

Die Zertifizierung des – Bereichs Markenzeichen – im Bundesverbandes Deutscher Bestatter e.V.



Gisbert Braun (Ltd. Auditor, Projektleitung Bestatterzertifizierung)

Dipl. Betriebswirt (FH) mit den Schwerpunkten Organisation/Wirtschaftsinformatik und Logistik. Grundausbildung in Maschinenbau und Elektrotechnik. Zusatzausbildung als Qualitätsmanager (DGQ) und Umweltgutachter sowie als Moderator/Trainer. Seit 2000 hauptberuflich in der Zertifizierung von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, davor in der Unternehmensberatung tätig. Dozent und Trainer vor allem für Auditoren der Automobil- und Luftfahrtindustrie und für Handwerksbetriebe. Zertifizierungsprojekte in unterschiedlichen Branchen der Industrie, Dienstleistung und Handwerk und internationale Tätigkeit.



Ottmar Schreiber (Ltd. Auditor, Verfahrensorganisation Bestatterzertifizierung)

Zusatzausbildung zum Qualitäts- und Umweltbeauftragten der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität), seit 2007 hauptberuflich in der Zertifizierung von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen ISO 9001 und ISO 14001 tätig (Schornsteinfeger- und Gebäudereinigerhandwerk). Dozent im Bereich der Aus- und Weiterbildung von internen Auditoren des Schornsteinfegerhandwerks.

1 Das Matrixzertifizierungssystem für den Bundesverband Deutscher Bestatter e.V. – Bereich Markenzeichen –

Immer mehr setzen sich gerade im Handwerk so genannte **Matrixzertifizierungsverfahren** durch, wobei Betriebe sich über ihren Verband bzw. Innungen zusammenschließen können und ein einheitliches System mit einheitlich beschriebenen Abläufen einführen. Dieses System, wie es nun auch der Bundesverband Deutscher Bestatter für seine Markenzeichenbetriebe anwendet, ist allerdings nur dann zulässig, wenn eindeutig geregelt ist, dass alle Mitgliedsbetriebe nach gleichen Verfahren arbeiten und der Verband als oberste Instanz auch die Rechte und Möglichkeiten hat, gewisse Dinge durchzusetzen. Dies ist z. B. der Fall, wenn sich einzelne Mitgliedsbetriebe nicht an definierte „Spielregeln“ halten und der Verband dies dann einfordern muss. Eindeutig untersagt ist auch, Gruppen nur zum Zwecke der Zertifizierung zusammenzufassen, die dann z. B. von einem Beratungsunternehmen als „Dachorganisation“ geleitet werden. Es muss also bereits ein Verbund vorhanden sein, wie es z. B. im Handwerksbereich über Innungen, Landes- und Bundesinnungen der Fall ist. Allerdings gilt es auch hier, zusätzliche klare Regelungen für Rechte und Pflichten der sich an der Zertifizierung beteiligenden Mitglieder zu treffen.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann über ein solches gemeinsames Managementsystem erheblicher Nutzen für den einzelnen Betrieb entstehen. Richtig genutzt können Erfahrungen der Betriebe zum Zwecke der Effizienzsteigerung besser ausgetauscht werden, über Audits und Analyse von Daten können Verbesserungen besser und schneller erkannt und allen Mitgliedern zugänglich gemacht werden.

Zuletzt können natürlich über Stichprobensysteme der Zertifizierung auch Kosten eingespart werden. Verkennen darf man allerdings bei diesen Verfahren auf keinen Fall, dass der interne Aufwand der Verbandsorganisation, ein solches System aufrecht zu erhalten, nicht unerheblich ist und nur durch professionelles und modernes Management bewerkstelligt werden kann. Die Nutzung moderner EDV-Werkzeuge wie z. B. Internet und effiziente Datenanalysen sind daher ebenso Pflicht wie die Analyse von Verbesserungspotenzialen und die schnelle zur Verfügungstellung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung (wie z. B. Erkennen von Schwachstellen, Erkennen neuer Märkte, gemeinsame Marketingmaßnahmen, Optimierung der Lieferantenzusammenarbeit) für alle Mitglieder. Nur dann kann ein solches Managementsystem langfristig stabil funktionieren und wird von den Betrieben honoriert.

2 Internationales Zertifizierungssystem nach ISO 9001 – Grundsätzliches zum Verständnis

Der weltweit derzeit wohl bekannteste Standard für Managementsysteme ist die Norm DIN EN ISO 9001. Es handelt sich hierbei um eine internationale Norm, d. h. sie wird weltweit in gleichem Umfang beschrieben und zertifiziert.

