KMUQ

Qualitätsnorm für KMU

KMUQ-Norm CH:2025-V1F

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	3
2.	Grundlagen und Zielbereich	3
2.1	Grundlagen	3
2.2	Zielbereich – neue Qualitätsnorm für KMU’s	3
3.	KMUQ-Norm	4
3.1	Qualitätsverständnis	4
3.3	Qualitätsbereiche und Qualitätsstandards	6
3.4	Ausprägung und Bewertung	9
3.5	Qualitätssiegel mit Sternebewertung	10
3.5	Aufbau der Qualität-Standards	11
4.	Qualität-Bereiche (QB) und Qualitäts-Standards (QS)	12
4.1	Unternehmensführung UF	12
4.2	Qualitätsmanagement QM	19
4.3	Leistungsangebot LA	21
4.4	Mitarbeitende MA	24
4.5	Infrastruktur und Arbeitsmittel IA	27
4.6	Beurteilung und Entwicklung BE	29

1. Vorwort

Die Informationen zur “KMUQ - Qualitätsnorm für KMU” bestehen aus drei Hauptdokumenten und mehreren branchenspezifischen Modulen mit Zusatzanforderungen. In diesem Dokument wird die KMUQ-Norm vorgestellt.

- **KMUQ-Norm - Grundlagen und Prinzipien sowie Anforderungen und Nachweise**
- **KMUQ-Reglement - Reglement zum Zertifizierungsverfahren**
- **KMUQ-Wegleitung - Hinweise zur Umsetzung der Norm im Unternehmen**
- **KMUQ-Module - branchenspezifische Zusatzanforderungen**

2. Grundlagen und Zielbereich

2.1 Grundlagen

KMUQ – Qualitätsnorm für KMU, kurz KMUQ-Norm, wurde im Jahr 2024 von André Jahn und Urs Bürge entwickelt, um eine allgemeine Qualitätsnorm für Unternehmen zu schaffen. Heute liegen die alleinigen Nutzungsrechte beim «Verein zur Förderung des Qualitätsmanagements in Unternehmen (VFQMU)». Der Verein stellt die weitere Entwicklung und Aktualisierung der Norm sicher und pflegt das KMUQ-Reglement sowie die KMUQ-Wegleitung.

KMUQ – Qualitätsnorm für KMU ist ein Zertifizierungsverfahren, das Qualitätsmanagement-Systeme von Unternehmen und Organisationen nach sechs Qualitäts-Bereichen und 20 Qualitäts-Standards beurteilt und zertifiziert. Damit können sie ihre bestehenden oder neu errichteten Qualitätsmanagement-Systeme qualifizieren und zertifizieren lassen.

Darüber hinaus bietet KMUQ die Möglichkeit, branchenspezifische Anforderungen durch zusätzliche Modul-Zertifikate zu ergänzen und damit eine branchenspezifische Zusatzqualifikation auszuweisen.

2.2 Zielbereich – neue Qualitätsnorm für KMU’s

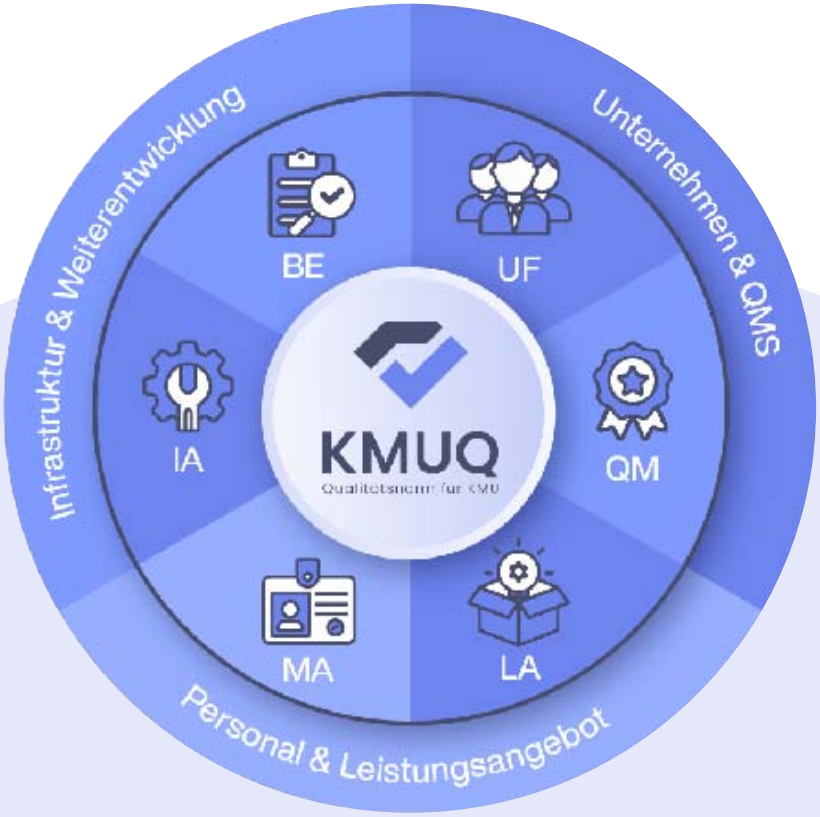
Die KMUQ-Norm schliesst eine bestehende Lücke bei den verfügbaren Qualitätsnormen für Unternehmen. Sie ermöglicht auch kleineren Unternehmen ihr Engagement für Professionalität und Nachhaltigkeit bei der Qualitätssicherung nach aussen sichtbar zu machen. Damit erhalten alle KMU mit einer KMUQ-Zertifizierung einen wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber nicht zertifizierten Unternehmen.

Mit der KMUQ-Zertifizierung verpflichten sich die Unternehmen, Angebote und Tätigkeiten gemäss der KMUQ-Norm stark zu gewichten und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die KMUQ - Qualitätsnorm für KMU steht allen Unternehmen und Organisationen offen.

3. KMUQ-Norm

Die KMUQ-Norm besteht aus den sechs Qualitäts-Bereichen - Unternehmensführung (UF), Qualitätsmanagement (QM), Leistungsangebot (LA), Mitarbeitende (MA), Infrastruktur & Arbeitsmittel (IA) und Beurteilung & Entwicklung (BE) - mit insgesamt 20 Qualitäts-Standards. Die Qualitätsstandards sind unterscheidende Merkmale zur Bewertung der Anforderungen in den Qualitätsbereichen. Darin sind die konkreten Qualitätsanforderungen definiert und die dazu nötigen Nachweise festgelegt.

