



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 47 Thema: Qualitätsmanagement

Der Kunde kommt zurück, nicht die Ware

Warum ist Qualität wichtig?

Qualität ist und bleibt ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor, bei einigen Produkten oder Dienstleistungen sogar der entscheidende.

Um die Erwartungen von Kunden (und Kreditinstituten) erfüllen zu können, und auch um unternehmerische Ziele zu erreichen, ist ein zuverlässiges Qualitätsmanagementsystem daher von erheblichem Nutzen, zuweilen sogar unerlässlich.

Was ist Qualität?

Alles Bemühen um Qualität muss zunächst berücksichtigen, inwieweit z. B. ein Produkt alle vom Hersteller geplanten und vom Kunden gewünschten Eigenschaften besitzt. Die ausgesprochenen Qualitätsforderungen an das Produkt sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die unterstellten oder vorausgesetzten Erwartungen. Die Qualität kann dabei hoch oder weniger hoch sein, je nachdem mit welcher Sorgfalt und welchen Materialien gearbeitet wird. Kunden, die sich eher am Preis als an der Qualität eines Angebots orientieren, sind bereit, geringere Qualität in Kauf zu nehmen und umgekehrt. Qualität betrifft aber nicht nur das fertige Produkt, sondern beginnt bereits bei dessen Planung, der Herstellung und endet mit dessen Verkauf, seiner



Wartung und Instandhaltung und gegebenenfalls seiner Entsorgung.

Was gute Qualität ist, wird je nach Branche verbindlich festgelegt und laufend fortgeschrieben. Zu den brancheneigenen Qualitätsvorschriften gehören z. B. die gesetzlichen Vorschriften oder der internationale HACCP-Hygiene-standard (Hazard Analysis Critical Control Point) in der Lebensmittelindustrie. Oder die strengen Qualitätsstandards der Autohersteller, an denen sich Automobilzulieferer orientieren müssen. Dies sind z. B. die Standards des Verbands der Automobilindustrie (VDA 6)

oder die Norm ISO/TS 16949, die die Standards europäischer und amerikanischer Autohersteller zusammenfasst. Auch Handwerksordnungen beschreiben zum Teil sehr präzise, welche technischen Regeln zu beachten sind. Fazit: Wer sich nicht an die für seine Branche üblichen Qualitätsmaßstäbe hält, wird sehr schnell vom Markt verschwinden. Das Motto muss lauten: Der Kunde soll zurückkommen, nicht die Ware.

Wie viel Qualität ist notwendig?

Für viele Unternehmen gilt: Der brancheneigene Qualitätsstandard reicht nicht aus. Ein Unternehmer, der am Markt erfolgreich sein will, wird sich immer wieder fragen müssen, was er

Fortsetzung auf Seite 4

Inhalt

„Handwerkszeug“ ISO 9000	2
Unternehmen mit Qualitätsmanagementsystemen erfolgreicher	3
Fragen zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems	3
Übersichten:	
So sorgen Sie für Qualität im Unternehmen	I
Beispiele für mehr Qualität im Unternehmen	II
Print- und Online-Informationen	4

„Handwerkszeug“ ISO 9000



Interview mit Dr. Klaus Petrick (Senior-Geschäftsführer), DQS GmbH Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

Wie führt man am besten ein Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen ein?

Dr. Petrick: Als praktisches Handwerkszeug haben sich die Normen der International Standard Organization, d.h. die Normen der ISO 9000-Serie, bewährt, die in den 80er Jahren entwickelt wurden. Ursprünglich wurden sie für die Industrie entworfen. Zunehmend finden sie aber auch in zahlreichen Dienstleistungsbranchen Anwendung. Damit wird bereits deutlich, dass sich die ISO-Normen in Unternehmen jeder Größe und jeder Branche umsetzen lassen.

