

# ISO TC 176

## User Survey ISO 9001

### Umfrageergebnisse und weiteres Vorgehen – international und für Deutschland

Das Komitee ISO/TC176/SC2 hatte im November 2019 beschlossen, eine weltweite Umfrage durchzuführen, um die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse für die Norm ISO 9001 zu ermitteln und zu verstehen. Die hier vorgestellten Ergebnisse dieser Umfrage werden vom Leitungsgremium des verantwortlichen ISO/TC 176/SC 2 für die Festlegung der künftigen strategischen Richtung der ISO 9001 verwendet.

Thomas Votsmeier, Frank Bunting und Kristofer Proll

Die zentrale Frage fokussierte darauf, wie es mit der aktuellen Ausgabe der ISO 9001 aus dem Jahr 2015 weitergehen sollte. Das Ergebnis: International hat sich eine knappe Mehrheit der Befragten (32 %) für die Option ausgesprochen, die Norm so beizubehalten, wie sie derzeit ist. In Deutschland ist das Votum deutlicher klarer ausgefallen, hier sind 46 % der Befragten der Meinung, dass die Norm in der aktuellen Form bestätigt werden sollte (Bild 1). Dabei haben große Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern deutlich stärker für die Beibehaltung votiert als mittlere und kleinere Unternehmen.

Die Empfehlung zur Beibehaltung entspricht auch dem Votum des deutschen Spiegelgremiums von ISO/TC 176/SC 2, dem NA 147-00-01 AA des DIN-Normenausschusses *Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)* im Rahmen der 2020 durchgeführten Umfrage zur Revision der ISO 9001:2015.

#### Vorteile der Anwendung von ISO 9001

Ein wesentliches Erkenntnisinteresse lag in der Beurteilung der positiven Effekte der Anwendung der ISO 9001 in den befragten Organisationen. Weltweit werden als Vorteile genannt:

- Die „Verbesserung des Managements von Geschäftsprozessen“ sowie
- die „Verbesserung der Kundenzufriedenheit“ und „Stärkung des Vertrauens der Kunden in die Produkte und Dienstleistungen“, die die Unternehmen bereitstellen.
- Die „Unterstützung beim Managen von Chancen und Risiken“ sowie
- die „Unterstützung bei der Erreichung strategischer Ziele“

Dagegen wird eher nicht mehr davon ausgegangen, dass die Anwendung der ISO 9001:2015 einen „Wettbewerbsvorteil“ bietet. Dieser Eindruck ist in Deutschland noch stärker als international. Das mag damit zusammenhängen, dass „Made in Ger-



many“ für die meisten Unternehmen hierzulande Ausdruck eines Wettbewerbsvorteils ist und nicht die Anwendung einer ISO-Norm.

Am geringsten gewichtet werden die potenziellen Vorteile „Verbesserung der Organisationskultur“ und „Verbesserung des Managements der Lieferkette“. Speziell in Deutschland wird die Unterstützung der „Unternehmensnachhaltigkeit“ gering eingeschätzt (Bild 2).

### **Wirkung des Managementsystems**

Des Weiteren wurde gefragt, welche Auswirkungen die Anwendung der Anforderungen auf ausgewählte Ziele der Unternehmen hat. Die Befragten priorisierten:

- „verbesserte dokumentierte Informationen“,
- „Steigerung der Kundenzufriedenheit“,
- „kontinuierliche Verbesserung“ und
- „Verbesserung des Managements der Unternehmensprozesse“.

Darüber hinaus wird eine positive Wirkung wahrgenommen bei:

- „Effizienz von Management Reviews“ sowie
- „Steigerung des Mitarbeiterengagements“.

Aus deutscher Sicht ist die positive Wirkung auf das „Prozessmanagement“ neben „verbesserten dokumentierten Informationen“ die dominante Auswirkung. Die „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ wird auch gesehen, ist aber nicht so stark ausgeprägt wie international.

Aus Sicht der Befragten unterstützt die ISO 9001 am geringsten die „Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit“ des Unternehmens. Dieser Punkt ist insbesondere in Deutschland sehr gering ausgeprägt und wird dabei primär von den Führungskräften so gesehen. Auffällig ist, dass der wirtschaftliche Nutzen im Sektor Industrie / Gewerbe gegenüber den anderen Wirtschaftssektoren am geringsten bewertet wird.