Qualitätsbereiche, Qualitätsstandards und Anforderungen orientieren sich an den Ansprüchen der Kundinnen und Kunden und der weiteren Anspruchsgruppen im Tätigkeitsbereich der Unternehmung.



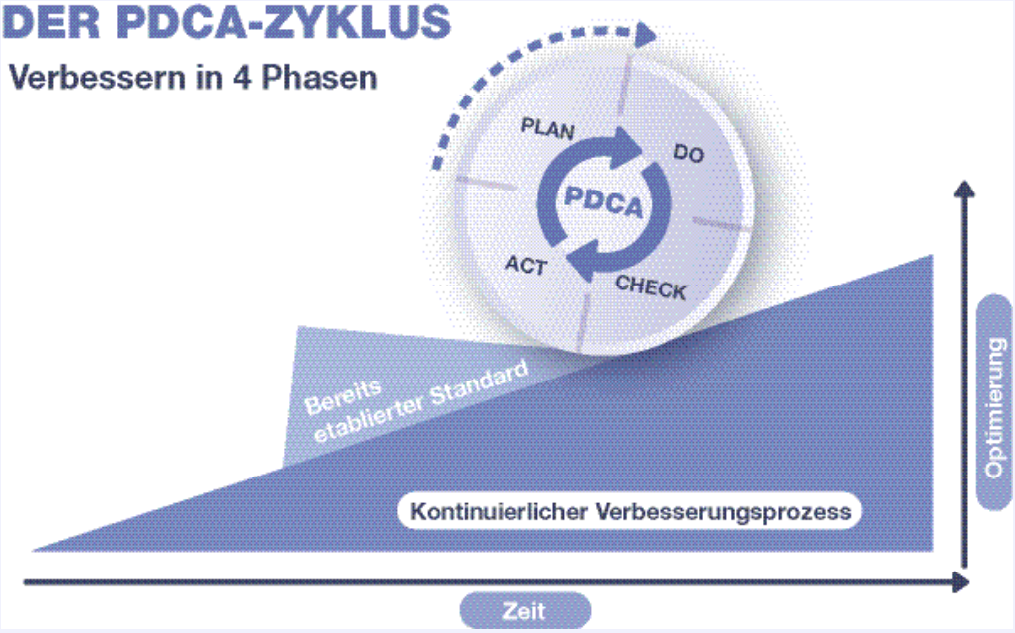
3.1 Qualitätsverständnis

Unternehmen, welche die KMUQ-Qualitätsbereiche erfüllen, bekennen sich zur Einhaltung der darin definierten KMUQ-Qualitätsstandards:

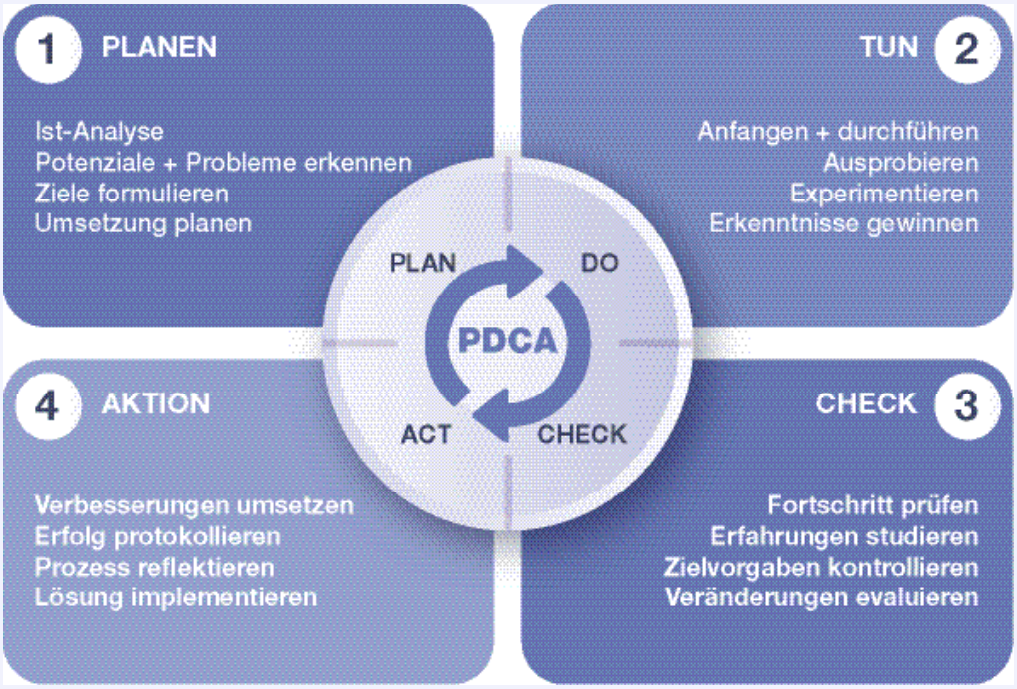
- zeichnen sich durch ein gut verankertes institutionelles und kulturelles Qualitätsbewusstsein auf Führungs- und Ausführungsebene aus,
- gewährleisten eine transparente Kommunikation mit Geschäftspartner:innen sowie Kund:innen,
- ihr Qualitätsmanagement stellt die kontinuierliche Verbesserung im ganzen Unternehmen sicher,
- definieren Qualitätsziele und -ansprüche, bewerten deren Erfüllung und entwickeln sich im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) stetig weiter,
- leben eine offene Feedback- und Fehler-Kultur,
- erkennen technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und passen ihre Angebote entsprechend an,
- sichern den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und gehen dabei verantwortungsvoll mit Risiken und Ressourcen um.

3.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP

- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP als Treiber des Qualitätsmanagements



- Handlungsfelder im KVP



© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

3.3 Qualitätsbereiche und Qualitätsstandards



Q-Bereich – Unternehmensführung UF

«Die Unternehmensführung, sorgt für eine kundenorientierte, wirtschaftliche, effiziente und effektive Unternehmensführung und gewährleistet damit den Erfolg und das langfristige Bestehen der Unternehmung.»

Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Positionierung, Strategie, Ziele	UF:1	Marktumfeld und Anspruchsgruppen berücksichtigen und langfristige Ziele formulieren.
Unternehmenswerte und Leitbild	UF:2	Unternehmens- und Nachhaltigkeitswerte leicht verständlich und prägnant formulieren, kreativ kommunizieren und authentisch leben.
Organisationstrukturen	UF:3	Eine klare Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen.
Unternehmensmanagement	UF4	Klaren Rahmen setzen, Ziele vorgeben und Ergebnisse kontinuierlich überprüfen.
Interne Kommunikation	UF:5	Mitarbeitende regelmässig und transparent informieren.
Risiken und Chancen	UF:6	Risiken und Chancen eruieren, bewerten und überwachen
Unternehmenskultur	UF:7	Eine Unternehmenskultur, die ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit fördert.



