

## EINFÜHRUNG EINES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS

Die Qualität ist mittlerweile ein zentraler Wettbewerbsfaktor auf einem hart umkämpften Markt. Die Sicherstellung einer stetig hohen Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit durch ein strategisches Qualitätsmanagement, das auch vom Kunden als solches wahrgenommen wird, ist entscheidend für ein erfolgreiches Produkt- und Dienstleistungsmarketing. Auch KMU können von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) profitieren – sei es durch Kostensenkung, Steigerung der Kundenzufriedenheit oder auch durch eine verstärkte Wahrnehmung im Markt.

In diesem Merkblatt haben wir für Sie erste Informationen zusammengestellt.

Gern beraten wir Sie persönlich in einem ausführlichen Gespräch.

### 1. FÜR WELCHE UNTERNEHMEN IST DIE EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS BESONDERS SINNVOLL?

Das branchenunabhängige QM-System nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. ist gleichermaßen gut geeignet für Hersteller, Dienstleister, Institutionen, Softwareentwickler sowie Lieferanten, insbesondere aber für:

- Zulieferer, deren Kunden ein QM-System fordern oder in naher Zukunft fordern werden, wie Automobilindustrie und öffentliche Auftraggeber.
- Unternehmen und Institutionen im Pflegebereich (Krankenhäuser, Pflegeheime, etc.), für die ein QM-System gesetzlich vorgeschrieben ist.
- Hersteller von Produkten, bei denen Qualitätsmängel zu hohen Haftungsrisiken führen können (Produkthaftungsgesetz).
- Unternehmen, die Produkte herstellen, für die eine CE-Kennzeichnung nach europäischen Richtlinien vorgeschrieben ist.

**Beratung:**

Dr. Wolfgang Bühlmeier, Tel. 0921/886-114  
Fax: 0921/886-9114, E-Mail: [buehlmeier@bayreuth.ihk.de](mailto:buehlmeier@bayreuth.ihk.de)  
Herr Phuc-An Tran, Tel. 0921/886-223  
Fax: 0921/886-9223, E-Mail: [tran@bayreuth.ihk.de](mailto:tran@bayreuth.ihk.de)

**Stand: 5. August 2009**

Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth  
Postfach, 95440 Bayreuth  
Homepage: [www.bayreuth.ihk.de](http://www.bayreuth.ihk.de)

- Für Automobilzulieferer sind über die ISO 9001:2008 hinausgehend folgende QM-Spezifikationen im Einsatz:
  - Deutschland: VDA 6.1, VDA 6.2, VDA 6.4
  - USA: QS-9000
  - weltweit: ISO/TS 16949 (als übergreifender weltweiter Standard)
- Für die Hersteller von Medizinprodukten ist eine gesonderte QM-Norm erforderlich: die EN ISO 13485:2003.

## **2. WIE SOLLTE MAN BEI DER EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS VORGEHEN?**

1. Beginn der Einführung des QM-Systems durch Beschluss der Geschäftsleitung
2. Benennung eines QM-Beauftragten
3. Klärung der Frage, ob ein externer Berater eingeschaltet werden soll. Wenn ja, Kontakt zu Beratern aufnehmen und Informationen über Fördermöglichkeiten einholen
4. Erstellung eines Projektplanes mit Zeitvorgaben und Maßnahmeschritten
5. Frühzeitige Information und Einbindung der Mitarbeiter
6. Formulierung einer Qualitätspolitik mit den eigenen Qualitätszielen
7. Analyse und Definition der Prozesse
8. Festlegung von Nahtstellen zwischen den Prozessen
9. Festlegung von Verantwortlichkeiten
10. Festlegung der Art der Dokumentation, ggf. Erstellung von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen
11. Erstellung eines QM-Handbuches
12. Einführung und Qualifizierung der Mitarbeiter
13. Durchführung von internen Audits
14. Auswahl eines Zertifizierers
15. Zertifizierung

## **3. WIE VIEL ZEIT BENÖTIGT DER AUFBAU EINES QM-SYSTEMS?**

In der Regel ist für den Aufbau eines QM-Systems mit einem Jahr zu rechnen.