Des Weiteren haben die Anforderungen hinsichtlich der „Kommunikation mit den externen Anbietern“ nicht den gewünschten Erfolg. Aus deutscher Sicht wird weiterhin kritisch bewertet, dass die „effektive Nutzung von Daten als Management Tool“ nicht adäquat unterstützt wird. Eher kritisch wird die Unterstützung in den Feldern „Verbesserungen der Zusammenarbeit mit den interessierten Parteien“ und „Verbesserung der Unternehmenskultur“ gesehen (Bild 3).

Grundsätzlich ist bezogen auf die internationalen Ergebnisse festzuhalten, dass mit zuneh- >>>

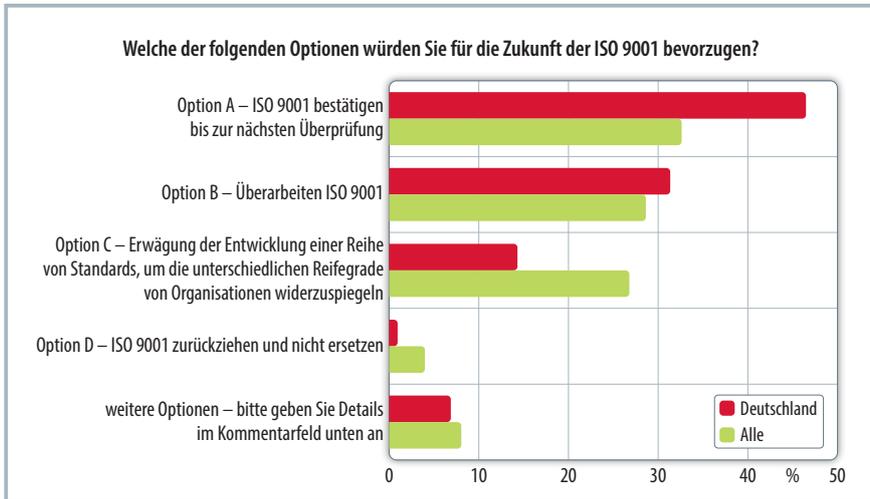


Bild 1. Votum zur Überprüfungsabfrage. Quelle: ISO TC 176 © Hanser

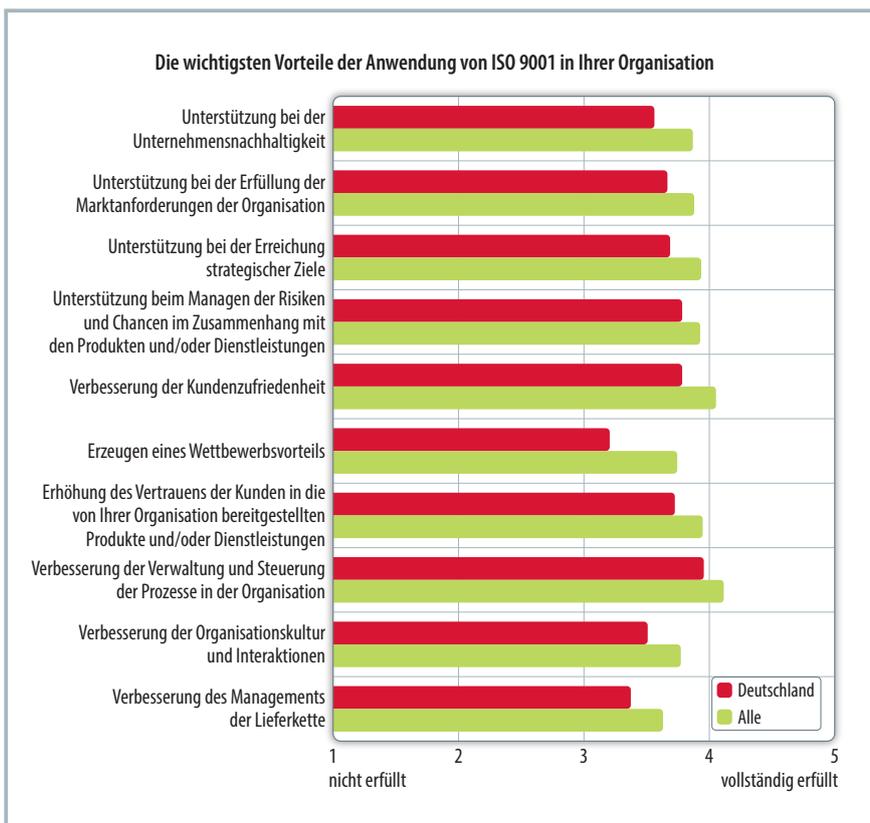


Bild 2. Vorteile bei der Anwendung der ISO 9001 aus Anwendersicht. Quelle: ISO TC 176 © Hanser

mender Anwendungsdauer eines QM-Systems der Nutzen abnimmt. Dies gilt für alle positiven Wirkungen.

In Deutschland stellt sich die Situation differenzierter dar, hier verbessert sich insbesondere die Kundenzufriedenheit stetig, je länger ein QM System angewandt wird. Der Verbesserungseffekt durch die Anwendung ist in Deutschland allerdings niedriger als im internationalen Vergleich. Das mag daran liegen, dass die Kundenzufriedenheit in Deutschland insgesamt schon ein höheres Niveau erreicht hat (Bild 4).

### Adressierung von QM-Grundsätzen und Themen

Obwohl von Mitarbeitern häufig kritisiert wird, dass die Anwendung der ISO 9001 zu übermäßiger Dokumentation in den Unternehmen führt, wird gerade die positive Wirkung der „dokumentierten Informationen“ von den Befragten als maßgeblicher Vorteil herausgestellt. Interessanterweise gilt dies sowohl international als auch für Deutschland.

Die Unterstützung des QM-Grundsatzes „prozessorientierter Ansatz“ wird gene-