Q-Bereich – Qualitätsmanagement QM

«Ein Qualitätsmanagementsystem, das die Qualitätssicherung passend zu den Organisationsformen gewährleistet und eine hohe Ablaufs- und Wirkungstransparenz ermöglicht.»

Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Qualitätsmanagementsystem (QMS)	QM:1	Die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung mittels QMS organisieren.
Dokumentenlenkung und Datenschutz	QM:2	Effizienz, Zuverlässigkeit und Sicherheit im Dokumentationsmanagement.



Q-Bereich – Leistungsangebote LA

«Produkte und Dienstleistungen, die den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kundinnen und Kunden entsprechen und zielgruppengerecht kommuniziert und vertrieben werden.»

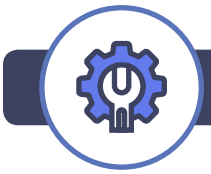
Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Entwicklung und Ausrichtung	LA:1	Angebote auf die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Kund:innen ausrichten.
Vertriebsplanung	LA:2	Die Vertriebsplanung basiert auf Marktdaten, Kundenbedürfnissen und klar definierten, messbaren Zielen und kann flexibel auf Marktveränderungen reagieren.
Externe Kommunikation	LA:3	Durch zielgerichtete Kommunikation nachhaltigen Erfolg sichern und Kund:innen zeitnah und transparent informieren.



Q-Bereich – Mitarbeitende MA

«Mitarbeitende zu fairen Arbeitsbedingungen und bei Chancengleichheit im Interesse der Unternehmung und der persönlichen Ansprüche beschäftigen.»

Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Anforderungsprofile und Qualifikation	MA:1	Qualifiziertes Personalrekrutieren und einsetzen.
Entwicklungsmassnahmen und Weiterbildung	MA:2	Mitarbeitende im Interesse der Unternehmung und den persönlichen Ansprüchen fördern.
Soziale Nachhaltigkeit	MA:3	Mitarbeitende zu fairen Arbeitsbedingungen und bei Chancengleichheit im Interesse der Unternehmung und der persönlichen Ansprüche beschäftigen.



Q-Bereich – Infrastruktur und Arbeitsmittel IA

«Infrastruktur und Arbeitsmittel, die das Arbeiten und die Tätigkeiten im Unternehmen wirksam unterstützen und das Innovationsvermögen erhöhen.»

Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Infrastruktur und Arbeitsmittel	IA:1	Geeignete Infrastruktur und Arbeitsmittel bereitstellen, um Tätigkeiten im Unternehmen optimal und agil gestalten zu können.
Digitalisierung und Innovation	IA:2	Eine Fähig sein, neue Ideen und kreative Lösungen zu entwickeln und sich schnell und flexibel an Veränderungen und neue Herausforderungen anzupassen.



Q-Bereich – Beurteilung und Entwicklung BE

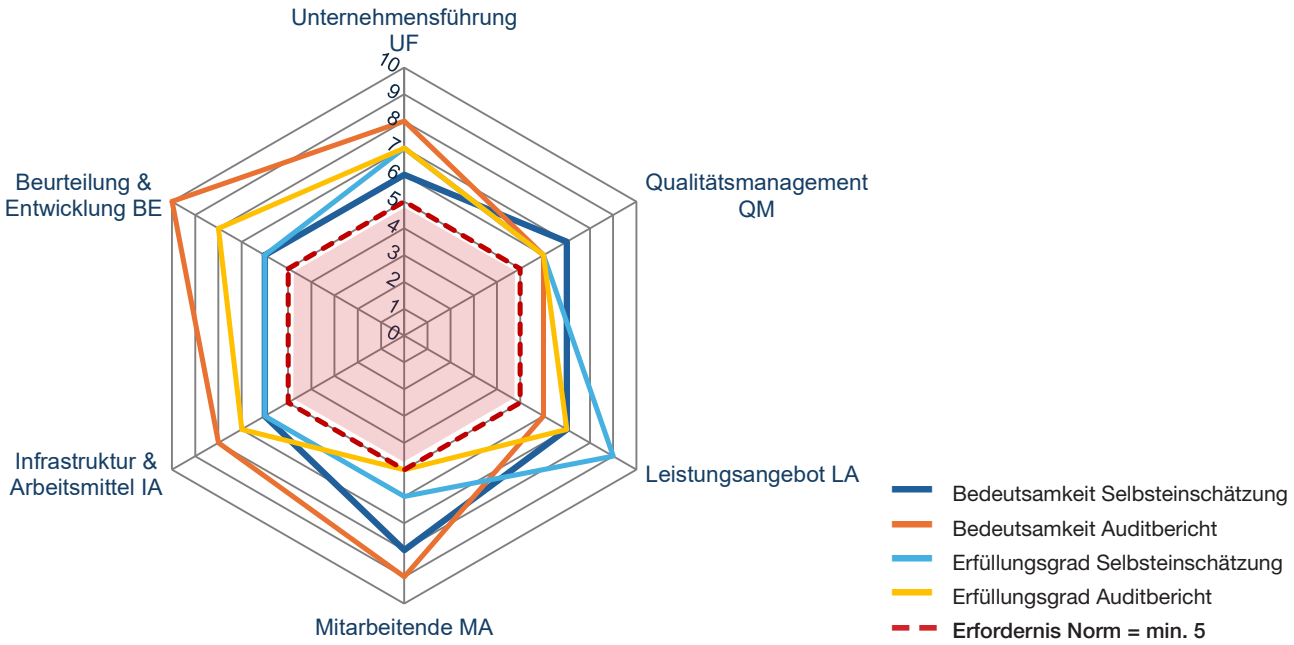
«Umfrageprozesse, welche die Einhaltung der Qualitätsanforderungen, Arbeitsbedingungen und Leistungsversprechen überprüfen und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen.»

Q-Standard	Bez.	Erfolgsfaktor
Kundenzufriedenheit	BE:1	Kundinnen- und kundenorientierte Leistungen anbieten, beurteilen und weiterentwickeln.
Zufriedenheit Mitarbeitende	BE:2	Wertschätzende Unternehmens- und Feedbackkultur durch gegenseitigen Respekt, Unterstützung und Anerkennung.
Beschwerdemanagement	BE:3	Beschwerden und Reklamationen professionell und zeitnah zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bearbeiten.