## **4. WAS KOSTET DER AUFBAU UND DIE AUFRECHTERHALTUNG EINER QM-SYSTEMS?**

Für den Aufbau eines QM-Systems können keine allgemein gültigen Zahlen genannt werden. Zu unterscheiden ist zwischen internen Kosten (Arbeitszeit, die für den Aufbau des QM-Systems aufgewendet wird) und externen Kosten (Beratungskosten, Zertifizierungskosten).

Der Aufwand für die externe Beratung und die Zertifizierung hängt stark von der Größe des Unternehmens und der zu erbringenden Beratungsleistung ab. Die Zertifizierungskosten hängen stark von der zu auditierenden Mitarbeiterzahl ab; den Aufwand legt die Trägergemeinschaft der akkreditierten Zertifizierungsgesellschaften (TGA) fest.

Auch für die Aufrechterhaltung eines QM-Systems fallen Kosten an. Die internen Kosten entstehen in erster Linie durch den Zeitaufwand für die Aktualisierung der Dokumentation und die Durchführung von internen Audits. Externe Kosten entstehen durch Überwachungsaudits (in der Regel einmal jährlich) und das vorgeschriebene Wiederholungsaudit (alle drei Jahre) durch anerkannte Zertifizierer. Die Zertifizierungskosten hängen wiederum von der zu auditierenden Mitarbeiterzahl ab.

## **5. LASSEN SICH DURCH DIE EINFÜHRUNG EINER QM-SYSTEMS AUCH KOSTEN SPAREN?**

Ja! Die Abläufe werden gestrafft und Doppelarbeit vermieden. Durch geringere Fehlerquoten werden die Fehlerkosten gesenkt. Durch Produkte mit einem höheren Qualitätsstandard werden das Kundenvertrauen und die Kundenzufriedenheit gesteigert und somit die Marketing- und Vertriebskosten gesenkt. Das Ausmaß der Kostensenkung ist abhängig von der Situation vor der QM-Systemeinführung, dem Grad der Umsetzung des Qualitätsgedankens und den erreichten Verbesserungspotenzialen.

## **6. WIE WIRD EIN QM-SYSTEM DOKUMENTIERT?**

Die Beschreibung eines QM-Systems erfolgt im QM-Handbuch, den Verfahrensanweisungen, den Arbeitsanweisungen und ggf. den Qualitätsaufzeichnungen. Bei der Dokumentation sollte der Grundsatz gelten: „Je kürzer, um so leichter wird es gelebt!“ Das Handbuch muss nicht immer Papierform erstellt werden, auch Sprache (MP3-Dateien), Grafik und in ERP-Systeme integrierte Anweisungen sind zulässig. Die Gliederung des QM-Handbuches orientiert sich in der Regel an den betrieblichen Prozessen. Der Aufbau der Dokumentation soll anhand folgender Grafik (Bild 1) veranschaulicht werden:



Bild 1: Beispielhafter schematischer Aufbau einer Qualitätsmanagementdokumentation. Die Dokumentation kann aber auch ganz individuell festgelegt werden. Wichtig ist, dass Sie damit arbeiten können.

Näheres hierzu in: Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, München 2004.

## **7. WELCHE KERNNORMEN GIBT ES ZUM QUALITÄTSMANAGEMENT?**

Qualitätsmanagement-Normen beschreiben, welchen Anforderungen das Management eines Unternehmens genügen muss, um einen bestimmten Standard im Qualitätsmanagement zu entsprechen. Die Normen können dabei sowohl informativ für die Umsetzung

innerhalb eines Unternehmens als auch zum Nachweis bestimmter Standards gegenüber Dritten dienen.

Besondere Bedeutung haben die folgende Kernnormen:

- DIN EN ISO 9000:2005: QM-Systeme Grundlagen und Begriffe
- DIN EN ISO 9001:2008: QM-Systeme Nachweisforderungen
- DIN EN ISO 9004:2000: QM-Systeme Leitfaden zur Leistungsverbesserung

Die Bezeichnungen verdeutlichen, dass dieses Normenwerk auf nationaler (DIN) und europäischer (EN) Ebene sowie weltweit (ISO) gültig ist.

