

Stefan Schneider

Chancen und Risiken der Zertifizierung nach ISO 9000 ff.

In mittelständischen Transport- und
Speditionsunternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832437473

Stefan Schneider

Chancen und Risiken der Zertifizierung nach ISO 9000 ff.

In mittelständischen Transport- und Speditionsunternehmen

Stefan Schneider

Chancen und Risiken der Zertifizierung nach ISO 9000 ff.

In mittelständischen Transport- und Speditionsunternehmen

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Flensburg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Prof. Dr. Winfried Krieger
November 1996 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 3747

Schneider, Stefan: Chancen und Risiken der Zertifizierung nach ISO 9000 ff.: in mittelständischen Transport- und Speditionsunternehmen / Stefan Schneider · Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Flensburg, Fachhochschule, Diplomarbeit, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany

Schenefeld, den 20.11.1996

Ich versichere, daß ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfaßt und nur die angegebenen Quellen benutzt habe.

Stefan Schneider

(Stefan Schneider)

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	5
2. Allgemeines über das Qualitätsmanagement-System (QM-System)	
ISO 9000ff.	7
2.1. Qualitätsbegriff und einige Ausdrücke zum QM	7
2.2. Definition der ISO 9000ff.	10
2.3. Abgrenzung zum Total Quality Management (TQM)	14
2.4. Gründe für den Bedeutungsanstieg der ISO 9000ff.	17
2.5. Vorgehensweise beim Aufbau des QM-Systems nach ISO 9000ff.	21
2.5.1. Sammeln von Informationen und Projektplanung	21
2.5.2. Analyse des Ist-Zustandes	23
2.5.3. Einrichten der QM-Organisation	23
2.5.4. Beschreibung und Festlegung der Abläufe	24
2.5.5. Verfassen des QM-Handbuches	25
2.5.6. Schulung des QM-Systems	26
2.5.7. Überprüfung des QM-Systems	27
2.6. Kritische Erfolgsfaktoren beim Aufbau des QM-Systems nach ISO 9000ff.	28
2.7. Kosten des Systemaufbaus	32
2.8. Entwicklung der Zertifizierung im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) und bei anderen deutschen Wirtschaftspartnern	34
3. QM-Systeme im mittelständischen Transport- und Speditionssektor	37
3.1. Die Begriffe Transporteur, Spediteur und Mittelstand	37
3.2. Gegenwärtige Entwicklungen in der Transport- und Speditionsbranche	39
3.3. Kooperationen - die Reaktion des Mittelstandes auf die Veränderungen	41

3.4. Empirische Untersuchung zertifizierter mittelständischer Transport- und Speditionsunternehmen	42
3.4.1. Informationen zur Gestaltung des Fragebogens	42
3.4.2. Vorgehen der Befragung und Rücklauf	43
3.4.3. Kurzbeschreibung der angewandten statistischen Verfahren	44
3.4.4. Allgemeines (Fragen 1 bis 6)	48
3.4.5. Planung und Aufbau des QM-Systems (Fragen 7 bis 18)	51
3.4.6. Zertifizierung (Frage 19)	66
3.4.7. Chancen und Risiken (= Erfahrungen mit dem eingeführten QM-System; Fragen 20 bis 22)	67
4. Weitere Entwicklungen beim Qualitätsmanagement	84
4.1. ISO 9000ff. in anderen Branchen	84
4.2. Das EFQM-Modell als Alternative	86
4.3. Öko-Audits	88
5. Schlußwort	90
Abkürzungsverzeichnis	92
Abbildungsverzeichnis	93
Literaturverzeichnis	96
Anhang	

1. Einleitung

Die Zertifizierung gemäß den ISO-Normen 9000ff. (ISO 9000ff.= International Standardization Organization) hat in den letzten Jahren im In- und Ausland erheblich zugenommen. So waren bis Ende 1992 weltweit 201 Unternehmen von TÜV (Technischer Überwachungsverein) Cert, eine der großen Zertifizierungsstellen in Deutschland, zertifiziert worden. Zur Zeit - Stand 31.05.1996 - sind es 7.143, die ein Zertifikat erhalten haben [TÜV Cert: QM-Zertifikate].