3.4 Ausprägung und Bewertung

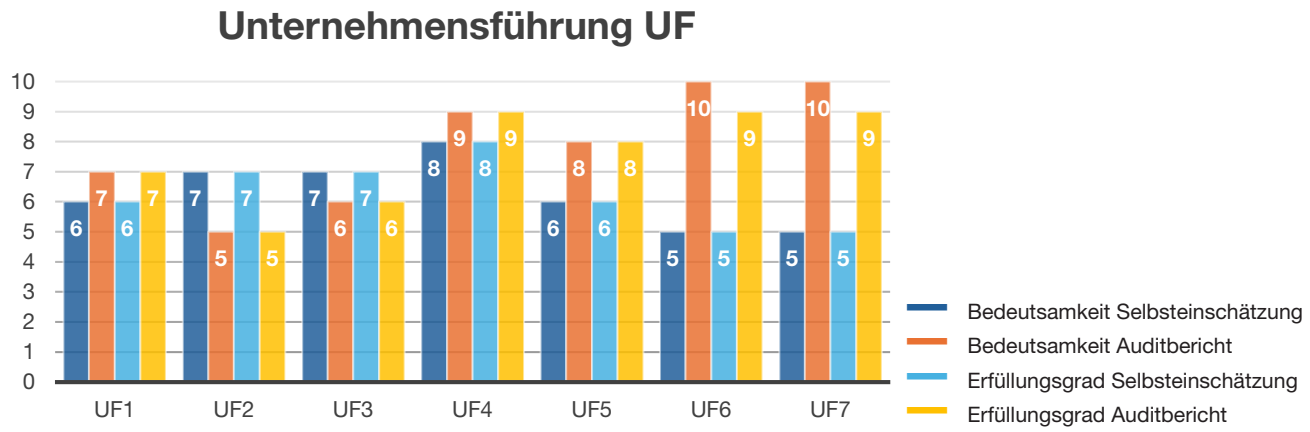
QUALITÄTSBEREICHE

Darstellung Gesamtbeurteilung von Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad aller Q-Bereiche im Netzdiagramm.



QUALITÄTSSTANDARD INNERHALB QUALITÄTSBEREICH

Darstellung vom Erfüllungsgrad der einzelnen Q-Standards als Balkendiagramm am Beispiel Q-Bereich Unternehmensführung UF.



3.5 Qualitätssiegel mit Sternebewertung

Zusätzlich wird das Auditergebnis in Form einer 5-Sterne-Bewertung dargestellt. Je nach erreichter Punktzahl werden entsprechend Sterne vergeben.



Der Wert entsteht durch die Berechnung und Summierung der Bewertung von Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad in den Q-Standards und den Werten aus den Q-Bereichen:

Pro Q-Standard:

$$\frac{\text{(Bedeutsamkeit x Erfüllungsgrad)}}{10} = \text{max. 10 Pt.} \rightarrow \text{10 Pt. x 20 Q-Standards} = \mathbf{200\ Pt.}$$

Pro Q-Bereich:

Erfüllungsgrad = max. 10 Pt. → 10 Pt. x 6 Q-Bereiche = **60 Pt.**

Die Sterne-Bewertung erfolgt anhand folgender Tabelle, wobei die **max. Punktzahl 260 Punkte** beträgt (Summe der Punkte von 20 Q-Standards plus 6 Q-Bereiche):

Punkte	Sterne-Bewertung	Titel	Erfüllungsgrad (≈)
209-260	★★★★★	exzellent	81-100%
183-208	★★★★	sehr gut	71-80%
157-182	★★★	zweckmässig	61-70%
130-156	★★	steigerungsfähig	51-60%
080-129	★	ausreichend	31-50%
000-079	- - -	nicht erfüllt	00-30%

Mit diesem Qualitäts-Siegel bietet die KMUQ-Norm den Unternehmen ein zusätzliches Vergleichsmerkmal, wodurch Interessent:innen eine ausgezeichnete Möglichkeit erhalten, um die vorhandenen QMS in Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen.

3.5 Aufbau der Qualität-Standards

Die Qualität-Standards der KMUQ-Norm sind auf folgenden Inhalten aufgebaut:



BEZEICHNUNG DES QUALITÄT-STANDARDS

- Qualitätsbereich (Q-Bereich), dem der Qualität-Standard zugeordnet ist
- Bezeichnung des Qualität-Standard (Q-Standard)
- Erfolgsfaktor
- Ziele des Qualität-Standards



WESENTLICHE ANFORDERUNGEN

In diesem Teil werden die grundlegenden und zentralen Anforderungen im betreffenden Q-Standard dargestellt. Es sind wesentliche Anforderungen aufgeführt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.



NACHWEISE ZUR ERFÜLLUNG DER ANFORDERUNGEN

Die zum Nachweis erforderlichen bzw. geeigneten Dokumente werden aufgelistet. Dabei wird zwischen den verbindlich geforderten und weiteren möglichen Nachweisdokumenten unterschieden.

HINWEISE ZUR UMSETZUNG DER NORM

Erläuterungen zum Verständnis des Q-Standards, Praxisanwendung und Wirkung und Zusammenhang mit den anderen Q-Standards werden in der Wegleitung dargestellt.

4. Qualität-Bereiche (QB) und Qualitäts-Standards (QS)

4.1 Unternehmensführung UF

«Die Unternehmens- oder Geschäftsleitung sorgt für eine kundenorientierte, wirtschaftliche, effiziente und effektive Unternehmensführung und gewährleistet damit gleichzeitig den Erfolg und das langfristige Bestehen der Unternehmung.»

UF:1 POSITIONIERUNG, STRATEGIE UND ZIELE

Erfolgsfaktor Marktumfeld und Anspruchsgruppen berücksichtigen und langfristige Ziele formulieren.