## **8. WELCHE KERNPUNKTE ENTHÄLT DIE NORMENREIHE DIN EN ISO 9000 FF.?**

### **Breites Anwendungsspektrum**

Die Norm ist gleichermaßen gut geeignet zur Anwendung für Hersteller, Dienstleister, Softwareentwickler und Lieferanten.

### **Gesamtes Unternehmen betroffen**

Ein effizientes QM-System umfasst das gesamte Unternehmen von der Analyse der Marktanforderungen bis zur Erhebung der Kundenzufriedenheit. Es beleuchtet aber auch die anderen "interessierten Parteien", das sind Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Eigentümer und die Gesellschaft (letztere z. B. bezüglich des Umweltschutzes).

### **Zuschnitt auf betriebliche Belange**

Bestimmte Nachweisforderungen können ausgeschlossen und damit das QM-System auf die betrieblichen Belange zugeschnitten werden. Die betrieblichen Abläufe lassen sich somit einfacher im QM-System und insbesondere in der QM-Dokumentation abbilden.

### **Prozessorientierung**

Die Prozessorientierung steht im Vordergrund. Das QM-System entspricht damit besser dem betrieblichen Geschehen. Die Bewertung und Optimierung von Prozessen und Schnittstellen werden erleichtert (Bild 2).

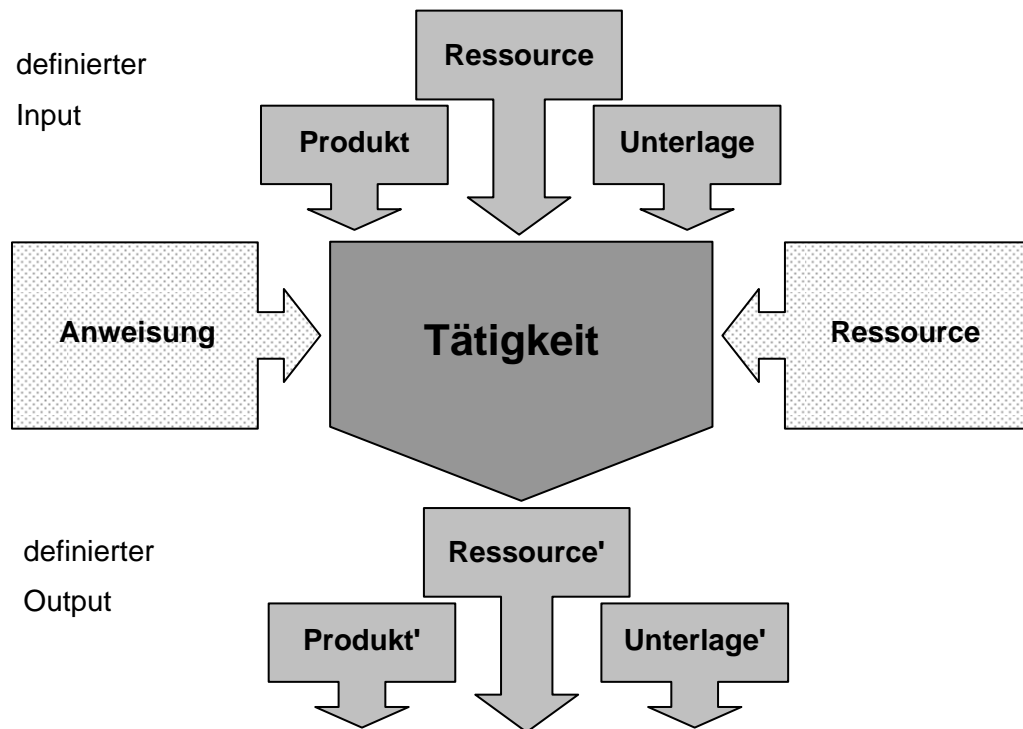


Bild 2: Ein definierter Input wird durch verschiedene Prozesse in einen definierten Output umgewandelt. Das QM-System soll sich an den Prozessen sowie den Schnittstellen zwischen den Prozessen ausrichten.