Ebenso nahmen, besonders in Deutschland, die Diskussionen zu dieser Entwicklung zu. Befürworter sehen hier z.B. die Möglichkeit, Rationalisierungspotentiale zu erschließen [o.V.: Qualitätsmanagement, o.S.], Ausschuß- und Nacharbeitungskosten zu reduzieren [Bayerisches Staatsministerium: Qualitätsmanagement, 3]. Hingegen glauben Kritiker, daß mit der ISO 9000ff. die Bürokratie ins Unternehmen einzieht und Innovationen gehemmt werden [Stehr: Bürokratie, K1]. Ob die Behauptungen der beiden Parteien wirklich in der Praxis zutreffen, wurde bisher wenig analysiert.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, mittels einer empirischen Untersuchung die Chancen und Risiken der Zertifizierung nach ISO 9000ff. herauszuarbeiten. Dabei wurden bereits zertifizierte mittelständische Transport- und Speditionsunternehmen befragt, da in jenem Bereich - wie übrigens im gesamten Mittelstand - teilweise große Widerstände, Akzeptanz- und Verständnisprobleme bestehen.

Die Arbeit ist so gegliedert, daß das zweite Kapitel theoretisches Hintergrundwissen liefert, welches dem Leser das Verständnis des behandelten Themas erleichtern soll. Hierbei werden beispielsweise die ISO 9000ff. definiert, eine Abgrenzung zum Total Quality Management (TQM) vorgenommen und Gründe für deren Bedeutungsanstieg beschrieben.

Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse stellen den größten Teil der Arbeit, der im dritten Kapitel zu finden ist, dar. Allerdings wird vorher kurz u.a. auf Tendenzen in diesem Wirtschaftssektor sowie auf Kooperationen, in welchen der größte Teil der Befragten organisiert ist, eingegangen.

Das vierte Kapitel verschafft einen kleinen Überblick über die weitere Entwicklung der Zertifizierung, stellt grob das EFQM-Modell (EFQM= European Foundation for Quality Management), welches einige Kritiker als Alternative für die ISO-Normen nennen, und die Öko-Audits vor.

Im letzten Teil der Arbeit erfolgt eine grobe Zusammenfassung der gewonnen Erkenntnisse. Außerdem werden Anregungen für ergänzende Untersuchungen auf diesem Gebiet geboten.

2. Allgemeines über das Qualitätsmanagement-System (QM-System) ISO 9000ff.

In diesem Kapitel wird - wie in der Einleitung bereits angesprochen - vor allem erklärt, was sich hinter den ISO-Normen 9000ff. verbirgt. Desweiteren geht es auf wesentliche Gründe für ihren Bedeutungsanstieg, Vorgehensweise, kritische Erfolgsfaktoren, Kosten sowie die Entwicklung der Zertifizierung im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) und anderen Ländern ein.

Doch zunächst sollen Qualität und einige grundlegende Begriffe im Abschnitt 2.1., die im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement (QM) immer wieder auftauchen, kurz definiert werden.

2.1. Qualitätsbegriff und einige Ausdrücke zum QM

Es ist sehr schwer, das Wort **Qualität** zu erklären, da jeder (Kunde) - in Abhängigkeit an die Erwartungen an ein (bestimmtes) Produkt - hierunter etwas anderes versteht. Deshalb wurde eine allgemein gehaltene Erläuterung gewählt:

Qualität ist die Beschaffenheit (Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte) einer Einheit (materieller oder immaterieller Gegenstand der Betrachtung) bezüglich ihrer Eignung, die Qualitätsforderung (Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit) zu erfüllen [Berning: Übungsskript].