Die Normen der ISO 9000-Normenreihe sind die weltweit am weitesten verbreiteten und angewendeten internationalen Normen überhaupt. Auf ihnen bauen branchenspezifische Regelwerke mit zum Teil ergänzenden Festlegungen auf. Sie standen und stehen Modell für weitere internationale Normen zu Umweltmanagement-, Arbeitsschutzmanagement- und Informationssicherheitsmanagement-Systemen. Die ISO 9000-Reihe (bzw. in der deutschen Fassung die DIN EN ISO 9000-Reihe) beinhaltet insbesondere drei Kernnormen: Die ISO 9000 beschreibt die Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements, die ISO 9001 beinhaltet die Forderungen an ein Qualitätsmanagement und die ISO 9004 enthält den Leitfaden zur Leistungsverbesserung.

Den Leitgedanken der ISO 9000-Serie bilden acht Prinzipien des Qualitätsmanagements (s. S. I). Dies funktioniert aber nur, wenn die Geschäftsführung hinter dem Vorhaben steht, dessen Sinn erkennt, das Vorhaben ernst nimmt und die notwendigen Mittel zur Verfügung stellt.

Wie sehen die ersten Schritte beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems aus?

Dr. Petrick: Unternehmer, die sich für den Aufbau eines Qualitätsmanagements nach ISO 9000 in ihrem Unternehmen interessieren, sollten sich zunächst die Norm beim Beuth-Verlag des Deutschen Instituts für Normung (DIN) besorgen. Sinnvoll kann es auch sein, allgemeine oder branchenspezifische Sekundärliteratur zu lesen. Kontakte zu Firmen oder Beratern, die bereits ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut oder dabei geholfen haben, sind natürlich auch sinnvoll. Nützlich ist in jedem Fall auch, Schulungen zum Thema ISO 9000 zu besuchen. Die DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität z. B. bietet hierzu Kurse an.

Dann sollte man mit dem Seiten-

blick auf die Normen eine Bestandsaufnahme durchführen, um festzustellen, wie es um das Thema Qualität im eigenen Unternehmen bestellt ist, z. B.: Welche Wünsche und Erwartungen haben die Kunden? Welche Eigenschaften sollen meine Produkte (bzw. meine Dienstleistung) aufweisen? Gibt es bereits eine Qualitätspolitik oder Qualitätsziele? Man fängt ja nicht bei Null an. Es ist sinnvoll, all das, was bereits existiert, systematisch zusammenzustellen. Die Prozesse, die zum Produkt führen, sind z. B. im Hinblick auf Qualitätsziele mit den zugehörigen Verantwortlichkeiten teilweise beschrieben. Auch die Mittel (Personal und Einrichtungen) sind teilweise festgelegt. Oder: Gibt es Maßnahmen zur Vorbeugung gegen Fehler?

Wenn man als Unternehmer ggf. mit seinem Qualitätsbeauftragten diese Bestandsaufnahme gemacht hat, Prozesse geordnet und alle vorhandenen Unterlagen zusammengestellt hat, kann man beginnen, das QM-Handbuch als Dokumentation des QM-Systems mit der Qualitätspolitik, den Zielen und allen Prozessen zur Erreichung dieser Ziele zusammenzustellen. Das QM-Handbuch und die Anwendung des



QM-Systeme müssen die Realität widerspiegeln und die Forderungen von ISO 9001 erfüllen. Wichtig ist, dass dabei nach innen und ggf. auch nach außen hin deutlich wird, dass das Unternehmen es mit dem Aufbau des QMS ernst meint und letztlich in der Lage ist, die Kundenforderungen an das Produkt zu erfüllen.

Wer ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 aufbaut, hat die Möglichkeit, sich zertifizieren zu lassen. Was bedeutet das?

Dr. Petrick: Ein Unternehmer, der sein QM-System zertifizieren lassen will, sollte sich an eine unabhängige akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft wie die DQS wenden. Diese schickt einen Auditor oder ein Auditteam in das Unternehmen, um eine Erst-Begutachtung vorzunehmen. Hierbei werden zunächst das QM-Handbuch analysiert und Fragen geklärt.

