



Christoph Erwig


TÜV Media

Praktische Umsetzung der ISO 9001:2015 in einem Logistikunternehmen

- Leseprobe -

Übersicht über die Arbeitshilfen

 Maßnahmenplan.xls Maßnahmenplan zur Dokumentation der Umsetzung

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-7406-0180-5

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2017
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2017

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autoren und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Wie Sie auf ISO 9001:2015 umstellen – Beispiel Logistikunternehmen

Mit der Umstellung der ISO 9001 auf die Version 2015 sind neue und veränderte Anforderungen aus der Norm im Unternehmen umzusetzen. Die Übergangsfrist für eine Umstellung läuft im September 2018 aus. Die in diesem E-Book beschriebene Rezertifizierung eines Unternehmens aus dem Logistikbereich konnte im September 2016 erfolgreich durchgeführt werden.

Sie erfahren an diesem Beispiel, welche Neuerungen und Herausforderungen die Norm mit sich bringt. Begriffe wie Delta-Workshops, interessierte Kreise, Prozes-

se kennzahlenbasiert steuern, Risiken und Chancen, Verantwortung der obersten Leitung und dokumentierte Informationen werden mit Leben gefüllt und schließlich konkret und nachvollziehbar beschrieben. So kann die Umstellung erfolgreich gelingen.

Arbeitshilfe:

- **Maßnahmenplan zur Dokumentation der Umsetzung**

Autor: Christoph Erwig

E-Mail: christoph.erwig@wm-group.de

1 Kurzzvorstellung des Beispielunternehmens

Die ISO 9001 ist eine universelle Norm, die in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich interpretiert und daher auch unterschiedlich umgesetzt werden kann. In weiten Teilen schreibt sie nicht genau vor, wie einzelne Normvorgaben umgesetzt werden müssen. Unternehmen, die nach ISO 9001 zertifiziert werden, genießen einen gewissen Freiraum, in dem sie sich bei der Erfüllung der Normen bewegen können.

Beispiel

Beispielsweise fordert das Normkapitel 8.4 die Bewertung von Lieferanten. Nach welchen Kriterien diese Bewertung jedoch zu erfolgen hat, ist nicht spezifiziert. Die Entscheidung darüber obliegt dem Unternehmen, denn die Relevanz einzelner Kriterien bewerten Unternehmen unterschiedlich. Die Pünktlichkeit einer Anlieferung ist im Automotive-Bereich

reich, wenn just in time in der Produktion angeliefert werden muss, sicherlich von höherer Bedeutung, als beim Reinigungsunternehmen, das Papierhandtücher mit ausreichendem Sicherheitsbestand einkauft. Eine kurze Vorstellung des Unternehmens ist daher notwendig, um die später folgenden, beispielhaften Darstellungen einordnen zu können. Nicht jedes Unternehmen wird das beschriebene System 1 zu 1 auf sein bestehendes Managementsystem übertragen können, sondern muss das System gegebenenfalls auf die eigenen Bedürfnisse anpassen.

Zahlen, Daten und Fakten

Bei dem in der Folge beschriebenen Beispielunternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Logistikunternehmen aus dem westlichen Münsterland nahe der deutsch-holländischen Grenze. Das Unternehmen besteht seit nunmehr 65 Jahren und ist sowohl in der Spedition als auch in der Kontraktlogistik zu Hause. Es unterhält verschiedene Niederlassungen in näherer Umgebung zum Stammsitz, aber auch kleinere Standorte sowohl im Süden Deutschlands als auch im europäischen Ausland. An allen Niederlassungen bewirtschaftet das Unternehmen insgesamt mehr als 120.000 m² Lagerfläche mit über 800 Mitarbeitern.

Der Geltungsbereich des Managementsystems erstreckt sich nicht über das gesamte Unternehmen. Zertifiziert sind nur die Standorte für Kontraktlogistik, die ausschließlich im Westen der Bundesrepublik angesiedelt sind. Der eingeschränkte Geltungsbereich ergibt sich insbesondere aus den unterschiedlichen Tätigkeiten, da die übrigen Standorte ausschließlich Transport- und keine Lagerdienstleistungen anbieten.

Die Organisation

Das Qualitätsmanagement ist im Unternehmen mit Einschränkungen dezentral organisiert (s. Abbildung 1). Das bedeutet, dass jede Niederlassung einen Qualitätsbeauftrag-

ten beschäftigt, der vor Ort zusammen mit der Niederlassungsleitung für die Umsetzung des Managementsystems verantwortlich ist. Der Qualitätsbeauftragte ist für Themen des Qualitätsmanagements erster Ansprechpartner der Mitarbeiter und fungiert in der Niederlassung als Multiplikator des immer noch existierenden, zentralen Qualitätsmanagementbeauftragten.