rell als hoch erfüllt angesehen. Danach folgen aus internationaler Sicht die „Kundenorientierung“ und die „Messung und Überwachung“.

Die Umsetzung der Normforderungen in den Themenfeldern „Steuerung der Lieferanten“, „Wissensmanagement“ und beim „Management der Ressourcen“ werden eher schwach bewertet. Darüber hinaus werden Schwächen gesehen bei der „Analyse der Daten“ und bei der Umsetzung des „Kontextes der Organisation“ sowie der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Insbesondere in Deutschland sind die Themen „Ressourcenmanagement“ und „Steuerung der Lieferanten“ als verbesserungswürdig anzusehen (Bild 5).

Differenziert man die Betrachtung im Hinblick auf die Vorteile der Normanwendung aus Sicht der Unternehmensfunktionen (obere /mittlere Führungsebene, operative Ebene), so ist in Deutschland festzustellen, dass insbesondere die mittlere Führungsebene aus der Anwendung den größten Nutzen in den Feldern „Prozessansatz“, „dokumentierte Informationen“ und „Messung und Überwachung“ generiert.

### Schwierigkeiten bei der Normanwendung

Zunächst ist festzuhalten, dass der überwiegende Anteil der Befragten keine Schwierigkeiten mit der Anwendung der Norm hat. Ein Blick auf die Bewertung der Schwierigkeiten bei Anwendung der Normabschnitte 4 bis 10 ergibt folgendes Bild:

Die meisten Schwierigkeiten bestehen im Hinblick auf die Kontextanalyse beziehungsweise mit den Anforderungen an den „Kontext der Organisation“ (Abschnitt 4). Hier fällt auf, dass sich die deutschen Beantwortenden – insbesondere aus kleineren Unternehmen – deutlich schwerer mit der Anwendung tun, als das im internationalen Vergleich der Fall ist. Ähnliches gilt für die Umsetzung der Anforderungen an die „Führung“ (Abschnitt 5), die ebenso wie die Anforderungen an die „Planung“ (Abschnitt 6) größere Umsetzungsprobleme bereiten als andere Anforderungen.