Hierfür steht das Wort **ISO** (= Internationale Organisation für Standardisierung mit Hauptsitz in Genf). Die Anerkennung gemäß ISO bedeutet, dass ein in Deutschland zertifizierter Bestatterbetrieb nach dem gleichen Standard zertifiziert wird wie der in den USA z. B. Grund für diese weltweite Standardisierung sind vornehmlich weltweit tätige Konzerne, die das Vertrauen haben wollen – und müssen, dass ein Lieferant in Malaysia genauso qualitätsbewusst arbeitet wie ein Lieferant in Brasilien oder in Deutschland. Deshalb fordern gerade größere, weltweit tätige Konzerne von ihren Lieferanten und Subunternehmern als Mindeststandard die Zertifizierung gemäß ISO 9001. Dies ist gewissermaßen die „Eingangstür“, um überhaupt an Ausschreibungen teilnehmen zu dürfen. Oft werden Lieferanten auch von Konzernen hinsichtlich ihrer Qualität bewertet („Lieferantenbewertung“, „Lieferantenaudits“). Falls keine Zertifizierung vorliegt, bekommt der Lieferant automatisch „Punktabzug“ bzw. wird aus der Liste der möglichen Auftragnehmer gestrichen.

Die Bezeichnung **EN** steht für die Anerkennung der ISO-Norm durch die EU in Brüssel. Das gleiche gilt für **DIN** (= deutsche Industrie-Norm). Bei der Normen 9001 arbeiten Normungsausschüsse des DIN z. B. regelmäßig bei der Gestaltung/Formulierung von ISO Normen mit. Letztendlich sind Normen, die die Bezeichnung ISO mittragen, immer weltweit gleich anzuwenden. Lediglich die Kürzel DIN EN sind z. B. in Asien oder Amerika durch nationale Bezeichnungen ersetzt.

Was man als zertifizierter Betrieb ergänzend wissen sollte, ist, dass ISO-Normen im Abstand von 5 Jahren dem Stand der Technik bzw. dem Stand der Organisationslehre angepasst werden („Revision“). Die internationale Qualitätsnorm ISO 9001 wird derzeit neu überarbeitet und erscheint mit zahlreichen verbesserten Klarstellungen und Präzisierungen im Dezember 2008.



Die Norm ISO 9001 ist also nicht statisch zu sehen, sondern wird regelmäßig dem aktuellen Wissenstand angepasst.


2.1 Warum überhaupt Normen für Managementsysteme?

Ohne näher darüber nachzudenken, könnte man als Unternehmer sagen, dass eine Normung einer Betriebsorganisation Unsinn ist, da man ja sowieso ohne eine vernünftige Organisation a) kein Geld verdienen kann und bald in Konkurs ginge und b) gegenüber anderen Wettbewerbern vergleichbar werde, da ja nunmehr alle zertifizierten Unternehmen gleich arbeiten.

Grundsätzlich muss man hierbei die Ziele der ISO-Managementsystemnormung betrachten. Die Norm ISO 9001 kam zu Stande, weil sich viele Unternehmen und deren Verbände Anfang/Mitte der 90er Jahre dachten, man müsse einen Mindeststandard für qualitätsbewusste Betriebe schaffen.

Diesen Betrieben könnte man dann, bestätigt durch eine neutrale Zertifizierung durch unabhängige Institute, wie der LGA InterCert, eher im Geschäftsleben vertrauen als anderen.

Dieser Gedanke hat sich durchgesetzt, so dass man heute die Aussage treffen kann, dass die Norm 9001 gewissermaßen den heutigen Stand der Technik – bzw. besser: den Stand der Organisationslehre – wiedergibt.

 **Die Norm beschreibt, formuliert durch Verbandsvertreter und Normausschüssen aus immerhin 149 Staaten, also nichts anderes als vernünftige und moderne Verhaltensweisen zur Führung eines Betriebes, nicht mehr – aber auch nicht weniger.**

Die Aussage, dass damit jeder zertifizierte Betrieb genau gleich arbeitet wie ein anderer ist allerdings falsch. Man kann die Zertifizierung gewissermaßen vergleichen mit der regelmäßigen vorgeschriebenen Überprüfung eines Autos. Die Grundstandards, die gewährleisten, dass sich das Auto sicher im Verkehrsgeschehen bewegt und nicht in der nächsten Kurve auseinanderbricht, werden überprüft und bestätigt (quasi „zertifiziert“). Ob das Auto nun super gepflegt, getunt, mit Breitreifen oder bzgl. Umweltbewusstsein ausschließlich mit Biodiesel oder Erdgas gefahren wird, ist dem Prüfer erst einmal egal, er überprüft gemäß Checkliste die Grundanforderungen an ein Auto.

Ähnlich verhält es sich mit der Zertifizierung von Managementsystemen. Die ISO 9001 gibt, wie eine Checkliste für einen sicheren, vertrauenswürdigen Betrieb, Standards vor, die mindestens einzuhalten sind (z. B. Führen des Betriebs mit formulierten Zielen und in Abstimmung mit den Anforderungen der Kunden, nachvollziehbare Planung von Investitionen, Gestaltung eines reibungslosen und dokumentierten Betriebsablaufs und regelmäßige Überprüfung der Abläufe mittels z. B. Audits).