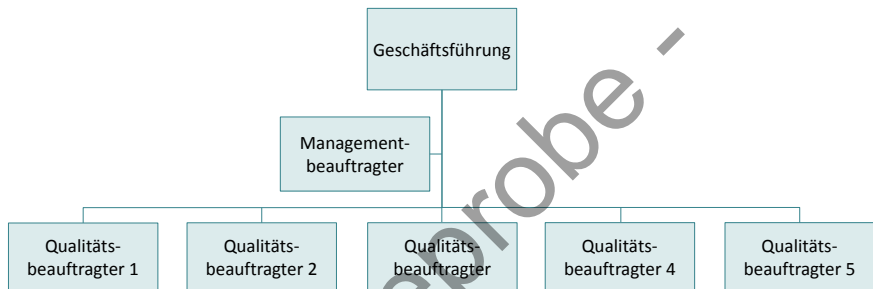


Abb. 1: Organisation der Qualitätsmanagements im Beispielunternehmen

Zentraler QMB lenkt

Der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) lenkt das Managementsystem, indem er Vorgaben macht, die dezentral umzusetzen sind. Er stellt den Niederlassungen damit das Werkzeug, mit dem sie das System aufrechterhalten und weiterentwickeln. Die Lenkung des Systems erfolgt insbesondere durch die Pflege des Managementhandbuchs und die Vorgabe von Verfahrensanweisungen. So wird beispielsweise festgelegt, wie Unternehmensrisiken zu bewerten sind. Die Bewertung als solche obliegt jedoch den unterschiedlichen Niederlassungen.

Qualitätszirkel maßgeblich für Normumstellung

Die Kommunikation zwischen dem Qualitätsmanagementbeauftragten und den Qualitätsbeauftragten erfolgt außerhalb des Tagesgeschäfts in quartalsmäßigen Qualitätszirkeln. Der

Qualitätszirkel ist ein Regeltermin, an dem der Qualitätsmanagementbeauftragte und die Qualitätsbeauftragten, aber themenabhängig auch die Niederlassungsleitungen, die Geschäftsführung oder andere Mitarbeiter teilnehmen. In den Terminen werden neue Themenstellungen erarbeitet, umgesetzt und nachverfolgt. Sie sind das wichtigste Instrument des Qualitätsmanagementbeauftragten und rückblickend maßgeblich für die erfolgreiche Umstellung der Norm im Unternehmen.

2 Die Umstellung im Überblick

Anlass Rezertifizierung

Für die Umstellung von der 2008er- auf die 2015er-Norm lässt sich ein Großteil der zertifizierten Unternehmen Zeit bis 2017. In 2016 wurden nur verhältnismäßig wenige Unternehmen nach der neuen Norm zertifiziert. Im Beispielunternehmen wurde die Entscheidung, bereits in 2016 umzustellen, aufgrund des anstehenden Rezertifizierungsaudits getroffen. Die Rezertifizierung sollte direkt mit dem Abgleich zur neuen Norm einhergehen. Daher begannen die Vorbereitungen direkt nach Veröffentlichung der neuen Norm im September 2015; genau ein Jahr vor dem geplanten externen Audit in 2016.

2.1 Zeitstrahl der Umstellung

Vorbereitung

Nach dem Überwachungsaudit im Juli 2015 auf der Basis der ISO 9001:2008 wurde nur kurze Zeit später die neue Norm veröffentlicht. Damit begann die Vorbereitung auf die Umstellung (s. Abbildung 2). Die erste Aufgabe lag dabei in der Identifizierung des Handlungsbedarfs, also in der Ausarbeitung des Deltas zwischen dem bestehenden Managementsystem und den Forderungen aus der neuen ISO-Norm. Dazu wurde ein externer Dienstleister mit der Durchführung von

zwei Workshops beauftragt. Diese werden in Abschnitt 2.2 noch ausführlicher beschrieben. Ziel der Workshops war die genaue Darstellung des Deltas zur Erarbeitung eines detaillierten, vollständigen Maßnahmenplans.