Ziele Die Unternehmensleitung berücksichtigt und integriert die wesentlichen Umfeldfaktoren bei der Gestaltung ihrer strategischen Ausrichtung und führt eine sorgfältige Kommunikation mit allen Stakeholdern.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung
  - erstellt eine Darstellung der Marktpositionierung ihres Unternehmens, die alle Faktoren umfasst, welche die Ausrichtung und Geschäftsaktivitäten beeinflussen.
  - pflegt und fördert eine offene Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern, insbesondere mit Mitarbeitenden, Zielgruppen, Kunden, Geschäftspartnern und relevanten Interessengruppen innerhalb der Branche oder des Absatzmarktes.
  - berücksichtigt die Erwartungen der relevanten Stakeholder hinsichtlich der Qualität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen.
  - beobachtet Markt- und Gesellschaftstrends aufmerksam.
  - bestimmt die strategischen Ziele des Unternehmens in Übereinstimmung mit der Positionierung und umgekehrt.
  - sorgt dafür, dass innerhalb des Unternehmens ein regelmässiger Austausch bezüglich des Leistungsangebots und der Positionierung stattfindet.
  - pflegt und fördert eine offene Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, insbesondere mit Mitarbeitenden, Zielgruppen, Kund:innen, Geschäftspartner:innn und relevanten Interessengruppen innerhalb der Branche oder des Absatzmarktes.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Zielgruppen- und Umfeldanalyse
- Strategische Unternehmensziele über einen definierten Zeitraum
- Protokolle zum Austausch über Strategie und Ziele
- Kommunikations- oder CRM-Konzepte

Weitere mögliche Dokumente

- Positionierung des Angebots der Unternehmung im Markt
- Marktanalysen

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:2 UNTERNEHMENSWERTE, LEITBILD, NACHHALTIGKEIT

Erfolgsfaktor

Unternehmens- und Nachhaltigkeitswerte leicht verständlich und prägnant formulieren, kreativ kommunizieren und authentisch leben.

Ziele

Mit einer prägnanten Nennung der wesentlichen Grundwerte der Unternehmung für eine eindeutige Identität, eine klare Orientierung und ein nachhaltiges Miteinander im Unternehmen sorgen.

Anforderungen

- Unternehmenswerte müssen glaubwürdig, verständlich und in der Praxis umsetzbar sein.
- Das Leitbild
  - beschreibt das Selbstverständnis der Unternehmung intern und extern.
  - beschreibt die grundlegenden Werte und Einstellungen des Unternehmens sowie die angestrebte Organisationskultur.
  - unterstützt die Umsetzung von Vision und Mission.
  - ist fest in der Organisation verankert und wird regelmässig überprüft und bei Bedarf erneuert.
  - bietet den Mitarbeitenden Orientierung in Bezug auf Unternehmensziele, Werte und Erwartungen und fördert eine einheitliche Unternehmenskultur.
  - vermittelt Kund:innen, Geschäftspartner:innen und der Öffentlichkeit ein klares Bild davon, wofür das Unternehmen steht.
  - dient als Grundlage für strategische Entscheidungen und hilft dem Unternehmen, sich auf seine langfristigen Ziele zu konzentrieren.
  - differenziert die Unternehmung von Mitbewerbern, indem es die einzigartigen Werte und Stärken des Unternehmens betont.
- Die interkulturelle Kompetenz muss klar definiert sein, damit sie im Arbeitsalltag angewendet werden kann.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Leitbild bzw. Darstellung der Unternehmenswerte in glaubwürdiger und verständlicher Form
- Entwicklung- bzw. Überarbeitungsprozesse
- Vision Nachhaltigkeit
- Definition interkulturelle Kompetenzen

Weitere mögliche Dokumente

- Befragung Mitarbeitende
- Weitere Unterlagen und Dokumente über die Erstellung von Leitbild, Unternehmenswerte, interkulturelle Kompetenzen

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:3 ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Erfolgsfaktor Eine klare Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen.

Ziele Das Unternehmen legt seine Organisationsstrukturen, Entscheidungssysteme und Kommunikationswege passend zu seiner Grösse, den Zielen und dem Angebot fest.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung
  - legt Richtlinien für die Organisationsstrukturen fest das Selbstverständnis der internehmung intern und extern.
  - umreisst Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Funktions- oder Stellenbeschreibungen.
  - stellt die Organisationsstrukturen klar und verständlich dar.
  - entwickelt Richtlinien für Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation.
    definiert die Aufgaben und Arbeitsweisen der Führungsgremien.
  - fördert die bereichsübergreifende Kommunikation durch geeignete Methoden und Werkzeuge.
  - gewährleistet die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Organisationsformen und sichert die notwendige Stabilität.
- Die Organisations- und Projektformen
  - sind auf die Positionierung, Ziele, das Angebot und die Ressourcen der Organisation abgestimmt.
  - fördern die Einbindung von Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden und Beauftragten aus verschiedenen Funktionen und Bereichen.
  - ermöglichen eine Balance zwischen kontinuierlicher Entwicklung und stabilisierenden Massnahmen für die Organisation.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Organigramm
- Funktions- oder Stellenbeschriebe
- Entscheidungsrichtlinien und -kompetenzen
- Kommunikations- bzw. Sitzungsplanung
- Kontrollkonzept

Weitere mögliche Dokumente

- Leitlinien für Organisationseinheiten und Projektstrukturen

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:4 UNTERNEHMENSMANAGEMENT

Erfolgsfaktor Klaren Rahmen setzen, Ziele vorgeben und Ergebnisse kontinuierlich überprüfen.

Ziele Die Unternehmung plant, legt Ziele fest, steuert und kontrolliert ihre Aktivitäten und Leistungen mit wirkungsvollen Methoden und Instrumenten. Gestützt auf die Planung und Überprüfung leitet die Führung die nötigen Verbesserungsmassnahmen ein.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung
  - definiert den Rahmen für die Planung, Überwachung und Kontrolle der Aktivitäten und Leistungen des Unternehmens.
  - setzt Organisations- und Qualitätsziele für einen bestimmten Zeitraum.
  - stellt die notwendigen Ressourcen und Dienstleistungen zur Verfügung, um die Aktivitäten des Unternehmens und die Qualitätssicherung zu unterstützen.
  - berücksichtigt bei Bedarf externe Dienstleister bei der Planung, Überwachung und Kontrolle.
  - plant kontinuierlich Verbesserungsmassnahmen aufgrund der Ergebnisse von Überwachungs- und Kontrollinstrumenten sowie den Erkenntnissen aus der Selbsteinschätzung.
  - führt jährlich die Selbsteinschätzung zu den Q-Standards durch und demonstriert damit die Anwendung und Erfüllung dieser Standards aus Sicht des Unternehmens.
  - integriert die Selbsteinschätzung in die Überwachung und Bewertung der Aktivitäten und Leistungen.
  - berücksichtigt sowohl die vorgegebenen Qualitätsanforderungen als auch eigene Qualitätsziele und benennt den Verbesserungsbedarf sowie die geplanten Entwicklungsmassnahmen.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Prioritäre Ziele und geplante Aktivitäten für einen festgelegten Zeitraum
- Kennzahlenübersicht; Unternehmen & Finanzen
- Selbsteinschätzung zu den KMUQ-Q-Standards
- Dokumentation der relevanten Erkenntnisse bzw. Ergebnisse aus internen und externen überprüfungen sowie der vorgegebenen Kenngrössen des letzten Jahres

Weitere mögliche Dokumente

- Controlling-Konzept (IKS) oder Zusammenstellung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente Projektstrukturen
- Management Review

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:5 INTERNE KOMMUNIKATION

Erfolgsfaktor Mitarbeitende regelmässig und transparent informieren.