Jeder Betrieb ist jedoch frei, wie er die einzelnen „Bausteine“ der Normen ausgestaltet. So wird beispielsweise von der ISO 9001 gefordert, dass die Infrastruktur, bezogen auf das Bestatterhandwerk, bzgl. dem Angebot an Särgen und Urnen, angemessenen Räumlichkeiten, Fahrzeugen, EDV etc., den Anforderungen genügen muss, um die den Angehörigen des Verstorbenen angebotene Dienstleistung ordnungsgemäß zu erbringen. Ob der Bestatterbetrieb sich, über die Grundanforderungen hinaus, mit einer eigenen Trauerhalle, den neuesten Bestattungsfahrzeugen oder 3 vernetzten Internetrechnern ausstattet, ist nicht Gegenstand der Zertifizierung. Die Grundanforderung an die Infrastruktur besteht u. a. in der Sicherstellung, dass der Betrieb die Anforderungen der Managementdokumentation incl. Prozessbeschreibungen (Markenzeichensatzung, DIN EN 15017, DIN 75081) erfüllen kann.

👉 Die ISO 9001 beschreibt also die „Basisausstattung“ an einen gut und modern geführten Bestatterbetrieb. Die „Sonderausstattung“ ist erlaubt – und gewünscht, muss aber selbst erarbeitet werden.

2.2 Prozessorientierung als Basis der ISO-Normen

Die Normen, speziell die ISO 9001, sprechen immer wieder von Prozessen, speziell dem Aufbau des QM-Systems in Form von Prozessen. Diese Prozessdarstellung soll, so sagt es u. a. die aktuelle DIN EN ISO 9001 aus dem Jahre 2000, alles vereinfachen und für Betriebe verständlicher machen.

So, jetzt müsste man nur noch wissen, was Prozesse sind ...?

In der Betriebswirtschaftslehre heißt es ...

1. „ein Prozess, besser ein Geschäftsprozess, ist eine Folge geschäftlicher Aktivitäten, die ein bestimmtes Ergebnis anstrebt“ (Stöckert/Stahlknecht) oder
2. „ein Geschäftsprozess ist eine spezielle Anordnung von Aktivitäten, die eine Leistung für bestimmte Kunden oder Märkte erbringen. Er hat einen Beginn und ein Ende, klar definierte In- und Outputwerte und verläuft durch mehrere Bereiche“ (Davenport) und
3. „**der Zweck von Geschäftsprozessen ist es, jedem Kunden das richtige Produkt oder Service anzubieten, mit hohem Maße an Effizienz, messbar an Kosten, Service und Qualität**“ (Jacobson).

In der Praxis könnte man also sagen, dass die Prozessanweisungen für die Betriebe (siehe aktuelle QM-Dokumentation des BDB) die für den Betrieb relevanten Prozesse beschreibt.

So stellt zum Beispiel der Prozess „Hygienische Versorgung“ von der Arbeitsvorbereitung, über die Durchführung gem. DIN EN 15017, und der entsprechenden Dokumentation einen übergreifenden Ablauf (= Prozess) im Betrieb dar.

Ein weiterer Geschäftsprozess beginnt z. B. mit der Beratung der interessierten Person über das Thema Bestattungsvorsorge, in dessen Haus und endet wieder im Betrieb mit der entsprechenden Dokumentation.

Achtet man jetzt noch darauf, dass der Kunde/Angehörige mit der Leistung bzw. der Durchführung zufrieden ist und hat man den Prozess effizient für den eigenen Betrieb geplant und durchgeführt, sind alle Voraussetzungen für obige Definition gegeben.

👉 **Nichts anderes fordert auch die ISO-Norm, nämlich die effiziente, kundenorientierte Planung, Durchführung und Dokumentation von Geschäftsprozessen.**

2.3 KVP – das „Zauberwort“ der ISO

KVP steht für „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Dieser Prozess (Sie sehen, nichts als Prozesse!) ist Grundlage und Voraussetzung für eine Zertifizierung.

Unter Kapitel 1.1 der ISO 9001 kann man nachlesen, ...

Diese Internationale Norm legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, wenn eine Organisation

- a) ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden behördlichen Anforderungen erfüllen, und
- b) **danach strebt, die Kundenzufriedenheit durch wirksame Anwendung des Systems zu erhöhen, einschließlich der Prozesse zur ständigen Verbesserung des Systems** und der Zusicherung der Einhaltung der Anforderungen der Kunden und zutreffenden behördlichen Anforderungen.

Unter Kapitel 5.1 „Verpflichtung der Leitung“ kann man weiter lesen, ...

*Die oberste Leitung muss ihre Verpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems und der **ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems** nachweisen, indem sie*

- a) der Organisation die Bedeutung der Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen vermittelt,
- b) die Qualitätspolitik festlegt,
- c) sicherstellt, dass Qualitätsziele festgelegt werden,
- d) Managementbewertungen durchführt, und
- e) die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellt.

Unter Kapitel 5.2 „Kundenorientierung“ findet man ...

*Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** erfüllt werden (siehe 7.2.1 und 8.2.1).*

👍 Man kann also mit Fug und Recht behaupten, dass sich die ISO 9001 einem einzigen Ziel verschrieben hat, nämlich der Einführung von modernen Managementmethoden mit dem Ziel, Betriebe zu einer stetigen Verbesserung ihrer Betriebsabläufe und damit ihrer Effizienz und letztendlich ihres betrieblichen Erfolgs zu verhelfen.