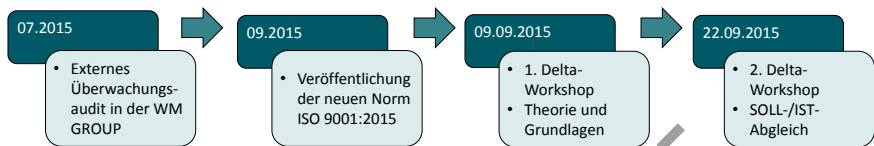


Abb. 2: Vorbereitung der Umstellung

Umsetzung

Sowohl das Ende des Jahres 2015 als auch das erste Quartal 2016 bedeuteten für die Qualitätsbeauftragten in den Niederlassungen Arbeit mit der Abarbeitung des Maßnahmenplans. Dazu wurden zusätzliche Qualitätszirkel zu Beginn des Jahres 2016 terminiert. Interne Zielsetzung war, den Plan bis zu den ersten internen Audits abzuarbeiten. Die internen Audits wurden frühzeitig und in möglichst großen Intervallen geplant, damit die Niederlassungen voneinander lernen und die Auditberichte von allen Qualitätsbeauftragten geprüft werden konnten. Die Abweichungen und Empfehlungen zu den Themen aus der Delta-Liste wurden so von einem zum anderen internen Audit weniger.

Zertifizierung

Im September 2016 erfolgte das Rezertifizierungsaudit (s. Abbildung 3). Bei der Erstzertifizierung auf der Basis der ISO 9001:2015 wird dabei eine Delta-Liste der Auditoren abgearbeitet, anhand deren die vollständige Umsetzung der neuen Norm geprüft wird. Mit der Prüfung des Deltas werden natürlich schon diverse Normkapitel kontrolliert, die im weiteren Verlauf des Audits nicht mehr beleuchtet werden müssen.

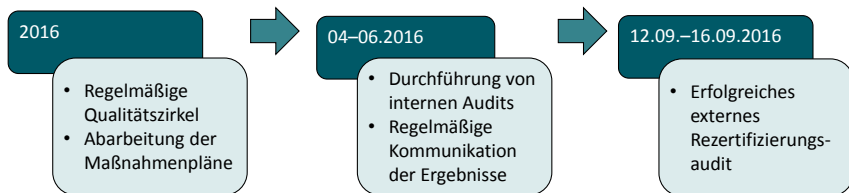


Abb. 3: Vorbereitung des externen Audits

2.2 Vorbereitung durch Delta-Workshops

Erster Delta-Workshop

Um das Delta zwischen dem bestehenden Managementsystem in einem Unternehmen und den Normforderungen der ISO 9001:2015 bewerten zu können, muss zunächst das Grundwissen über die Änderungen von der alten zur neuen Norm geschaffen werden. In einem funktionierenden Managementsystem müssen nur die Normpunkte betrachtet werden, die in der ISO 9001:2015 neu hinzugekommen sind oder verändert wurden (s. Abbildung 4). Dieses Basiswissen bei allen verantwortlichen Personen zu schaffen, war Ziel des ersten Delta-Workshops.



Abb. 4: Delta zwischen alter und neuer ISO-Norm

Änderungen erkennen

Im Beispielunternehmen wurde die neue Norm zur Ausarbeitung des Deltas vollständig und strukturiert geprüft. Dabei wurden alle Änderungen in der Norm kenntlich gemacht und gemeinschaftlich bewertet. So heißt es im Kapitel „Führung“ unter 5.1.1:

„Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Managementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem Sie sicherstellt, dass die Politik und die Ziele festgelegt und mit dem Kontext und der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind.“

Die unterstrichen markierten Textpassagen sind die Änderungen gegenüber der alten Norm, die in der ISO 9001:2015 zu finden sind. Allein in der Änderung dieser Formulierung, sind drei wesentliche Bestandteile des Deltas zwischen den Normen zu interpretieren:

- Verantwortung** • Das Managementsystem muss durch die oberste Leitung, also die Geschäftsführung, geführt werden. Die Geschäftsführung wird in der neuen Norm stärker in die Verantwortung für das System genommen.
- Kontext** • Der Kontext des Unternehmens muss definiert werden, damit die Ziele mit diesem abgeglichen werden können.
- Strategische Ausrichtung** • Ziele müssen mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sein und können nicht mehr oder weniger frei gewählt werden.

Dieses Beispiel zeigt nur die Änderungen in einem Teil eines Kapitels. In der gesamten Norm ergibt sich bei einer sorgfältigen Analyse eine Reihe von Änderungen gegenüber der ISO 9001:2008. Viele der Änderungen tauchen jedoch an mehreren Stellen auf, sodass die wichtigsten Änderungen, die im folgenden Abschnitt noch genauer dargestellt werden, in sechs Kernpunkten zusammengefasst werden können:

- Kernpunkte der Änderung**
 1. Erweiterung der Zielgruppen durch Kontext und interessierte Parteien,
 2. intensiveres Prozessmanagement,
 3. Implementierung eines risikobasierten Ansatzes,

4. Einführung von Wissensmanagement,
5. Änderung von Verantwortlichkeiten mit stärkerer Einbeziehung der obersten Leitung und
6. Wegfall der Forderung nach einem Managementhandbuch.