Bei der Umsetzung der Anforderungen an den „Betrieb“ (Abschnitt 8) ist eine deutliche Steigerung der erfolgreichen Umsetzung mit zunehmender Einsatzdauer der ISO 9001 festzustellen. Unternehmen mit über zwanzig Jahren Anwendungserfah-

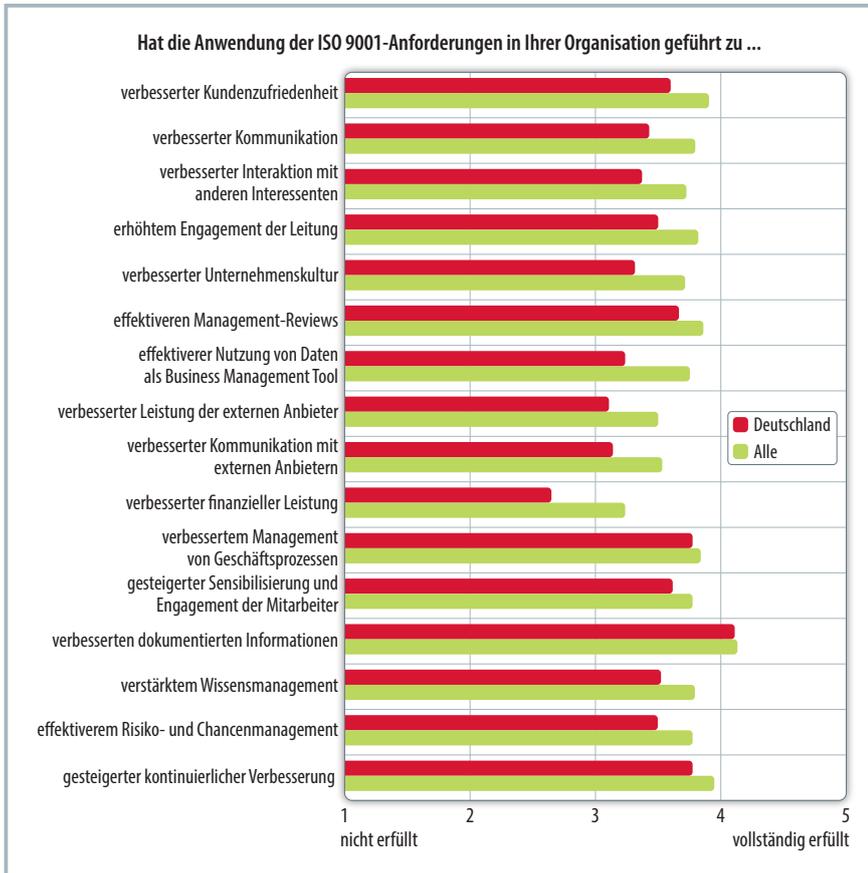


Bild 3. Wirkungen der Anwendung der ISO 9001 Forderungen in Organisationen. Quelle: ISO TC 176 © Hanser