Ziele Durch interne Kommunikation im Unternehmen die Mitarbeitenden informieren, motivieren und vernetzen, sodass ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmensziele geschaffen und die Zusammenarbeit sowie die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert wird.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung achtet bei der internen Kommunikation auf:
  - Klarheit und Verständlichkeit, um Missverständnisse zu vermeiden.
  - Transparenz und Offenheit, sodass bei den Mitarbeitenden ein vollständiges Bild und Vertrauen entsteht.
  - eine zielgruppengerechte Kommunikation, um Bedürfnisse und Interessen abzudecken und die Ansprache zu gewährleisten.
  - einen Dialog, um den Angesprochenen eine Möglichkeit zum Feedback zu geben.
  - regelmässige und einheitliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden.
- Für die Kommunikation in der Krise, z.B. bei Amoklauf, Pandemie o.ä., besteht ein Kommunikations- und Verhaltenskonzept mit definierten Zuständigkeiten.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Richtlinien oder Vorgaben für die interne Kommunikation
- Kommunikation in der Krise

Weitere mögliche Dokumente

- Kommunikationskonzept
- Zusammenstellung interner Kommunikationsmassnahmen
- Protokolle von internen Sitzungen zum Vorgehen bei interner Kommunikation

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:6 RISIKEN UND CHANCEN

Erfolgsfaktor Risiken und Chancen eruieren, bewerten und überwachen.

Ziele Die Unternehmensleitung stellt die Erreichung der Ziele der Unternehmung und die Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeit durch einen effektiven und effizienten Umgang mit Risiken und Chancen sicher.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung
  - berücksichtigt Risiken und Chancen in personellen, organisatorischen, technologischen und finanziellen Bereichen.
  - identifiziert und analysiert diese Faktoren, um das reibungslose Funktionieren des Unternehmens sowie die Qualität seines Leistungsangebotes und seiner Dienstleistungen zu gewährleisten.
  - bewertet Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des potenziellen Schadensausmasses.
  - überwacht relevante Risiken, wobei nach Möglichkeit präventive Massnahmen ergriffen werden.
  - setzt bei Eintreten von Risiken vorbereitete Massnahmen zur Schadensbegrenzung um.
  - fördert eine offene Fehlerkultur innerhalb der Organisation.
  - bewertet Chancen hinsichtlich ihrer Bedeutung.
  - sorgt für eine gesetzeskonforme Finanzverwaltung im Unternehmen.
  - definiert und regelt den Einsatz und Umgang von und mit neuen Technologien im Unternehmen.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Liste mit Bewertung der Risiken und Chancen
- Beispiele für Präventions- oder Korrekturmassnahmen
- Revisionsbericht oder Erfolgsrechnung/Bilanz
- Richtlinien im Umgang mit KI
- Sicherheitsleitbild

Weitere mögliche Dokumente

- Protokolle von internen Sitzungen zum Umgang mit Risiken und Lernen aus Fehlern
- Dokumentation des internen Kontrollsystems IKS

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

UF:7 ÖKONOMISCHE UND ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Erfolgsfaktor Eine Unternehmenskultur, die ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit fördert.

Ziele Das Unternehmen reduziert seine Umweltbelastung und verwendet natürliche Ressourcen verantwortungsvoll mit dem Ziel, die Umwelt zu schützen und gleichzeitig nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Anforderungen

- Damit eine ökonomische Nachhaltigkeit im Unternehmen erreicht werden kann, muss die Unternehmensleitung:
  - eine langfristige Rentabilität erreichen und dazu wirtschaftlich profitabel und finanziell stabil agieren, um auch in Zukunft bestehen und nachhaltig wachsen zu können.
  - Ressourcen (z. B. Rohstoffe, Kapital, Energie) effizient einsetzen, um Kosten zu sparen und die Umweltbelastung zu reduzieren, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gestärkt werden kann.
- Ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen kann erreicht werden durch:
  - Ressourceneffizienz:
    Energieeinsparung, Wassermanagement, Materialeinsparung
  - Abfallmanagement:
    Abfallreduzierung, Kreislaufwirtschaft, umweltfreundliche Entsorgung
  - Reduktion von CO2-Emissionen:
    Klimaschutzmassnahmen, nachhaltige Mobilität
  - Nachhaltige Lieferketten:
    Verantwortungsvolle Beschaffung, lokale Beschaffung, Transparenz bei Lieferketten.
  - Umweltfreundliche Produktentwicklung:
    Ökodesign, Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit
  - Einhaltung von Umweltstandards und -gesetzen:
    Compliance mit Umweltvorschriften, Zertifizierungen und Standards.
  - Sensibilisierung und Mitarbeitendenschulung:
    Umweltbewusstsein fördern, Mitarbeitendenbeteiligung

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Nachhaltigkeitsbericht mit Aussagen zu den Anforderungen
- Energiebilanzen
- Nachhaltigkeitsschulungen

Weitere mögliche Dokumente

- Weitere Nachweis für die ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

4.2 Qualitätsmanagement QM



«Ein Qualitätsmanagementsystem, das die Qualitätssicherung passend zu den Organisationsformen gewährleistet und eine hohe Ablaufs- und Wirkungstransparenz ermöglicht.»

QM:1 QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM (QMS)



Erfolgsfaktor Die Qualitätssicherung und -entwicklung mittels QMS organisieren.



Ziele Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) stellt die kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung der Unternehmung und seiner Leistungsangebote sicher und ermöglicht eine hohe Ablaufs- und Wirkungstransparenz.



Anforderungen

- Das Qualitätsmanagementsystem erfüllt folgende Ansprüche:
  - Die Entwicklung der Qualität zielt darauf ab, die Potenziale und Stärken aller Mitarbeitenden im Unternehmen im Einklang mit dem Qualitätsverständnis zu fördern.
  - Die fortlaufende Qualitätssicherung und -weiterentwicklung wird durch KVP gewährleistet, die klare Ziele, Methoden, Werkzeuge, Ressourcen und Bewertungsverfahren beinhalten.
  - Das Qualitätsverständnis und die Qualitätsziele des Unternehmens basieren auf den Unternehmenswerten, sind dokumentiert und sind allen Mitarbeitenden bekannt.
  - Qualitätssichernde Prozesse und Dokumente sind klar definiert, übersichtlich dargestellt und werden regelmässig intern überprüft.
  - Um die festgelegten Qualitätsziele zu erreichen, werden Projekte und Aktivitäten umgesetzt und geeignete Instrumente sowie Hilfsmittel bereitgestellt.
  - Verantwortlichkeiten, Rollen und Zuständigkeiten sind definiert.
  - Mitarbeitende aus allen Abteilungen sowie externe Beauftragte werden aktiv in die praktische Qualitätsarbeit einbezogen.
  - Entwicklungsprozesse zur Qualitätssicherung werden effektiv dokumentiert und weitergegeben.
  - Die jährliche Selbsteinschätzung anhand der KMUQ-Q-Standards ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems.
  - Die Wirksamkeit und Praxistauglichkeit des QMS werden regelmässig überprüft und kontinuierlich durch notwendige Massnahmen verbessert.



Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Darstellung des Qualitätsmanagementsystems oder des Qualitätskonzepts
- Dokumentation der Prozessstrukturen und Prozesse



Weitere mögliche Dokumente

- Zertifikate und letzte Berichte anderer Qualitätsaudits

QM:2 DOKUMENTENLENKUNG UND DATENSCHUTZ

Erfolgsfaktor

Effizienz, Zuverlässigkeit und Sicherheit im Dokumentationsmanagement sicherstellen.

Ziele

Mit der Lenkung dokumentierter Information ist festgelegt, auf welche Art und Weise Dokumente und Prozesse innerhalb der Organisation erstellt und abgelegt, bearbeitet, geprüft, freigegeben und verteilt werden.

Anforderungen

- Bei der Lenkung der dokumentierten Informationen verantwortet die Unternehmensleitung:
  - die erforderliche dokumentierte Information für ein wirksames Qualitätsmanagement.
  - die Regelung zur Erstellung und Aktualisierung der für die Norm geforderten Nachweise.
  - die Lenkung, Identifikation, Verfügbarkeit und Aufbewahrung der dokumentierten Informationen sowie den Zugriff auf die Dokumente.
  - die Bestimmung und Aktualisierung des notwendigen Wissens für die Übereinstimmung der Angebote und Aktivitäten mit den gesetzlichen Vorgaben und behördlichen Erlassen.
  - die generelle Unterstützung bei der Erfassung und Verwertung von Wissen in der Organisation.
  - die Förderung der Nutzung der Kompetenzen und Erfahrungen von Mitarbeitenden.
- Beim Datenschutz werden die gesetzlichen Vorgaben eingehalten bzw. besteht eine Regelung, sodass:
  - die Persönlichkeitsrechte der Kundinnen und Kunden umfassend vor Verlust und unbefugtem Zugriff geschützt und Einsicht in die vorhandenen Daten gewährt.
  - sicherstellt, dass Kund:innen und Mitarbeitende über den Datenschutz informiert sind.
  - die Nutzungsrechte bei verwendeten externen Dokumenten, Bildern, Daten o.ä. eingehalten werden.
- Bei der Datensicherheit sorgt die Unternehmensleitung insbesondere für:
  - die Ablage, Speicherung und den angemessenen Schutz der dokumentierten Informationen.
  - organisatorische und technische Massnahmen zur Sicherung von Daten.
  - die Information aller Beteiligten über den sicheren Umgang mit Geräten und der Datenbearbeitung.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Richtlinien zum sicheren Umgang mit Daten, Dokumenten und Prozessen
- Reglement zum Datenschutz und zur Einhaltung der Persönlichkeitsrechte
- Leistungsvereinbarungen mit Daten Host (wenn extern)

Weitere mögliche Dokumente

- Personalverträge mit Anhang zum Datenschutz

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

4.3 Leistungsangebot LA

«Produkte und Dienstleistungen, die den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kund:innen entsprechen und zielgruppengerecht kommuniziert und vertrieben werden.»

LA:1 ENTWICKLUNG UND AUSRICHTUNG

Erfolgsfaktor Angebote auf die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Kund:innen ausrichten.

Ziele Ein effektives und marktgerechtes Angebot, das die Kundenbedürfnisse und -wünsche erfüllt und gleichzeitig den Unternehmenserfolg fördert und die Kundenbindung stärkt.

Anforderungen

- Die Ausrichtung von Angeboten
  - orientiert sich an einem ermittelten Bedarf einer Zielgruppe.
  - bezieht sich auf gesellschaftliche, technologische und fachliche Entwicklungen und Anforderungen.
  - berücksichtigt Bedürfnisse der Zielgruppen.
  - stimmt mit der Angebotsstrategie und den Stärken der Unternehmung überein.
  - wird in einem Angebotskonzept dargestellt.
  - orientiert sich an einem offensichtlichen Nutzen bei der Zielgruppe.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Konzepte von Angeboten
- Instrumente und Vorgehen zur Ermittlung von Bedarf und Bedürfnissen der Zielgruppen

Weitere mögliche Dokumente

- Zielgruppenanalysen und Bedürfnisabklärungen
- Akquisitionsverlauf
- Angebotsverlauf
- Auftragsablauf

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

LA:2 VERTRIEBSPLANUNG

Erfolgsfaktor Eine auf Marktdaten und Kundenbedürfnissen basierende Vertriebsplanung, die flexibel auf Marktveränderungen reagieren kann.

Ziele Die Vertriebsplanung ist darauf ausgerichtet, den Vertrieb der Angebote effizient und zielgerichtet zu gestalten, sodass Umsatz und Geschäftserfolg maximiert werden.

Anforderungen

- Eine effiziente und zielgerichtete Vertriebsplanung erfordert klare Ziele, eine umfassende Markt- und Kundenanalyse, optimale Ressourcennutzung, technologischen Einsatz und kontinuierliches Monitoring.
- Die Unternehmung achtet dazu auf
  - klare Vertriebsziele, die sich an der Unternehmensstrategie orientieren
  - fundierte Markt- und Wettbewerbsanalysen, um Wettbewerbsvorteile zu entwickeln
  - eine klare Kundensegmentierung und ein grosses Verständnis für Bedürfnisse und Erwartungen der Kund:innen
  - eine Planung ausreichender Ressourcen, Schulungen, Hilfsmittel etc.
  - möglichst strukturierte und standardisierte Vertriebsprozesse und plant Verkaufsmassnahmen zeitlich abgestimmt
  - den Einsatz moderner Vertriebs-Hilfsmittel wie CRM-Systeme o.ä.
  - ein professionelles Controlling mit messbaren Kennzahlen, damit die Ergebnisse erfasst und ausgewertet werden können.
  - eine transparente Kommunikation unter den Beteiligten, sodass ein ganzheitlicher Erfolg möglich ist.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Konzepte zur Vertriebsplanung für B2C und / oder B2B
- Instrumente zur Auftrags- und Kundenbearbeitung wie ERP, CRM o.ä.