Zweiter Delta-Workshop

Einiges ist neu in der ISO 9001:2015, aber sicherlich nicht alles. Und die eine oder andere Normforderung aus der ISO 9001:2008 ist mit der Umstellung auf die neue Norm auch weggefallen. Es gibt eine Schnittmenge der beiden Normen, also von Normforderungen, die in einem bestehenden und funktionierenden Managementsystem ohnehin erfüllt sind und somit keinen Handlungsbedarf erzeugen. Gleichzeitig gibt es aber auch neue Forderungen, die ins Managementsystem nach ISO 9001:2015 aufgenommen werden müssen, und alte Forderungen, die – sofern von Unternehmen gewünscht – aus dem System gestrichen werden können. Die Gesamtheit aus neuen, bestehenden und nicht mehr benötigten Anforderungen ist in Abbildung 5 dargestellt. Die Aufteilung entspricht dabei nicht den tatsächlichen Verhältnismäßigkeiten, und nicht mehr benötigte Anforderungen können sich natürlich nicht nur aus der ISO 9001:2008 ergeben, sondern auch aus den vorherigen Revisionsständen.

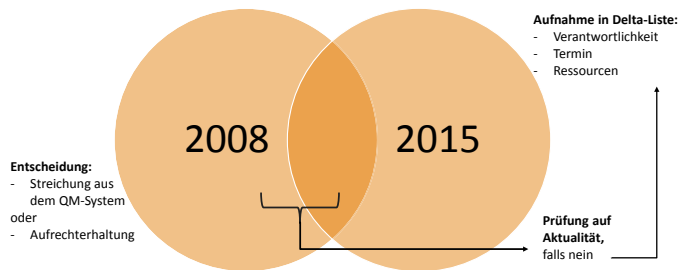


Abb. 5: Erstellung eines Delta-Maßnahmenplans

Voraussetzungen sind sehr unterschiedlich

Wenngleich das theoretische Delta zwischen den Normen 2008 und 2015 für alle zertifizierten Unternehmen identisch ist, wird der Handlungsbedarf, der sich aus der Umstellung auf die neue Norm ergibt, wohl niemals identisch sein. Die Individualität verschiedener Unternehmen hinsichtlich Branche, Größe, Organisation und sonstiger Faktoren führt dazu, dass Organisationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und bereits getätigten Vorleistungen in die Umstellung gehen. Unternehmen aus der Chemiebranche werden für gewöhnlich ein umfangreiches Risikomanagement betreiben, auch wenn sie noch nach ISO 9001:2008 zertifiziert sind und dieses durch die Norm nicht gefordert wird. Um bei stark risikobehafteten Geschäftstätigkeiten erfolgreich zu wirtschaften, ist die Einbeziehung von Risikoerwägungen in unternehmerische Entscheidungen jedoch unabdingbar. Kleine oder mittelständische Logistikunternehmen werden in diesem Punkt häufig mehr Nachholbedarf haben oder sogar erstmals eine strukturierte Risikoanalyse durchführen. Hinzu kommt, dass ein hauptsächlich regional ansässiges Logistikunternehmen beispielsweise weniger politische Risiken zu betrachten hat als ein Unternehmen mit europa- oder weltweiten Standorten.

Erster Soll-Ist-Abgleich

Organisationen, die auf ISO 9001:2015 umstellen wollen, müssen daher betrachten, welche neuen Forderungen bestehen und wie diese im Unternehmen umgesetzt werden sollen (Soll). Wie soll beispielsweise die Bewertung der Unternehmensrisiken erfolgen? Werden alle oder zunächst nur die wichtigsten Risiken betrachtet? Falls nur die wichtigsten Risiken betrachtet werden, muss definiert werden, welche Risiken relevant sind. Wenn der Soll-Zustand definiert wurde, sollte geprüft werden, was in der Organisation bereits vorhanden ist (Ist). Ist der Soll-Zustand vielleicht schon erreicht oder gibt es noch nichts Verwendbares, das zu der Erreichung des Soll-Zustands beiträgt? Vielleicht gibt es schon eine Bewertung von politischen Risiken im Inland, jedoch noch keine