👍 Nichts ist also falscher, als die Aussage, dass die Norm Betriebe zwingt, sich auf ewig in ein „Korsett“ einer festgelegten betrieblichen Organisation zu zwängen. Die Norm und mit ihr natürlich die internen und externen Auditoren fordern vielmehr dazu auf, sich stetig zu verbessern, schneller zu werden, kundenorientierter, moderner und zukunftsorientierter.

2.4 Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung – was heißt das eigentlich?

Im Duden steht „**managen**“ = organisieren, geschickt bewerkstelligen. Qualitätsmanagement würde in „Ur-Deutsch“ demnach qualitätsbewusste Organisation heißen, aber seien wir ehrlich ... Management macht schon mehr her und es fordert natürlich auch Manager und keine normalsterblichen Betriebsleiter bzw. -inhaber.

Demnach bedeutet das Wort **Qualitätsmanagement** nichts anderes, als dass ein Geprüfter Bestatter oder ein Bestattermeister seinen Betrieb gut und geschickt organisieren soll, und zwar soll er seinen Betriebsablauf so geschickt bewerkstelligen, dass seine Kunden bzw. die Angehörigen des Verstorbenen mit seiner Leistung zufrieden sind!

Von der Wortbedeutung bezieht sich die **Qualitätssicherung**, wie der Name schon ausdrückt, auf die Absicherung einer vorher definierten Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung eines Unternehmens.

Die Qualitätssicherung (bzw. -absicherung) stand historisch am Anfang der normierten Managementmodelle nach ISO 9001. Im Vordergrund stand die in größeren Firmen meist als Abteilung organisierte Qualitätssicherung, die verantwortlich ist für Endkontrollen, Wareneingangskontrollen und Stichprobenkontrollen in der Produktion.

Vor allem das Unternehmen Toyota, anerkannt als Qualitätsmarke, erkannte aber, dass Kontrolle (= Qualitätssicherung) letztendlich immer auf die normalen Betriebsabläufe „aufgesetzt“ ist, da das Unternehmen mit ihren Beschäftigten normal produziert und die Qualitätsprüfer kontrollieren und damit für die Qualität als Verantwortliche angesehen werden.

Das Neue, aber eigentlich Selbstverständliche, war die Erkenntnis, mit einem Qualitätsmanagement alle Beschäftigten verantwortlich für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu machen und damit letztendlich die Kontrolleure und die Endkontrolle als eher zweitrangig zu betrachten.

Arbeitet jeder Mitarbeiter in einem Betrieb mit Augenmerk auf eine hohe Qualität und Erfüllung der Kundenanforderungen, muss sich im Endergebnis auch ein qualitativ hochwertiges Produkt ergeben. Ein Endkontrolleur müsste also feststellen, dass keine Fehler vorliegen und er damit überflüssig ist.

In der ISO 9001 kann man diese Thematik daran erkennen, dass jedes Unternehmen als Ganzes betrachtet wird und Geschäftsprozesse optimieren soll. Weiterhin kann man dies erkennen an der Bedeutung der regelmäßigen Überprüfung der eigenen Tätigkeit (z. B. mittels Audits, Selbstbewertungen), dem Erkennen von Fehlern und Ergreifen von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen.

Erfolgreiche Betriebe setzen alles daran, einmal erkannte Fehler „koste es was es wolle“ schnellstmöglich zu beseitigen, da sie erkannt haben, dass nichts langfristig teurer und für eine Kundenbindung misslicher sein kann als wiederkehrende Fehler bzw. solche, die erst durch den Kunden erkannt werden (Stichwort: „Ach ja, das kennt man ja schon von diesem Unternehmen, sind wir ja gewohnt, die sind halt´ so ... und ...kaufen wir halt woanders!“)

👍 **Letztendlich bedeutet dies eine Philosophie des „Lernens aus Fehlern“ bzw. dem Prinzip, dass Fehler auftauchen können und auch sollen – aber jeder Fehler bitte nur einmal und nicht wiederkehrend!**

Würde ein Fehler in regelmäßigen Abläufen immer wieder im Betrieb vorkommen (z. B. fehlerhafte Drucksachen) würde das, original nach Toyota-Führungsphilosophie, bedeuten, dass nicht der eigentliche Fehler das Schlimme ist, sondern vielmehr der Unternehmensablauf nicht funktioniert oder die Qualifikation des Mitarbeiters zu verbessern ist, da diese zu lassen, dass erkannte Fehler immer wieder vorkommen.

Toyota – und auch viele andere Unternehmen, haben mit diesem Ansatz ihre Qualität und Unternehmensprozesse wesentlich verbessern können. Die Markenzeichenbetriebe des Bundesverbandes Deutscher Bestatter sind aktuell auf dem besten Wege, diese Philosophie zu verinnerlichen und ihr QM-System dahingehend zu nutzen.