Quelle: Arbeitskreis QUM, Bundesforschungsprogramm QCIM

### **Kundenorientierung**

Das Unternehmen erhebt sorgfältig die Kundenwünsche bzw. die Forderungen des Marktes, prüft die eigene Fähigkeit zur Erfüllung, erbringt die Leistung gemäß den Spezifikationen und ermittelt anschließend die Kundenzufriedenheit.

### **Produktorientierung**

Das Unternehmen prüft, ob seine Produkte die Forderungen des Marktes und die Vorgaben der Produktspezifikation erfüllen.

### **Mitarbeiterorientierung**

Jeder Mitarbeiter ist so zu qualifizieren, dass er die ihm übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß durchführen kann.

### **Konsistentes Paar erleichtert die Anwendung**

Die DIN EN ISO 9004:2000 und die DIN EN ISO 9001:2008 haben im Aufbau eine identische Struktur (sogenanntes "konsistentes Paar"). Das erleichtert das Arbeiten, die Querbeziehungen sind jetzt transparent.

## **9. WAS VERSTEHT MAN UNTER DER PROZESSORIENTIERUNG?**

Ein ablauforientiertes (prozessorientiertes) QM-System begleitet alle wesentlichen betrieblichen Prozesse und durchleuchtet sie. Dies führt auch bei guter Organisation zu Optimierungsmöglichkeiten. Führungsprozesse sowie die Aufgaben der unterstützenden Bereiche werden ausdrücklich mit einbezogen.

Es sind für alle Funktionen

- die zu erfüllenden Aufgaben klar zu formulieren,
- die Verantwortung und Zuständigkeit sowie die Schnittstellen zu definieren,
- die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Mittel bereitzustellen,
- die Durchführung der Prozesse zu überwachen und bezüglich des Erfolges zu bewerten und
- die Verbesserungsmöglichkeiten systematisch zu identifizieren und umzusetzen.

### Prozesslandkarte

Nach der Analyse der IST-Prozesse werden in einer Prozesslandkarte (Bild 3) die Kern-, Stütz- und Begleitprozesse definiert. Zudem werden die Nahtstellen zwischen den Teilprozessen (Phasen) und/oder den Prozessen festgelegt.