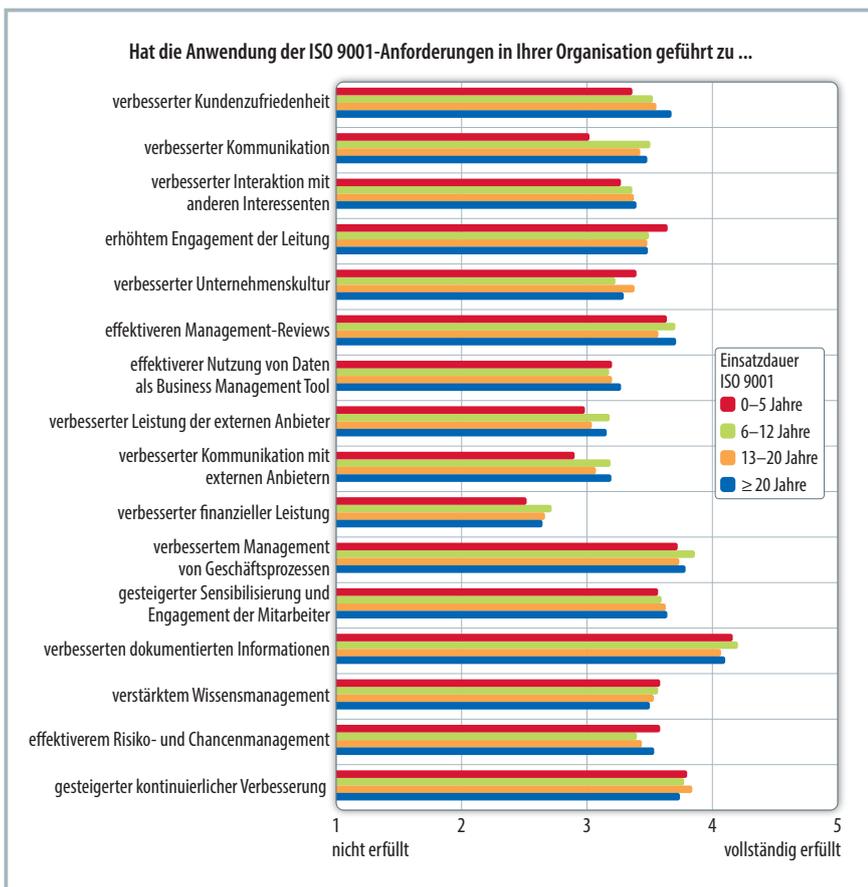


Bild 4. Wirkung der Anwendung der ISO 9001 Forderungen in Abhängigkeit von der Einsatzdauer.

Quelle: ISO TC 176 © Hanser

rung haben kaum Probleme, während bis zu 65 % der Einsteiger Schwierigkeiten angeben (Bild 6).

**Zukunftsthemen: Was wünschen die Anwender der Norm?**

Die Task Force 4 des ISO/TC 176/SC 2 hat im Vorfeld Themenfelder analysiert und in einen Bericht aufgenommen, die sie für relevant hält, um sie gegebenenfalls bei der nächsten Überarbeitung in die ISO 9001 zu integrieren.

Aus Sicht der Befragten sind die folgenden Themen von besonderem Interesse:

- „Geschäftskontinuitätsplanung“,
- „Change Management“,
- „Wissensmanagement“,
- „Kundenerlebnis“ und
- „Integrationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Managementsysteme“.

Hier wird deutlich, dass die Unternehmen ein einheitliches Managementsystem anstreben in dem die unterschiedlichen Disziplinen wie Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Energie integriert werden. So ein System sollte nachhaltig den Unternehmenserfolg sichern und die Möglichkeit bieten, den Veränderungsprozess zu gestalten.

In Deutschland intensiv diskutierte Themen wie „Agilität“ oder „neue Technologien“ liegen dagegen nicht im primären Fokus einer potenziellen Revision. Generell

**INFORMATION & SERVICE**

**QUELLE**

ISO/TC 176  
<https://committee.iso.org/home/tc176sc2>

**AUTOREN**

Thomas Votsmeier hat die fachliche Leitung DIN Normenausschuss 147-00-01 AA und ist Leiter Normung bei der DGQ e.V.  
 Dr. Frank Bünting hat die stv. fachliche Leitung DIN Normenausschuss 147-00-01 AA und ist stv. Abteilungsleiter Business Advisory VDMA e.V.  
 Kristofer Proll ist Teamkoordinator DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

**KONTAKT**

Thomas Votsmeier  
 thomas.votsmeier@dgq.de

ist zu sehen, dass aus deutscher Sicht der Handlungsbedarf bezüglich Revision niedriger eingeschätzt wird als international. Aktuelle Problemfelder wie „Klimawan-

del“, „demographischer Wandel“ oder „Kreislaufwirtschaft“ werden als Themen bewertet, die eher nicht in die Norm aufgenommen werden sollten (Bild 7).

### Status quo: Alles soll bleiben wie es ist!

Aus Sicht der Befragten lautet das Fazit: *Die Norm soll erst mal so bestehen bleiben, wie sie ist.* Es gab eine schwache Mehrheit der Befragten für die Option „A“ für die Bestätigung der ISO 9001:2015, gegenüber denen, die die Option „B“ für die Überarbeitung der Norm wählten. Eine hohe Anzahl von Organisationen gab an, keine Schwierigkeiten zu haben, die Anforderungen der ISO 9001 zu erfüllen.

Aus Sicht der Autoren gibt es bezüglich Themen für eine künftige ISO 9001-Revision eine klare Fokussierung auf *Anpassungsfähigkeit und Integrationsfähigkeit*. Die Umfragedaten zeigen international keine größeren Streuungen bei den Antworten aufgrund von:

- Größe oder Geografie der Organisationen,
- unterschiedlichen Ebenen der Befragten,
- Funktion der Befragten in der Organisation,
- Zertifizierung oder Nicht-Zertifizierung der Organisation nach ISO 9001 oder
- der Branche, in der eine Organisation tätig ist.