QM = Stand der Technik für die Organisation von Unternehmen.

Der Kunde soll Vertrauen haben in die qualitativ wertvolle, zukunftsorientierte Dienstleistung des Unternehmens. Zukunftsorientiert bedeutet auch umweltorientiert und damit ressourcenschonend und vorausschauend.

2.5 Wir reden immer von Kundenzufriedenheit – aber wer ist denn nun mein Kunde und wie gewährleiste ich Kundenzufriedenheit?

Kapitel 5.2 der ISO 9001 spricht von ...

*Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** erfüllt werden (siehe 7.2.1 und 8.2.1).*

Dies bedeutet, dass im Dialog, dem Gespräch mit dem Kunden bzw. den Angehörigen, die Erwartungen geklärt werden müssen (Anmerkung der Autoren: Eigentlich ist es normal, dass man miteinander spricht und abklärt, was der Kunde erwartet).

Um dann wirklich die Zufriedenheit der Kunden erhöhen zu können (was letztendlich zur Sicherung der Tätigkeiten des qualitätsorientierten Markenzeichenbetriebes wichtig ist), muss man natürlich erst einmal eine – dokumentierte und messbare – Aussage darüber haben, wie die Kunden denn gegenwärtig zufrieden sind und welche Argumente und Verbesserungsvorschläge die Kunden haben. Diese Befragung oder „Messung“ wird meist als **Kundenzufriedenheitsanalyse** bezeichnet. Eine erste Bestandsaufnahme zur Meinung der Bevölkerung über das Bestatterhandwerk und deren Dienstleistungen wurde 2008 durch die Emnid-Umfrage im Auftrag des BDB durchgeführt.

Kapitel 7.2.1 der ISO 9001 definiert hierzu Folgendes ...

Die Organisation muss Folgendes ermitteln:

- a) die vom Kunden festgelegten Anforderungen einschließlich der Anforderungen hinsichtlich Lieferung und Tätigkeiten nach der Lieferung,*
- b) vom **Kunden nicht angegebene Anforderungen**, die jedoch für den festgelegten oder den beabsichtigten Gebrauch, soweit bekannt, notwendig sind,*
- c) gesetzliche und behördliche Anforderungen in Bezug auf das Produkt, und*
- d) alle weiteren von der Organisation festgelegten Anforderungen.*

Weiter geht´s in Kapitel 8.2.1 „Kundenzufriedenheit“ mit ...

*Die Organisation muss **Informationen über die Wahrnehmung der Kunden** in der Frage, ob die Organisation die Kundenanforderungen erfüllt hat, als eines der Maße für die Leistung des Qualitätsmanagementsystems überwachen. Die Methoden zur Erlangung und zum Gebrauch dieser Informationen müssen festgelegt werden.*

👍 **Die ISO 9001 beschreibt hier also eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Sie verlangt von jedem Dienstleister oder Produzent, dass er genau darüber im Bilde ist, wie sein Kunde die erbrachte Leistung einschätzt. Schätzt ein Kunde die Leistung schlecht ein, ist er unzufrieden und wird eventuell nicht mehr bei ihm kaufen.**

Da jeder von uns tagtäglich auch als Kunde auftritt (beim Bäcker, Discounter, Werkstatt, ...), dürfte bekannt sein, was man tut, wenn man unzufrieden ist:

- a) man beschwert sich direkt – was Viele nicht machen, da man normalerweise „direkten Ärger“ scheut oder
- b) man sagt nichts, aber kauft das nächste Mal bei einer anderen Firma ein – was die Mehrzahl aller Kunden tun.

Die beste Lösung ist also immer die, den Kunden darauf anzusprechen, ob er zufrieden ist – am einfachsten ist dies nachzuvollziehen im Restaurant. Dort ist es üblich zu fragen: „Waren Sie zufrieden, können wir noch etwas für Sie tun?“ Falls der Kunde nicht zufrieden war, ist es möglich, direkt das Problem zu lösen und selbst dazuzulernen. Nicht umsonst gibt es das Sprichwort „Aus Fehlern lernt man“. Dies bedeutet, dass man aus nicht erkannten Fehlern natürlich auch nicht lernen kann.

Um die Normanforderungen zukünftig weiterhin zu erfüllen, wird der BDB ab dem Jahre 2009 den Markenzeichenbetrieben ein Verfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit zur Verfügung stellen (siehe Managementhandbuch 8.2.1).

👍 **Deshalb basiert alles, was in der Norm ISO 9001 steht, auf dem einen Grundsatz: Nur ein zufriedener Kunde ist langfristig ein guter Kunde – und bleibt mein Kunde!**

Abschließend sei noch gesagt, dass Kundenzufriedenheit natürlich auch im Verhältnis der Markenzeichenbetriebe zu ihrem Bundesverband betrachtet werden muss. Auch hier haben wir es mit einer „Kunden-Lieferantenbeziehungen“ zu tun.