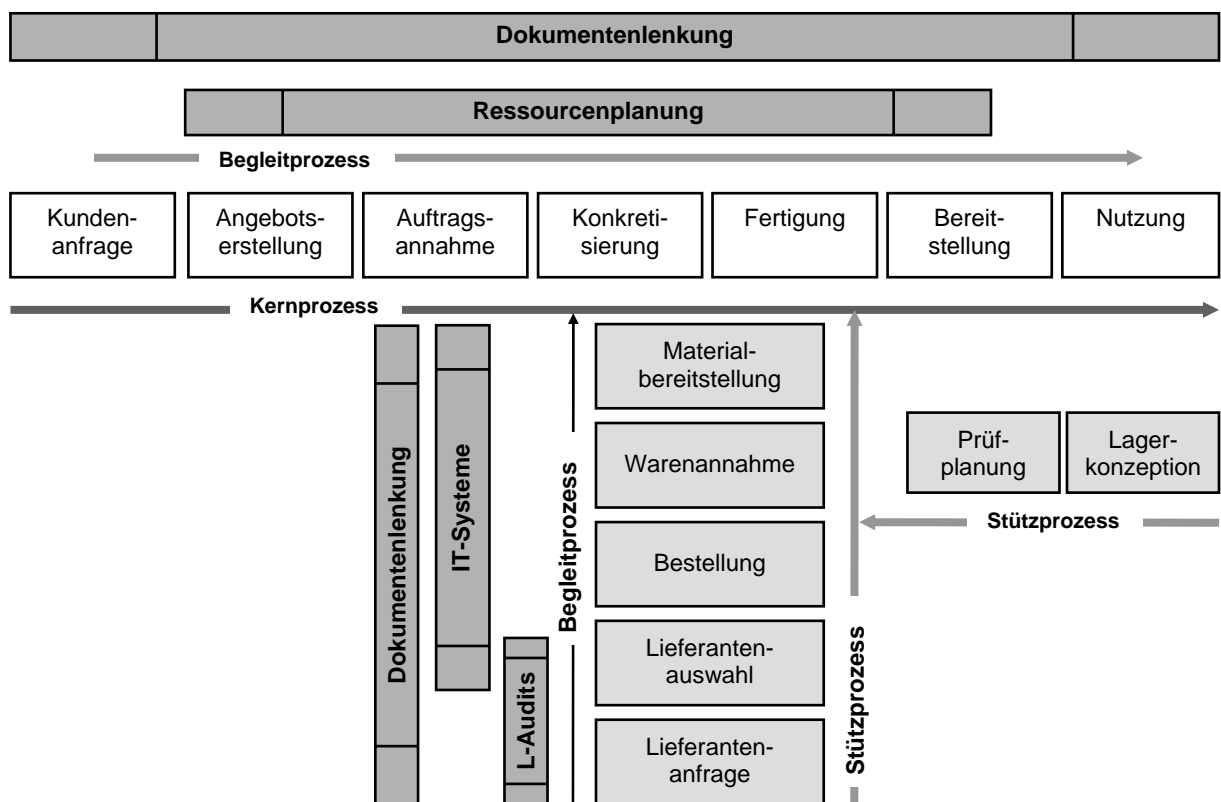


Bild 3: Die Phasenbildung der Prozesse eröffnet einen Gestaltungsspielraum und führt zu einer Optimierung der internen Kommunikation. Schnittstellen (Nahtstellen) verbinden die Phasen zu einem Ganzen.

Quelle: Winfried Wolfrum, CAD/CAM Technologie Normung

Der ablauforientierte Aufbau eines QM-Systems (Bild 4) nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. zeigt deutlich den Ausgangspunkt jeder Produkterstellung oder Dienstleis-



tung in den Markt- und Kundenforderungen. Der Kundenbedarf wird ermittelt und im Leistungserstellungsprozess realisiert. Zur Weiterentwicklung der Produkte und zur Optimierung der Abläufe wird die Kundenzufriedenheit festgestellt.



Bild 4: Modell eines prozessorientierten QM-Systems: Nur kontinuierliche Verbesserung und ständige Pflege garantieren eine gleichbleibend hohe Kundenzufriedenheit.

Quelle: ISO 9001 Ausgabe 2000

Das Zusammenwirken von Führungs- und unterstützenden Prozessen mit der Leistungserstellung wird deutlich. Der Gesamtprozess ist eingebettet in Verbesserungsschleifen, die alle Bereiche und Prozesse umfassen. Wichtig sind dabei vor allem zwei Fragen:

- **Haben wir das Richtige gemacht?**, d. h. entsprechen die Produkte/die Dienstleistungen dem, was der Markt/der Kunde braucht?
- **Haben wir es richtig gemacht?**, d. h. entsprechen die fertigen Produkte/die Dienstleistungen den vorgegebenen Anforderungen/Spezifikationen?

## **10. WELCHE ANFORDERUNGEN GELTEN FÜR DIE AUDITIERUNG?**

Das interne Audit stellt eine wichtige Forderung der DIN EN ISO 9000:2005 dar und dient der Überwachung und Messung der Leistungsfähigkeit des QM-Systems und der betrieblichen Prozesse. Für die Vorbereitung von internen Audits sollte die Norm für das Audit von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen (DIN EN ISO 19011) herangezogen werden. Entscheidend für den Auditerfolg ist, dass die Ergebnisse der Audits mit den betroffenen Mitarbeitern besprochen und die erforderlichen Korrekturmaßnahmen auch umgesetzt sowie auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden.

Der Auditbericht bildet eine wichtige Grundlage für die Managementbewertung (Review) durch die oberste Leitung, welches die tatsächlichen produktorientierten, betriebswirtschaftlichen und personalbezogenen Aspekte für das abgelaufene Jahr und eine Zukunftsperspektive erarbeitet.