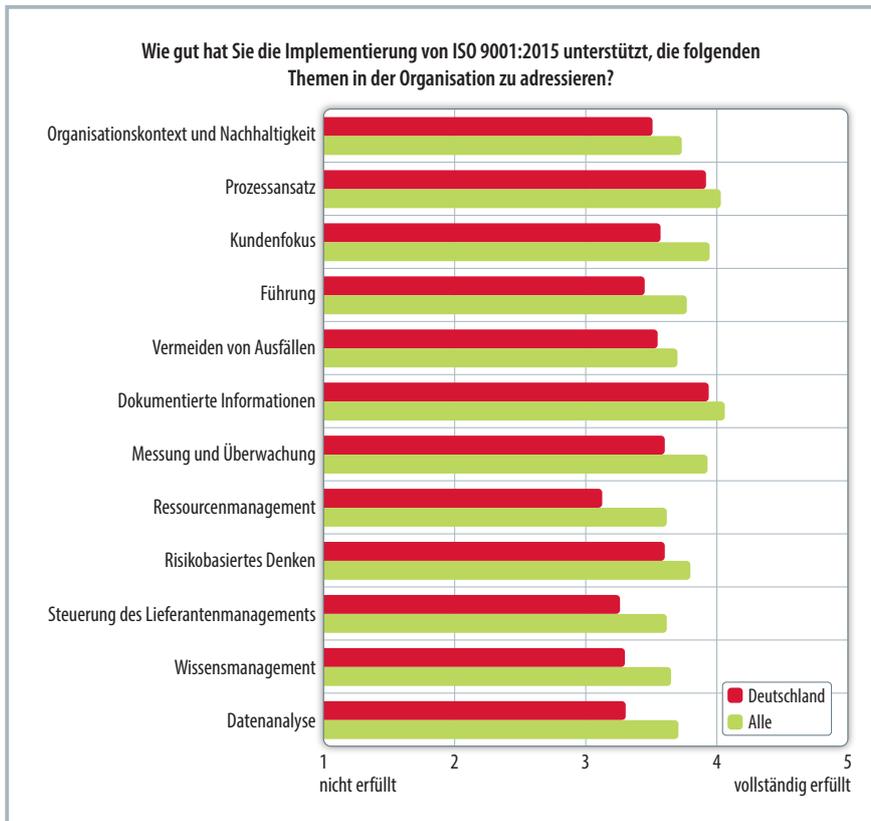


Bild 5. Umsetzung von QM-Grundsätzen und Themen in den Unternehmen. Quelle: ISO TC 176 © Hanser