Ein Irrtum sei auch noch ausgeräumt, der sich mit dem Satz „**Der Kunde ist König**“ ausdrückt. Könige in der Vergangenheit herrschten meist diktatorisch, d. h. man musste als Untergebener alles tun, um seinen König zufrieden zu stellen. Diese Einstellung führt in der heutigen Zeit zu keiner langfristig guten Kundenbindung. Es gilt, ein partnerschaftliches Verhältnis anzustreben. Vorteil in einer Partnerschaft ist, dass beide Seiten Rechte aber auch Pflichten haben und dass man bei Unstimmigkeiten gemeinsam an einer Lösung arbeiten muss.

3 Die Norm ISO 9001 im Schnellüberblick

Die meisten Menschen, die sich mit der Umsetzung der Normforderungen in die Praxis befassen sollen, sagen uns „das kann doch kein Mensch verstehen!“, „das ist doch viel zu kompliziert für Handwerksbetriebe!“, „das haben Leute geschrieben, die von der Praxis keine Ahnung haben!“ und, in quasi masochistischer Selbstaufgabe „machen wir es halt, weil’s so gefordert ist, Sinn macht’s keinen, aber das Zertifikat brauchen wir halt!“.

Mit diesen Argumenten ist dann ein für allemal im Konsens entschieden, dass die Norm nicht lesbar ist, d. h. ich muss mich auch nicht mehr anstrengen, die Inhalte zu verstehen. Im Ergebnis bedeutet dies: Viele schimpfen über viel zu komplizierte Managementsysteme, ohne genau zu wissen, über was sie da herziehen.

👍 *Wir behaupten: „**Jeder einzelne Satz, der in der ISO 9001 steht, ist zwingend und selbstverständlich für einen Unternehmer, der seinen Betrieb erfolgreich und zukunftsorientiert führen will!**“*

*Das bedeutet im Umkehrschluss: „**Ein Unternehmer, der die Forderungen der Normen nicht umsetzt, hat nur geringe Chancen, im Wettbewerb langfristig zu bestehen!**“*

Bitte lesen Sie die Normen einmal in ihrem eigentlichen Text, nicht in Interpretationen. Sie werden keinen überflüssigen oder unsinnigen Satz finden, der für eine moderne Unternehmensführung nicht gilt – auch und gerade bei einem Handwerksbetrieb!

Als Beweis ist in unten stehender Tabelle einmal, vielleicht unkonventionell, aufgeführt, was moderne Betriebe alles tun, um kundenorientiert, effizient und umweltbewusst zu arbeiten. Bitte bewerten Sie objektiv selbst, welches Thema Sie streichen würden.

Wichtige Themen der Norm ISO 9001:

„Moderne Unternehmensführung“	Thema	ISO 9001
Wenn man nach Außen als Einheit auftreten will, ist es dann nicht gut, eine moderne Unternehmensphilosophie – eine Strategie zu haben?	Qualitätspolitik, Leitbild, Präambel Markenzeichensatzung	5.1, 5.3
Kann man einen Betrieb ohne Ziele führen?	Zieleplan	5.4.1
Wenn man Ziele hat, wäre es dann nicht gut, wenn man sich näher damit befasst und diese in Maßnahmenplänen genauer ausformuliert?	Aktivitäten, Projektpläne, Strategie	
Sie erhalten Ihren Auftrag und Ihr Geld vom Kunden, den Angehörigen. Ist es dann nicht sinnvoll, alles zu tun, um a) die Wünsche des Kunden genau zu ermitteln, b) den Auftrag des Kunden bestmöglich	Ermitteln von Kundenanforderungen, Kundenzufriedenheit, kontinuierliche Verbesserung, Lernen aus Fehlern	5.2, 7.2.1, 8.2.1

„Moderne Unternehmensführung“	Thema	ISO 9001
<p>zu erfüllen,</p> <p>c) am Ende des Auftrags nachzufragen, ob der Kunde mit mir zufrieden war und</p> <p>d) Verbesserungsvorschläge aufzunehmen und zu prüfen, um beim nächsten Mal den Auftrag des Kunden noch besser (im Sinne des Kunden und für meinen Betrieb effizienter) zu erfüllen?</p>		
<p>Ist es nicht zwingend erforderlich, gerade in der heutigen Zeit, eine vorausschauende Planung meiner Ressourcen (= Geld/Geschäftskosten, = Aufträge, = Arbeitsmittel, = Mitarbeiter) durchzuführen? Die Arbeitsmittel sowie die Ausstellungsräume, Versorgungsräume das Büro und die Bestattungsfahrzeuge sollten natürlich auch dem Stand der Technik entsprechen, nur so ist modernes und kundenorientiertes Arbeiten möglich.</p>	Management von Ressourcen	6
<p>Das „Genie beherrscht das Chaos“ ist zwar ein schöner Spruch, aber macht Ihnen die Arbeit nicht auch mehr Spaß – ganz abgesehen von der Zeit und Geldersparnis –, wenn Sie Ihre Betriebsabläufe gut strukturiert und dokumentiert haben, Sie Ihre Ablage im Griff haben und im „Ernstfall“ bei einem Anruf der Angehörigen eines Verstorbenen in 10 Sekunden dessen Akte vor sich haben?</p>	Dokumentation von Abläufen/Prozessen, Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	4
<p>„Jeder kann und macht alles“, war schon zu Zeiten des Beginns der Automobilproduktion (siehe Henry Ford) nicht mehr „in“. Verantwortlichkeiten und Aufgaben müssen eindeutig verteilt werden. Erst wenn jeder seine Aufgabe und Rolle im Unternehmen kennt, ist effizientes Arbeiten möglich.</p>	Verantwortung zuordnen, Stellenbeschreibungen, Befugnisliste, Anweisungen	5.5
<p>Miteinander reden bevor Missverständnisse auftauchen, war und ist immer gut – im Umgang mit den Kunden und im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern.</p>	Kommunikation	5.5, 5.2, 8.2.1
<p>Ist es nicht sinnvoll für einen Unternehmer, seinen Betrieb regelmäßig zu durchleuchten hinsichtlich Effizienz, Umsetzung von Projekten und Zielen, Fehlern und Verbesserungsmöglichkeiten, Gewinnung neuer Kunden und Kundenorientierung, Umweltschutz, Arbeitsschutz etc.? „Management by Bauch-</p>	Internes Audit, Selbstbewertung, Managementbewertung	8.2., 5.6