Anschließend findet das eigentliche Audit in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens, beginnend bei der Unternehmensleitung, statt: Bei positivem Begutachtungsergebnis wird das Zertifikat erteilt. Jedes Jahr gibt es dann ein so genanntes Förder- oder Überwachungsaudit. Nach drei Jahren erfolgt jeweils eine umfassende Systemprüfung.

Die Kosten der Zertifizierung hängen vor allem von der Größe des Unternehmens und der Komplexität der Prozesse ab, beginnend bei ca. 3.000 Euro bei kleinen Betrieben. Der Aufwand für die Einrichtung des QM-Systems ist damit natürlich nicht abgedeckt.

Es gibt in Deutschland mittlerweile etwa 50.000 zertifizierte Unternehmen. Die Zertifizierung ist zwar keine Pflicht, es gibt allerdings Branchen, in denen sie durch Abnehmer oder Abnehmergruppen praktisch Pflicht geworden ist, z. B. in der Automobilzulieferbranche. Auch in anderen Branchen nimmt der Druck, sich zertifizieren zu lassen, durch den Kunden zu. Denn bei einem nach ISO 9001 zertifizierten Betrieb kann der Kunde davon ausgehen, dass in aller Regel die unternehmensinternen Abläufe, Prozesse und Strukturen funktionieren und auch auf kontinuierliche Qualitätssteigerung ausgerichtet sind.

Fragen zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

- ▶ Welche Ziele verfolge ich mit meinem Unternehmen?
- ▶ Welche Qualität soll mein Produkt (Ware und/oder Dienstleistung) haben?
- ▶ Wie leitet sich diese Qualität aus den Unternehmenszielen und Kundenwünschen ab?
- ▶ Wie muss ich meinen Betrieb organisieren, um meine Qualitätsziele zu erreichen?
- ▶ Welche Hauptprozesse bestimmen die Qualität meiner Leistungen (z. B. Produktionsprozess, Beschaffung, Service)?
- ▶ Welche Kompetenzen müssen meine Mitarbeiter mitbringen, um die Qualität des Unternehmens zu sichern und kontinuierlich zu verbessern?
- ▶ Von welchen äußeren Faktoren (z. B. Rohstoffe, Maschinen, Fremdleistungen) hängt die Qualität meines Produktes ab?
- ▶ Welche Qualität muss ich folglich mit meinen Lieferanten vereinbaren?
- ▶ Wie kann ich feststellen bzw. messen, ob ich meine Qualitätsziele erreicht habe?
- ▶ Überprüfe ich regelmäßig, ob ich meine Qualitätsziele erreiche (interne Audits)?
- ▶ Kann ich die Qualität der oben genannten Prozesse und Faktoren fortlaufend verbessern?
- ▶ Sind die getroffenen Regelungen und Verfahren angemessen?
- ▶ Kann ich den Nutzen des Qualitätsmanagementsystems Dritten erläutern?
- ▶ Ist das im Qualitätsmanagement-Handbuch beschriebene QM-System meinen Mitarbeitern bekannt, und steht es ihnen zur Einsicht zur Verfügung?
- ▶ Gehört mein Unternehmen zu einer Branche, in der Zertifizierung üblich ist?
- ▶ Welche Maßnahmen plane ich, um meine Kunden über mein (evtl. zertifiziertes) QM-System zu informieren?

Quelle: Dr. Holger Grieb, Ksi Consult Ltd. & Co. KG, Düsseldorf

Unternehmen mit Qualitätsmanagementsystemen erfolgreicher

Die Studie „Qualität in produzierenden Unternehmen“ des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT hat untersucht, welche Wirkung die Qualitätsmanagementsysteme der ISO 9000-„Familie“ sowie der darauf aufbauenden QM-Systeme in produzierenden Unternehmen haben. Ergebnis: Führung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Prozessqualität, Kommunikation und Controlling sind in Unternehmen mit einem QM-System wesentlich erfolgreicher als in Unternehmen ohne ein solches System.

