigt, und mit welcher eine fruchtbare und effiziente Zusammenarbeit gewährleistet ist. Die Kosten für externe Berater betragen je nach Grösse und Komplexität eines Unternehmens, nach Detaillierungsgrad der Grundlagen und Prozessdokumentationen sowie nach Art der Zusammenarbeit (reines Coaching oder detailliertere Projektarbeit) ca. CHF 10'000.- - CHF 40'000.-

Die Kosten für die Erstzertifizierung betragen je nach Anzahl Mitarbeitenden und Standorten ca. CHF 4'000.- - CHF 10'000.-.

Die Kosten für eine QM-Software sind zu unterschiedlich, um diese hier zuverlässig darzustellen. Einige Anbieter arbeiten mit einmaligen Kosten und jährlich wiederkehrenden Supportkosten. Andere Anbieter arbeiten mit monatlichen Kosten pro User. Zudem sind die meisten Softwaretools modular aufgebaut und die Kosten berechnen sich nach Anzahl genutzter Module. Als Beispiel betragen die Kosten bei einem Anbieter für ein Unternehmen mit 10 User (10 Computerarbeitsplätze) monatlich CHF 50.- - CHF 100.-.

Interner Aufwand

Der Interne Aufwand setzt sich zusammen aus dem Aufwand der Mitarbeitenden für die Entwicklung der Grundlagen, Prozesse und Abläufe sowie dem Aufwand für die Dokumentation. Während der Aufwand für einzelne Mitarbeitende in der Basis sehr klein ist (ein paar Stunden), kann er für Schlüsselpersonen etliche Stunden betragen (bis zu 200h). Für die Dokumentation muss je nach Umfang und Art mit einem Aufwand von 50 – 200h gerechnet werden.

5.2.2 Aufwand für Betrieb und KVP

Der wiederkehrende Aufwand für Betrieb und KVP kann eigentlich nicht gerechnet werden, da alle Aktivitäten dazu beitragen, die Leistung im operativen Geschäft zu verbessern.

Was sicher gerechnet werden sollte, ist der Aufwand für die internen Audits (10 – 50h), sowie jeder für die Managementbewertungen (20 – 100h), abhängig von der Anzahl involvierter Personen.

Die Kosten für das jährliche Wiederholaudit betragen ca. CHF 2'000 – CHF 5'000.-, jener für die alle drei Jahre wiederkehrende Rezertifizierung ca. CHF 4'000.- - CHF 10'000.-.

Wenn Sie unsicher sind, lassen Sie sich eine auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Offerte erstellen.



ESR – Eta Solutions Rüegg
Pascal Rüegg