## **11. IST ES SINNVOLL, DAS QM-SYSTEM MIT ANDEREN MANagementsystemen ZU KOMBINIEREN?**

Ja! Der Aufbau der DIN EN ISO 9001:2008 ist dem Aufbau nach der DIN EN ISO 14001:2005 für Umweltmanagementsysteme sehr ähnlich und erleichtert daher die Einführung integrierter Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme. Auch die Kombination mit Umweltmanagementsystemen nach EMAS (EU-VO 761/2001) und mit Arbeitsschutzmanagementsystemen ist möglich. Durch die kombinierte Einführung können unter Umständen auch Kosten für die Beratung und die Zertifizierung gespart werden.

Es muss jedoch beachtet werden, dass der Aufbau integrierter Managementsysteme hohe Anforderungen an die Unternehmensführung und die Mitarbeiter stellt. Außerdem ist ein erhöhter Koordinierungsaufwand für die Abstimmung der Managementsysteme nötig.

## **12. WELCHE FÖRDERMÖGLICHKEITEN GIBT ES FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS?**

### **Förderung der Beratung zur Einführung eines QM-Systems**

Die Förderung von Unternehmensberatungen für KMU einschließlich Beratungen im Bereich des Qualitätsmanagements ist nach der Richtlinie über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen möglich. Die Richtlinie ist downloadbar unter <http://www.bafa.de>, Menüpunkt „Wirtschaftsförderung“.

Gefördert werden können externe Beratungen über alle wirtschaftlichen, technischen, finanziellen und organisatorischen Probleme der Unternehmensführung, auch bezüglich Einführung eines QM-Systems. Antragsberechtigt sind kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Angehörige der Freien Berufe, die mindestens ein Jahr am Markt bestehen und die Kriterien der EU-Definition für KMU erfüllen. Der Zuschuss zu den Beratungskosten beträgt bei allgemeinen Beratungen 50 % der Kosten, höchstens jedoch EUR 1.500,-. Je Antragsteller können für mehrere getrennte Beratungen insgesamt Zuschüsse bis zu EUR 3.000,- gewährt werden.

Der Vordruck für den Zuschussantrag ist beim Bertelsmann Verlag erhältlich:

Tel. 0521/91101-17, E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

<http://www.wbv.de>.

Der Antrag ist bei folgender Leitstelle zu stellen:

DIHK-Service GmbH

Tel.: 030/20308-2353 (-2354), E-Mail: [foerderung@berlin.dihk.de](mailto:foerderung@berlin.dihk.de)

<http://www.dihk.de>

Weitere Informationen erhalten Sie bei der Leitstelle sowie bei der Bewilligungsbehörde:

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Tel.: 06196 908-570, E-Mail: [foerderung@bafa.bund.de](mailto:foerderung@bafa.bund.de)

<http://www.bafa.de>

### **Förderung von Informations- und Schulungsveranstaltungen**

Schulungen zum Qualitätsmanagement können nach der Richtlinie über die Förderung von Informations- und Schulungsveranstaltungen (Fort- und Weiterbildung) für kleine und mittlere Unternehmer und Führungskräfte sowie Existenzgründer gefördert werden. Antragsberechtigt sind die Veranstalter von förderungsfähigen Informations- und Schulungsveranstaltungen: Organisationen der Wirtschaft und Institutionen, die überwiegend kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründer schulen bzw. beraten, Beratungsunternehmen und selbstständige Berater.

Der Vordruck für den Zuschussantrag ist beim Bertelsmannverlag zu beziehen und bei der DIHK-Service GmbH zu stellen (siehe oben). Weitere Informationen erhalten Sie bei den Leitstellen sowie bei der Bewilligungsbehörde des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) (siehe oben).