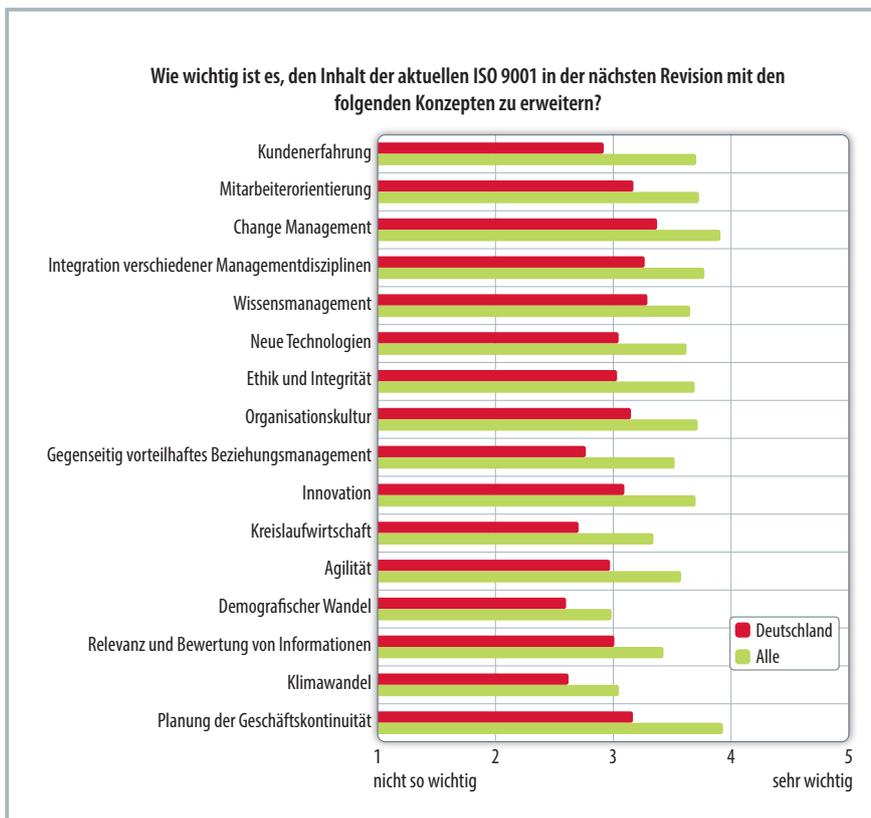


Bild 7. Relevanz von Themen für die nächste Revision. Quelle: ISO TC 176 © Hanser

Die Umfrageergebnisse bilden eine belastbare Grundlage für weitere Entscheidungen innerhalb von TC 176 zur Weiterentwicklung der ISO 9001. Alle Ergebnisse aus den vorliegenden Befragungen und Analysen werden bis März 2022 ausgewertet und seitens ISO/TC 176/SC 2 in eine Entscheidungsvorlage für den weiteren Umgang mit der ISO 9001:2015 umgesetzt.

### Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der ISO 9001

Aus Sicht der Autoren sollten in weiteren Diskussion bei TC 176 über eine künftige Revision zentral zwei Fragen stehen:

- Wie kann die Norm noch besser zum langfristigen und nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen beitragen?
- Wie gelingt es, unterschiedliche Disziplinen in einem Managementsystem zu integrieren?

ISO 9001 bietet eine hervorragende Grundlage dafür: Die Ausrichtung eines *integrierten Managementsystems* orientiert sich an

den Unternehmensprozessen. Aufbauend auf einem unternehmensspezifischen Prozessmodell können die Anforderungen aus allen Managementsystem-Normen integriert werden. Dieser Ansatz sollte noch stärker in der ISO 9001 hervorgehoben werden.

Weiterhin plädieren die Autoren dafür, die *kontextbezogenen Veränderungsdynamiken* deutlicher sichtbar zu machen und den Umgang damit spezifischer zu adressieren. Forderungen nach wirksamerem *Ressourcenmanagement*, *Wissensmanagement* und *der Steuerung externer Anbieter* lassen sich thematisch mit dem prozessorientierten Ansatz verbinden. ■

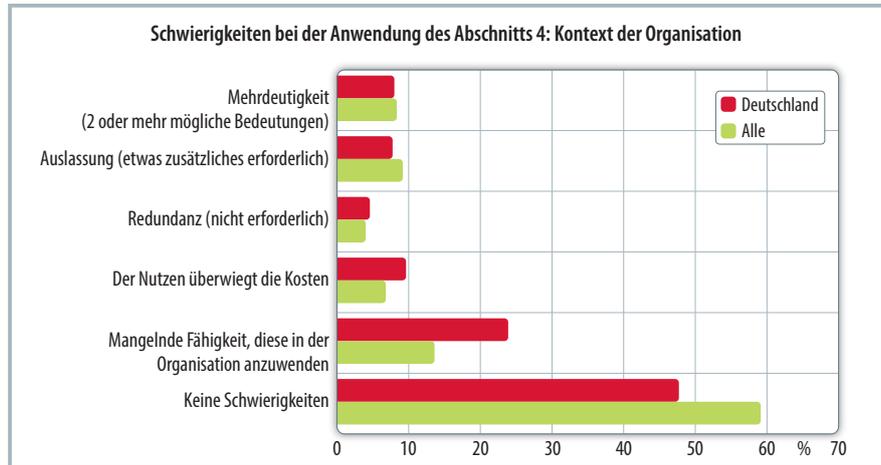


Bild 6. Schwierigkeiten bei der Anwendung des Abschnitts 4 „Kontext der Organisation“.