„Moderne Unternehmensführung“	Thema	ISO 9001
gefühl“ können sich heute nur die wenigsten Unternehmer noch erlauben.		
<p>Ist es nicht sinnvoll, laufend an der Verbesserung des eigenen Unternehmens zu arbeiten mittels Messung der Effizienz meiner Tätigkeiten anhand von objektiven Zahlen, Optimierung von Abläufen, Erkennen und Beseitigen von Fehlern und alles daran setzen, dass dieser eine Fehler nie wieder passiert?</p> <p>Ist es nicht frustrierend – und teuer –, wenn man hört „das hat noch nie richtig funktioniert ... aber ich habe mich schon daran gewöhnt...“?</p>	Messung, Analyse und Verbesserung, Verbesserungsliste	8.2, 8.3, 8.4, 8.5
<p>Bevor ich etwas aus dem Bauch heraus entscheide und ändern will, ist es nicht besser, erst einmal über fundierte Daten zu verfügen (Messung), diese Daten auszuwerten (Analyse) und danach zielgerichtet eine Verbesserung durchzuführen?</p>	Datenanalyse	8.4
<p>Ist es nicht besser, wenn ich mich bei der Erbringung meiner Dienstleistungen an bestimmte Vorgaben, Prozessbeschreibungen, Checklisten etc. halte?</p>	Dienstleistungserbringung	7.5
<p>Bevor ich mit ganzem Elan loslege, ist es nicht sinnvoll, sich mit den Mitarbeitern gemeinsam einen Plan zu machen? Dies gilt für die monatliche, wöchentliche und tägliche Arbeit.</p>	Arbeitsplanung	7.1
<p>Eine kundenfreundliche Kommunikation ist mit Sicherheit einer der „Türöffner“ im Umgang mit den Kunden.</p> <p>Schnelle und vielseitige Erreichbarkeit wird heute im Zeitalter von Handy, E-Mail etc. von vielen Kunden erwartet. Eine Kunde, der bereits fünf Mal angerufen hat, oder der Ihnen letzte Woche eine E-Mail geschickt hat, ist nicht gerade gut gelaunt.</p>	Kommunikation mit den Kunden	7.2
<p>Bevor man etwas kauft, sei es ein Gerät (z. B. EDV-Hard- und Software) oder eine Dienstleistung (z. B. EDV-Betreuung), ist es da nicht sinnvoll, erst Vergleiche anzustellen anhand von Daten und einer Bewertungen des Lieferanten?</p>	Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen, Bewertung von Lieferanten, „Benchmarking“, Qualifikationen	7.4

„Moderne Unternehmensführung“	Thema	ISO 9001
<p>Die Einhaltung des geltenden Rechts ist in allen Belangen des Unternehmens Voraussetzung, von der Arbeitsausführung auf Basis von Bundes- und Landesgesetzen, Friedhofssatzungen etc. bis hin zur Einhaltung von Unfallverhütungsvorschriften und des ordnungsgemäßen Verhalten im Bereich der Hygiene.</p> <p>Wichtig ist hier natürlich auch zu wissen, welche Rechtsvorschriften gelten und ob diese auch aktuell sind.</p> <p>Ab und an ist es mit Sicherheit sinnvoll, sich selbst zu bewerten (oder bewerten zu lassen) in Bezug auf die Umsetzung des geltenden Rechts.</p>	<p>Einhaltung/Umsetzung von Rechtsvorschriften und deren Aktualisierung.</p> <p>Bewertung der Einhaltung von Rechtsvorschriften</p>	
<p>Ist es für einen Unternehmer nicht wesentlich beruhigender zu wissen, alles Erforderliche unternommen zu haben, dass bei eventuellen Notfällen und Unfällen vorgesorgt ist. Feuerlöscher, Erste-Hilfe-Kasten, ordnungsgemäße Desinfektions- und Hygienepläne, Überprüfung der elektrischen Sicherheit von Geräten, sicherer Transport von Geräten und evtl. richtige Anwendung der Vorgaben im Hinblick auf die Grabtechnik etc. sorgen hier für Beruhigung. Auch die regelmäßige Unterweisung von Mitarbeitern über Sicherheits- und Notfallmaßnahmen ist nicht zu vergessen.</p>	<p>Notfallmanagement</p>	<p>7.5</p>

4 Wie funktioniert das Gesamtsystem zur kontinuierlichen Verbesserung der Markenzeichenbetriebe im Bundesverband Deutscher Bestatter e.V.?