### 13. WIE FINDE ICH EINEN GEEIGNETEN BERATER?

Im Vorgesprächen mit verschiedenen Beratern sind folgende Punkte zu klären:

- Verfügt der Berater über die erforderliche fachliche Kompetenz? (Lehrgangsbesccheinigungen, Zertifikate)
- Hat der Berater bereits QM-Systemeinführungen erfolgreich abgeschlossen? (Referenzen)
- Wie ist der persönliche Eindruck? (Stimmt die Chemie?)

Anschließend sollte ein schriftlicher Beratungsvertrag, entsprechend des zuvor eingeholten Angebotes, abgeschlossen werden. Während des Beratungsverlaufs sind regelmäßig Gespräche mit dem Berater über den Stand des Projektes zu führen. Dabei sind möglichst viele Mitarbeiter des Betriebes einzubinden. Auf keinen Fall sollte der Fehler gemacht werden, die Einführung des QM-Systems auf den Berater zu delegieren. Niemand kennt die Abläufe in Ihrem Betrieb so gut wie Sie und Ihre Mitarbeiter. Daher sind die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen auch nur von Ihnen sachgerecht zu erstellen. Der Berater sollte lediglich Hilfestellungen und Anregungen geben.

Geeignete Berater im oberbayerischen Raum finden Sie in der **Firmendatenbank** der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern unter <http://www.firmen-in-bayern.de>. Die **Datenbank Qualitätsmanagement** (<http://www.quality.de>) bietet Berater-

adressen mit Suchfunktion für verschiedene Postleitzahlenbereiche an. Auch der **Bundesverband Deutscher Unternehmensberater** (BDU e.V.) (<http://www.bdu.de>) liefert eine Recherchemöglichkeit nach Beratern für das Qualitätsmanagement.

## 14. WER ZERTIFIZIERT DAS QM-SYSTEM?

Durch die Zertifizierung des QM-Systems wird die Konformität mit der Norm DIN EN ISO 9001:2008 festgestellt. Die Zertifizierung gilt für drei Jahre, wobei jährliche Überwachungsaudits zur fortdauernden Existenz des QM-Systems notwendig sind. Das QM-System wird von Zertifizierern, die von der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) offiziell anerkannt sind, auf Übereinstimmung mit den Anforderungen der Norm überprüft. Es ist sinnvoll, frühzeitig Kontakt mit einem Zertifizierungsunternehmen aufzunehmen.

Bei der Auswahl eines Zertifizierungsunternehmens ist die Zulassung des Zertifizierers für die eigene Branche zu beachten. Adressen von Zertifizierern finden Sie auf der Homepage der **Trägergemeinschaft für Akkreditierung** (<http://www.tga-gmbh.de>). Hier können Sie nach akkreditierten Zertifizierern suchen. Der **Deutsche Akkreditierungsrat** (DAR) (<http://www.dar.bam.de>) unterhält eine Datenbank, mit der Sie nach akkreditierten Zertifizierern in ganz Deutschland suchen können.

## 15. KANN ICH FÜR EIN HERAUSRAGENDES QM-SYSTEM EINEN PREIS GEWINNEN?

Ja! Den **Bayerischen Qualitätspreis**. Dieser ist eine jährliche Auszeichnung zur Anerkennung bayerischer Unternehmen, die herausragende Leistungen im Bereich Qualität und Qualitätsmanagement aufweisen.

Die Auszeichnung soll das Verständnis der Anforderungen für hervorragende Qualität verbessern, die mit einer Qualitätsstrategie verbundenen Vorteile herausstellen und die Rolle der Qualität als Wettbewerbsfaktor mit ständig wachsender Bedeutung hervorheben. Die ausgezeichneten Unternehmen können in ihren Werbemaßnahmen auf ihre Spitzenposition, dokumentiert durch den Bayerischen Qualitätspreis, hinweisen. Teilnahmeberechtigt sind Produktionsunternehmen aus Industrie und Handwerk, Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels sowie unternehmensorientierte Dienst-

leister. Die teilnehmenden Unternehmen, Unternehmensteile oder Produktionsstätten müssen einen oder mehrere Standorte in Bayern haben und mindestens 30 % ihres Umsatzes in Deutschland erzielen.