Darüber hinaus liefert ein erfolgreich eingeführtes und gelebtes QM-System ein ganzes Paket an Vorteilen (s. Grafik S. 2): Ganz oben stehen dabei die Eindeutigkeit der Abläufe, die klare Struktur des Organisationsaufbaus sowie deren größere Transparenz. Diese Vorteile scheinen sich allerdings erst ab einer Unternehmensgröße von etwa 100 Mitarbeitern voll auszuwirken. Kla-

re Abläufe und Prozesse ergeben sich insbesondere für Unternehmen mittlerer Größe (201 – 500 Mitarbeiter): 67,0 Prozent im Vergleich zu 41,1 Prozent im Durchschnitt. Den Vorteil einer höheren Transparenz sehen 40 Prozent der größeren Unternehmen (im Vergleich zu 30,5 Prozent im Durchschnitt).

Besonders wichtig war für die befragten Unternehmen (für durchschnittlich 19,6 Prozent) der Vorteil der Leistungssteigerung: Diese ergibt sich insbesondere für kleine Unternehmen unter 100 Mitarbeitern (29,1 Prozent). Eine bessere Nachvollziehbarkeit und Rückverfolgbarkeit wird speziell von mittelkleinen Unternehmen (101 – 200 Mitarbeiter) bestätigt: von 22,4 Prozent im Vergleich zu 12,4 Prozent im Durchschnitt. Und eine Kostensenkung wird hauptsächlich bei Unternehmen mittlerer Größe (101 – 500 Mitarbeiter) erreicht: bei etwa 8 Prozent im Vergleich zu 4,3 Prozent im Durchschnitt.

So sorgen Sie für Qualität im Unternehmen

Die acht Prinzipien des Qualitätsmanagements nach ISO 9004

1. Kundenorientierung

- ▶ Die Bedürfnisse der Kunden werden im gesamten Unternehmen verstanden.
- ▶ Ihre internen Unternehmensziele sind direkt mit den Kundenerwartungen verknüpft.
- ▶ Sie stellen sicher, dass Ihre Mitarbeiter über die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um Ihre Kunden zufriedenzustellen.

2. Unternehmensführung

- ▶ Sie entwickeln und kommunizieren eine klare Vision von der Zukunft Ihres Unternehmens.
- ▶ Sie übersetzen die Vision in messbare unternehmerische Ziele.
- ▶ Sie verfügen über eine motivierte, kompetente und stabile Belegschaft.

3. Einbeziehung der Mitarbeiter

- ▶ Ihre Mitarbeiter tragen aktiv zur Verbesserung Ihrer Unternehmensstrategie bei.
- ▶ Ihre Mitarbeiter sind in Entscheidungen und Prozessverbesserungen einbezogen.
- ▶ Ihre Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit zufriedener und stellen ihr persönliches Entwicklungspotenzial in den Dienst Ihres Unternehmens.

4. Prozessorientierter Ansatz

- ▶ Ihre Prozesse sichern die Erfüllung der von Ihnen geplanten Ergebnisse und den effizienteren Einsatz von Ressourcen.
- ▶ Sie reduzieren durch konsequente Ausrichtung auf Prozessorientierung Ihre Kosten und beugen Fehlern vor.
- ▶ Sie schöpfen Verbesserungspotenziale aus, weil Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren kennen.

5. Systemorientierter Managementansatz

- ▶ Sie entwickeln umfassende und ehrgeizige Unternehmenspläne, in denen funktionale und prozessbedingte Aspekte miteinander verbunden sind.
- ▶ Die Teilziele der Einzelprozesse sind mit den Leitzielen Ihres Unternehmens auf einer Linie.
- ▶ Sie überblicken die Effektivität von Einzelprozessen und können so Fehlerursachen und Verbesserungspotenziale besser erkennen.
- ▶ Sie koordinieren die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für übergeordnete Ziele, vermeiden Kompetenzüberschneidungen und fördern Teamarbeit.

6. Ständige Verbesserung

- ▶ Sie verbinden ständige Verbesserungen und strategische Planung zu wettbewerbsfähigeren Geschäftsplänen.
- ▶ Sie setzen sich realistische, messbare und ehrgeizige Verbesserungsziele und stellen die erforderlichen Mittel bereit.
- ▶ Ihre Mitarbeiter sind in den Prozess der ständigen Verbesserung einbezogen.
- ▶ Alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind in der Lage, Produkte, Prozesse und Systeme zu verbessern.