Da die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems für die Markenzeichenbestatter mit ca. 5000-6000 Beschäftigten und über 1200 einzelnen Organisationseinheiten (Betrieben) ein sehr aufwändiges Projekt darstellt, ist es natürlich auch etwas komplex, ein geeignetes System zu installieren, das den KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und letztendlich auch die Zertifizierung durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle ermöglicht.

Gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Bestatter e.V. (BDB), der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) und der LGA InterCert ist es gelungen, ein System aufzubauen, das die Forderungen der ISO-Norm erfüllt und – was am wichtigsten ist, die Markenzeichenbetriebe im Bestatterhandwerk zukunftsfähig und kundenorientierter machen soll.

Jedoch auch hier gilt (siehe unsere beschriebenen Normforderungen bezüglich KVP): „Kein System ist so gut, dass es keiner Anpassung bedarf“. Deshalb prüfen alle einbezogenen Parteien regelmäßig mögliche Verbesserungen, der BDB auf der einen Seite mit dem internen KVP und die LGA InterCert als unabhängige und neutrale Zertifizierungsstelle, auf der anderen Seite die Erfordernisse der externen Zertifizierung.

Die Rolle der LGA InterCert liegt vornehmlich in der Überprüfung, ob sämtliche Anforderungen der ISO Norm 9001 erfüllt werden und ob sich die Markenzeichenbetriebe und der BDB an die im QM-Handbuch festgelegten Regeln halten. Als unabhängige Institution stellt die LGA InterCert fest, ob eventuelle Abweichungen vorliegen und ob Verbesserungen notwendig sind.

Die LGA InterCert überprüft dies aktuell mit einem dreiköpfigen Auditteam unterstützt durch neutrale Fachexperten (Geprüfte Bestatter bzw. Bestattermeister) mittels Durchführung von Stichprobenaudits in den Betrieben vor Ort und dem Bundesverband. Zudem werden aber auch Stichprobenprüfungen von internen Auditberichten und Selbstbewertungen mit deren Auswertungen durchgeführt.

 **Die externen Auditoren legen dabei ihr Hauptaugenmerk auf die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Unter dieser Grundanforderung werden alle Prozesse (Tätigkeiten) der Markenzeichenbetriebe und des BDB betrachtet. Dies bedeutet, dass nicht die Darstellung von möglichst detaillierten und komplexen Abläufen und Analysen wichtig ist, sondern die Regelung aller Abläufe zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit und das Erfassen von Kundenanforderungen, Verbesserungspotenzialen und deren Umsetzung in Maßnahmen – zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit.**

Der Bundesverband Deutscher Bestatter selbst hat folgende Instrumente zur Förderung der Kundenzufriedenheit installiert:

Durchführung von

- internen Audits in den Unternehmen (jährlich 20% der Betriebe)
- jährlichen Selbstbewertungen (Betriebe)
- jährliche Managementbewertungen (Betriebe und BDB)
- Kundenzufriedenheitsabfragen und -analysen bei Endkunden
- Kundenzufriedenheitsabfragen innerhalb des Verbandes
- Seminarurteilungen bei Aus-/Weiterbildungen
- Fehlererfassung und -analysen
- Lieferantenbewertungen

Über die Zusammenfassung von Erkenntnissen aus Auditberichten, Selbstbewertungen, Kundenzufriedenheitsbefragungen etc. von den Betrieben bis hin zum Bundesverband, soll eine möglichst große Datenbasis für mögliche Verbesserungen geschaffen werden. Je nach Verbesserungspotenzial sind Betriebe bis hin zum BDB gefordert, diese Erkenntnisse in die neue Strategien, Ziele, Projekte, konkrete Maßnahmen umzusetzen.

Dieser in sich geschlossene und regelmäßig wiederholte Kreislauf soll gewährleisten, dass sich eine kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit aller Markenzeichenbetriebe ergibt – zum Wohle der Kunden und Angehörigen und zum Wohle der Betriebe mit deren Mitarbeitern.

👍 Das QM-System des Bundesverbandes Deutscher Bestatter e.V., seine Qualitätsansprechpartner und interne Auditoren müssen als Fitnesstrainer verstanden werden, die die gesamte Markenzeichenorganisation trainieren – und antreiben zu einem kundenorientierten, modernen und zukunftsgerichteten Denken mit der Bereitschaft, sich schnell auf neue Situationen einzustellen.