Da diese Arbeit sich auf den Transport- und Speditionsbereich bezieht, ist noch hinzuzufügen, daß „...Qualität nicht nur die Eignung für einen Verwendungszweck (fitness for use), sondern auch die Einhaltung eines Versprechens ist. In diesem Sinne ist etwa in der Speditionsbranche ein zugesagter und eingehaltener 48-Stunden-Service eine Dienstleistung von höherer Qualität als ein 24-Stunden-Service mit einer Trefferquote von 75%“ [Pfohl: Logistik, 80]. In diesem Zusammenhang sind - neben der Termintreue - die Schnelligkeit, die Flexibilität, der rei-

bungslose Informationsfluß sowie die Warensicherheit wichtige Elemente, die die Qualität in dieser Branche bestimmen [Diez: Logistik-Service, 171].

Unter **Qualitätsmanagement (QM)**¹ ist die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen, wie z.B. zur Qualitätsplanung, -lenkung, -verbesserung, zu verstehen [Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 35].

Ein **QM-System** wie ISO 9000ff. schafft die erforderliche Organisationsstruktur, Verfahren², Prozesse und Mittel, um das QM in einem Unternehmen zu verwirklichen [vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 37].

Die **QM-Organisation** ist eine unabhängige Organisation im Unternehmen, die für das Thema QM zuständig ist. Ihr gehören Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen an. Die Mitglieder der QM-Organisation werden auch als **QM-Personal** bezeichnet. Der Hauptverantwortliche des QM in einer Firma ist der „Beauftragte der obersten Leitung“, der **QM-Beauftragte**. Er untersteht direkt der Geschäftsleitung und gehört der QM-Organisation an [vgl. Pfitzinger: Dienstleistungsunternehmen, 103].

Die **Qualitätspolitik** hat die nachfolgende Definition:

„Umfassende Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden“ [Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 34].

Dabei sollte sie möglichst kurz und knapp die Einstellung eines Unternehmens zur Qualität widerspiegeln und den eigenen Mitarbeitern auch stets gegenwärtig sein.

¹ Im August 1994 hat ein Wechsel in der Begriffshierarchie stattgefunden, so wurde Qualitätssicherung durch Qualitätsmanagement (QM) abgelöst bzw. dem Qualitätsmanagement untergeordnet. Um Verwechslungen zu vermeiden, empfiehlt die DGQ-Schrift 11-04, den Begriff Qualitätssicherung nicht mehr zu verwenden [vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 35].

² Im Sinne der DGQ ist ein Verfahren eine festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit auszuführen [vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 18].

Das **QM-Handbuch** ist ein Dokument, in dem die Qualitätspolitik eines Unternehmens festgelegt und sein QM-System beschrieben ist [Deutsche Gesellschaft für Qualität: Begriffe, 144].

Ein **Audit** ist die Überprüfung der System-, der Produkt- oder der Verfahrensqualität innerhalb eines Unternehmens durch Befragung unabhängiger Dritter. Die Ergebnisse von einem Audit werden im **Auditbericht** dokumentiert.

Bei einem erfolgreichen Abschluß der Verifikation erfolgt die Erteilung eines **Zertifikates**, was als **Zertifizierung** bezeichnet wird. Die **Zertifizierungsgesellschaften** sind die Stellen, die die Zertifikate vergeben dürfen. Sie müssen wiederum durch die Organisation Trägergemeinschaft für Akkreditierung (**TGA**) **akkreditiert**, also zugelassen, sein [vgl. Pfitzinger: Dienstleistungsunternehmen, 101ff.].

Im Rahmen der ISO 9000ff. existieren **zwanzig Normelemente**, auch **QM-Elemente** genannt. Sie vertreten die Bereiche, wie beispielsweise Verantwortung der Leitung, Vertragsprüfung usw., innerhalb der Normen ISO 9001, 9002 oder 9003 (=die drei **Nachweisstufen**) in denen Anforderungen an ein QM-System definiert sind [vgl. Pfitzinger: Dienstleistungsunternehmen, 101ff.].