Quelle: ISO TC 176 © Hanser

## User Survey ISO 9001: Methodischer Hintergrund

Im Februar 2020 startete die neu eingerichtete Task Group ISO/TC 176/SC 2/TG 5 „Vorbereitung auf eine mögliche Revision der ISO 9001“ die Festlegung der Design Spezifikation für die Umfrage. Diese basierte auf einer Umfrage, die im Vorfeld der 2015er ISO 9001 Revision durchgeführt wurde. Auf dieser Basis wurde das Fragenset entwickelt, abgestimmt und erste Übersetzungen (u. a. in Deutsch) erstellt. Die Fragen umfassten u. a. Status, Erfahrungslevel und Funktion der antwortenden Person, Herkunftsland, Größe und Branche der Organisation, Anwendungsdauer von ISO 9001, Art der Bestätigung / Zertifizierung des QM Systems, Vorteile der Anwendung von ISO 9001, Auswirkungen der Nutzung der ISO 9001 für das Unternehmen, Kenntnis der QM-relevanten Begriffe und Definitionen, Kenntnisse und Nutzen von weiteren QM Normen über die ISO 9001 hinaus, Schwierigkeiten bei der Anwendung der ISO 9001, Beurteilung weitergehender Konzepte bzw. neuer Inhalte für eine Revision der ISO 9001 und schließlich die Beurteilung, ob die ISO 9001 revidiert werden sollte oder nicht. Über offene Antwortmöglichkeiten konnten Kommentare abgegeben werden.

In Deutschland wurde explizit über DIN, DGQ und VDMA die Umfrage verlinkt und über Pressemitteilungen die Information geteilt.

Die Umfrage startete am 29. Juli 2020, Antworten wurden bis 31. Dezember 2020 angenommen.

Im Juni 2021 veröffentlichte das ISO/TC 176 einen öffentlichen Bericht über die Ergebnisse der ISO 9001 Anwenderbefragung 2020 auf der Homepage von ISO/TC 176 – u. a. in deutscher Sprache (vgl. <https://committee.iso.org/home/tc176sc2>).

Die Autoren dieses Beitrages waren als Mitglieder der o. g. Task Group in die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Umfrage involviert. Daher bestand auch die Möglichkeit, spezifische Auswertun-

gen für Deutschland und den Vergleich mit den internationalen Ergebnissen durchzuführen. In diesem Beitrag werden sowohl die Gesamtergebnisse als auch die speziell für die Teilnehmer aus Deutschland relevanten Ergebnisse zusammengefasst und bewertet.

### Beteiligung an der Umfrage

Knapp 8.400 Nutzer haben die Möglichkeit genutzt, ihre Einschätzungen in Bezug auf die ISO 9001:2015 und Erwartungen an eine künftige Revision abzugeben. Die Umfrage war weltweit ausgerichtet – Personen aus 122 Ländern nahmen teil, davon 659 (8%, Rang 4) aus Deutschland.

Maßgabe für die Teilnahme an der Umfrage waren Erfahrungen mit der Nutzung der ISO 9001, sodass es nicht verwunderlich ist, dass über 90 % der Beantwortenden aus Unternehmen kommen, die über ein „third party“ zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügen. Je ca. 4 % der Beantwortenden verfügen über eine „second party“ Zertifizierung bzw. eine Selbsterklärung zum Managementsystem und ca. 1 % der Beantwortenden gaben an, die ISO 9001 früher verwendet zu haben.

Aus Deutschland ordneten sich 30 % der Führungsebene zu, was die Bedeutung der ISO 9001 für die Unternehmen unterstreicht. Weitere knapp 50 % kamen aus dem mittleren Management. Die übrigen Antworten stammen von Mitarbeitenden der operativen Ebene. Die Erfahrung der Antwortenden reicht von Anfängern, die erst seit wenigen Jahren ein Managementsystem nach ISO 9001 betreiben bis hin zu Profis, die mehr als 20 Jahre Erfahrung bei der Anwendung haben. Das Verhältnis von mittleren zu großen Unternehmen ist mit jeweils knapp 40 % der Antworten ausgeglichen. Lediglich 18 % der Antworten kamen aus kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.