7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

- ▶ Ihre Unternehmensstrategien entwickeln Sie mit klarem Sach- und Informationsbezug.
- ▶ Sie verfolgen durch Einbeziehung relevanter Vergleichsdaten realistischere und ehrgeizigere Ziele.
- ▶ Sie optimieren die Prozess- und Systemleistung Ihres Unternehmens unter Einbeziehung von Daten und Informationen.

8. Gegenseitiger Nutzen in den Lieferantenbeziehungen

- ▶ Durch die Entwicklung von strategischen Partnerschaften mit Lieferanten bauen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil aus.
- ▶ Sie entwickeln ehrgeizigere Ziele, indem Sie Ihre Lieferanten frühzeitig in die Arbeitsplanung einbeziehen.
- ▶ Sie stellen durch verbesserte Lieferantenbeziehungen Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Fehlerfreiheit eingehender Waren sicher.
- ▶ Sie entwickeln und stärken die Leistungsfähigkeit Ihrer Lieferanten.

Beispiele für mehr Qualität im Unternehmen

1. Anforderungen der ISO 9001:2008

Die Organisation (der Betrieb) muss ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellen und aufrechterhalten, das z. B. den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems enthält. (4.2.2.)

Beispiele

Das QM-Handbuch eines mittelständischen Unternehmens enthält eine Erklärung, in der die oberste Leitung das Handbuch in Kraft setzt und für alle Mitarbeiter für verbindlich erklärt. Die Erklärung ist vom Geschäftsführer unterschrieben.

Die Organisation (der Betrieb) muss ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, dokumentieren, verwirklichen, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit ständig verbessern. Die Organisation (der Betrieb) muss dazu z. B. die Abfolge und Wechselwirkung von Prozessen festlegen, die für das Qualitätsmanagement erforderlich sind. (4.1.)

Ein Hersteller und Lieferant von Reiseverpflegung (Catering) hat zur Beschreibung seiner Prozesse Flussdiagramme mit begleitenden Texten bzgl. der gesamten Organisation und detailliert für die einzelnen Prozesse erstellt.

Die Leitung muss sicherstellen, dass für Funktionsbereiche und Ebenen innerhalb der Organisation Qualitätsziele festgelegt sind. Die Qualitätsziele müssen messbar sein und mit der Qualitätspolitik in Einklang stehen. (5.4.1.)

Ein Hotel will seine Zimmer nur dann als wiederbelegbar ausweisen, wenn sie die von dem Hotel festgelegte Qualitätsanforderung erfüllen. Das Ziel gilt ständig. Die Zuständigkeit für seine Überprüfung ist festgelegt.

Die Organisation (der Betrieb) muss Informationen über die Wahrnehmung der Kunden in der Frage, ob die Organisation die Kundenforderungen erfüllt, überwachen. Die Methoden zur Erlangung und zum Gebrauch dieser Informationen müssen festgelegt werden. (8.2.1.)

Ein Restaurant legt systematisch Fragebögen auf den Tischen aus und bittet darin die Gäste, ihre Meinung zu verschiedenen Angeboten des Restaurants zu notieren.

Fortsetzung von Seite 1

darüber hinaus tun kann, um qualitativ hochwertige Produkte anzubieten (und um besser zu sein als die Konkurrenz). Der Grund ist einfach: Die Ansprüche an die Qualität eines Produktes verändern sich fortlaufend. Jedes Produkt muss darum regelmäßig auf den Prüfstand:

- ▶ Lassen sich Material, Verarbeitung, Design verbessern?
- ▶ Kann der Kundenservice besser sein?
- ▶ Sind Kundenorientierung und Know-how der Mitarbeiter auf dem neuesten Stand?
- ▶ Erfüllt das Produkt die Kundenwünsche von heute und vielleicht schon von morgen?