Die Auswahl der Preisträger erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren. Interessierte Unternehmen können nominiert werden durch

- Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern,
- Industrieverbände, Fachverbände des Handwerks, Handelsverbände und Fachverbände im Dienstleistungsbereich.

Die vorgeschlagenen Unternehmen werden in einem ersten Schritt vom Expertengremium des Bayerischen Qualitätspreises bzw. den bayerischen Industrie- und Handelskammern und Verbänden nominiert (bitte wenden Sie sich hierzu an die unten aufgeführten Ansprechpartner der IHK). Zweiter Schritt im Bewerbungsverfahren ist eine Selbstbewertung der Unternehmensleistung auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements. Die Unternehmen legen anhand eines Fragenkatalogs dar, welche Aktivitäten und Maßnahmen sie in den einzelnen Kategorien ergriffen und welche Ergebnisse sie erzielt haben.

Informationen zu bisherigen Teilnehmern, Zielsetzung und Ablauf des Wettbewerbs und die Richtlinien erhalten Sie im Internet unter <http://www.bayerischer-qualitaetspreis.de> bzw. per E-Mail: [wirtschaftsministerium@bayerischer-qualitaetspreis.de](mailto:wirtschaftsministerium@bayerischer-qualitaetspreis.de) und [info@bayerischer-qualitaetspreis.de](mailto:info@bayerischer-qualitaetspreis.de).

Weitere Qualitätspreise:

- Der Ludwig-Erhard-Preis wird an deutsche Unternehmen für Spitzenleistungen im Wettbewerb verliehen (<http://www.ilep.de>).
- Der Europäische Qualitätspreis nennt sich EFQM Excellence Award (<http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/274.htm>).

## **16. WER BIETET LEHRGÄNGE ZUM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?**

Die IHK-Akademie München-Westerham bietet in Zusammenarbeit mit der IHK-Akademie Schwaben und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) Lehrgänge an, die auf die DGQ-Prüfungen vorbereiten.

Fachliche Auskünfte: Peter Reinschlüssel, Tel.: 089 5116-547

Anmeldung: Miriam Schwedler, Tel.: 089 5116-552, Fax: 089 5116-8552

E-Mail: [schwedlerm@muenchen.ihk.de](mailto:schwedlerm@muenchen.ihk.de)

<http://www.akademie.ihk-muenchen.de> unter der Rubriken „Seminare“

## 17. WO ERHALTE ICH NORMEN FÜR DAS QUALITÄTSMANAGEMENT?

Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin

Tel.: 030 2601-2260, Fax: 030 2601-1260,

<http://www.beuth.de>

International Organization for Standardization (ISO): <http://www.iso.ch>

Deutsches Institut für Normung e. V.: <http://www.din.de>

## 18. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie** (2004): Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Leitfaden zur Einführung eines QM-Systems nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000. München.

Download: [http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement\\_KMU.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf)

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie** (2008): Die neue ISO 9001:2008. Was ändert sich? München.

Download: [http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Infoblatt\\_ISO-9001-2008.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Infoblatt_ISO-9001-2008.pdf)

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz** (2003): Integriertes Managementsystem. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. München. Download:

[http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Integriertes\\_Managementsystem.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Integriertes_Managementsystem.pdf)

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie** (2007): Managementsysteme im Überblick: Qualität – Umwelt – Arbeitsschutz.

Download: <http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Managementsysteme.pdf>

## **19. ANSPRECHPARTNER BEI DER IHK FÜR OBERFRANKEN BAYREUTH**

Innovation.Umwelt

Dr. Wolfgang Bühlmeier, Tel. 0921/886-113, E-Mail [buehlmeier@bayreuth.ihk.de](mailto:buehlmeier@bayreuth.ihk.de)

Hinweis: Die Veröffentlichung von Merkblättern ist ein Service der IHK für Oberfranken Bayreuth für ihre Mitgliedsunternehmen. Dabei handelt es sich um eine zusammenfassende Darstellung der fachlichen und rechtlichen Grundlagen, die nur erste Hinweise enthält und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es kann eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.