Wie lässt sich das Qualitätsziel erreichen?

Festzulegen, welche Qualität ein Produkt haben soll, ist das eine. Aber dieses Qualitätsziel auch zu erreichen, ist etwas ganz anderes. Auf Qualität zu achten heißt, die Qualitätsanforderungen für ein Produkt festzulegen und alle Abläufe innerhalb Ihres Unternehmens daraufhin zu überprüfen, ob sie geeignet sind, diese Anforderungen zu realisieren. Von der Entwicklung über die Produktion und den Verkauf bis hin zum Lieferanten muss das gemeinsame Qualitätsziel von allen Beteiligten angestrebt werden. Keine einfache Aufgabe.

Wichtigste Hilfestellung ist dabei die internationale Norm ISO 9000-Serie, die mittlerweile in allen Branchen Anwendung findet. Die Qualitätsnorm ist eine Art Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems. Sie unterstützt das Unternehmen dabei, systematisch die selbst gesteckten Qualitätsziele zu erreichen.

Qualitätsmanagement ist also kein beliebiger Begriff, sondern sollte für ein bestimmtes Vorgehen stehen, das in der ISO 9000-Serie festgelegt ist. Dabei handelt es sich keineswegs um starre Vorgaben, sondern Sie sind aufgefordert, das Qualitätsmanagement Ihres Unternehmens angemessen zu gestalten.

Wie kann man seine Qualität „verkaufen“?

Tue Gutes und rede darüber. Das gilt natürlich auch für Qualität. Qualitätsbewusste Unternehmen sollten nach außen dokumentieren, dass sie kontinuierlich und nach anerkannten Standards auf ihre Produktgüte und die Qualitätsfähigkeit ihrer Prozesse achten. Noch deutlicher machen dies Unternehmen, die sich von neutralen Gutachtern zertifizieren lassen. Aussage des Zertifikats: Dieser Betrieb betreibt Qualitätsmanagement und erfüllt alle Anforderungen nach ISO 9001 (siehe Interview S. 2).

Welche weiteren Qualitätsnormen gibt es?

Bei ISO 9000 (9001 und 9004) handelt es sich gewissermaßen um Grundsätze, Anforderungen und einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung. Eine Fortentwicklung bildet das „Total Quality Management“ (TQM) bzw. das „Model for Excellence“ der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM). Während die ISO 9000-Serie es dem Unternehmer selbst überlässt, welche Unternehmensbereiche er in das Qualitätsmanagement mit einbeziehen will, sind beim TQM alle Unternehmensbereiche vom Qualitätsgedanken durchdrungen. Und: TQM bewertet die Qualitätsziele mithilfe eines Punktesystems und vergleicht sie mit denen der Wettbewerber. Ein Qualitätsmanagement sollte dabei ggf. mit weiteren Managementansätzen (z. B. für Personal, Finanzen, Gesundheit, Arbeitssicherheit) in einem integrierten Managementsystem aufgehen.

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171
bmwi@gvp-bonn.de
Download u. Bestellfunktion:
www.existenzgruender.de

Internet:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal
www.existenzgruender.de
- ▶ BMWi-Unternehmensportal
www.bmwi-unternehmensportal.de

Qualitätsmanagement: QM-Systeme und Verfahren.

DIN Taschenbuch 226, Ausgabe 2009-05.
Beuth Verlag, Berlin 2009.

Schlanke Prozesse im Unternehmen – Ihr Weg zum integrierten Managementsystem.

Beuth Verlag, Berlin 2001.

Integrierte Managementsysteme.

Beuth Verlag, Berlin 2008.

Exzellente Lieferanten – zufriedene Kunden. Ihr DGQ-Kompass in der neuen ISO 9000-Familie.

Beuth Verlag, Berlin 2001.

Redaktionservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
info@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Dr. Holger Grieb, Ksi Consult Ltd. & Co. KG
Düsseldorf, Vorsitzender des BDU-Fachverbandes „Qualitäts- und Managementsysteme“

Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode
Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten.
Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden.
Wir bitten um Ihr Verständnis.