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

LA:3 EXTERNE KOMMUNIKATION

Erfolgsfaktor Die externe Kommunikation zielgruppengerecht und bedürfnisorientiert gestalten.

Ziele Eine effektive und gezielte Kommunikation mit den Kund:innen zu gewährleisten, um deren Bedürfnisse zu erfüllen und nachhaltige Beziehungen aufzubauen.

Anforderungen

- Bei der Angebotskommunikation achtet die Unternehmung auf
  - das Hervorheben des Mehrwerts bzw. den Nutzen für Kundinnen und Kunden.
  - eine der Zielgruppe angepasste Kommunikation.
  - Kommunikation in den relevanten Kanälen der Zielgruppen.
- Die öffentlichen Informationen zum Unternehmen (z.B. Webseite)
  - sind aktuell, verständlich und leicht zugänglich.
  - beinhalten wichtige Aspekte zur Organisation, Eigentümer, Trägerschaft, Tätigkeitsbereich und Unternehmenswerten (Leitbild).
  - informieren vollständig über die Verkaufs- bzw. allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Vorgehen und Instrumente der externen Kommunikation
- Kommunikation in der Krise
- Übersicht über die Angebote der Unternehmung
- Allgemeine Geschäftsbedingungen AGB

4.4 Mitarbeitende MA



«Mitarbeitende zu fairen Arbeitsbedingungen und bei Chancengleichheit im Interesse der Unternehmung und der persönlichen Ansprüche beschäftigen.»

MA:1 ANFORDERUNGSPROFIL UND QUALIFIKATION



Erfolgsfaktor Qualifiziertes Personal rekrutieren und optimal einsetzen.



Ziele Angebote und Dienstleistungen werden von fachlich qualifizierten und sozialkompetenten Mitarbeitenden entwickelt und betreut. Die Unternehmung stellt die richtige Qualifikation und den passenden Einsatz des Personals im Unternehmen sicher.



Anforderungen

- Das eingesetzte Personal
  - erfüllt die fachlichen und methodischen Anforderungen sowie die hinsichtlich Sozialkompetenz.
  - weist die geforderten formalen Abschlüsse, spezifische Berufserfahrungen sowie Weiterbildungen nach oder befindet sich in entsprechender Aus- oder Weiterbildung.
  - Mitarbeitende ohne entsprechende Qualifikation zur Ausübung einer Tätigkeit, müssen beschult und solange wie notwendig, durch für diese Arbeit qualifizierte Personen begleitet werden.



Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Anforderungsprofile Personal
- Stellen- oder Funktionsbeschreibungen
- Liste aller internen und externen Mitarbeitenden mit Angaben zu Umfang und Form der Tätigkeit, der fachlichen Qualifikationen und Beschäftigungsdauer



Weitere mögliche Dokumente

- Personalverträge
- Allgemeine Anstellungsbedingungen
- Vertrag Pensionskasse
- Arbeitszeitreglemente

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

MA:2 ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN UND WEITERBILDUNG

Erfolgsfaktor Mitarbeitende im Interesse der Unternehmung und den persönlichen Ansprüchen fördern.

Ziele Das Personal der Unternehmung wird im fachlichen, methodischen und persönlichen Bereich gefördert und bildet sich regelmässig weiter. Die Mitarbeitenden reflektieren ihr Handeln und entwickeln es weiter.

Anforderungen

- Die Förderung der Mitarbeitenden durch das Unternehmen
  - basiert auf einem internen Schulungs- und Weiterbildungsplan oder einer spezifischen Strategie.
  - nutzt die Analyse des Entwicklungsbedarfs der Organisation sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden.
  - berücksichtigt aktuelle Trends in Fachwissen, Methodik und persönlicher Entwicklung.
  - unterstützt die Mitarbeitenden dabei, technologische Veränderungen durch den Aufbau spezifischer Kompetenzen zu meistern.
  - umfasst geeignete Formate für den Austausch und die kollegiale Beratung unter den Mitarbeitenden.
  - findet durch regelmässig durchgeführte und besuchte interne oder externe Weiterbildungsveranstaltungen statt.
  - ermöglicht den Mitarbeitenden die Reflexion ihres Handelns anhand von Feedback von Kund:innen, Kolleg:innen und Vorgesetzten.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Internes Aus- und Weiterbildungskonzept oder konkrete Planung von Weiterbildungsanlässen und Austauschgefässen für das Personal
- Auflistung der besuchten externen und internen, fachspezifischen und für die Tätigkeit relevanten Weiterbildungen durch Mitarbeitende der letzten zwölf Monate

Weitere mögliche Dokumente

- Definierte Verfahren oder Instrumente zur Erhebung von Bedarf und Bedürfnissen für die Weiterbildung
- Protokolle von internen Betreuungsaktivitäten und Austauschgefässen

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

MA:3 SOZIALE NACHHALTIGKEIT

Erfolgsfaktor

Mitarbeitende zu fairen Arbeitsbedingungen und bei Chancengleichheit im Interesse der Unternehmung und der persönlichen Ansprüche beschäftigen.

Ziele

Die Unternehmensleitung sorgt für faire Arbeitsbedingungen, die das Wohlergehen der Mitarbeitenden und anderer Anspruchsgruppen fördert und nimmt damit ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft durch positive soziale Auswirkungen wahr.

Anforderungen

- Faire Arbeitsbedingungen:
  - Einhaltung von Arbeitsgesetzen und allfälligen Vorgaben von Verbänden, faire Bezahlung und geregelte Arbeitszeiten.
  - Vermeidung von Diskriminierung und Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds, das Vielfalt fördert.
- Mitarbeitendenentwicklung:
  - Förderung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, um den Mitarbeitendern berufliches Wachstum und Aufstiegschancen zu bieten.
  - Unterstützung bei der Work-Life-Balance, z. B. durch flexible Arbeitszeiten oder Home-Office-Optionen.
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz:
  - Bereitstellung sicherer Arbeitsbedingungen durch Schutzmassnahmen und regelmässige Sicherheitsüberprüfungen.
  - Angebote zur Gesundheitsförderung, wie z. B. Fitnessprogramme oder psychische Unterstützung.
- Soziale Verantwortung und Gemeinwohl:
  - Engagement in der Gemeinschaft, z. B. durch soziale Projekte, gemeinnützige Beiträge oder Zusammenarbeit mit lokalen Initiativen.
  - Förderung ethischer Geschäftspraktiken, die Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit respektieren.
- Mitarbeitendenbeteiligung und Mitbestimmung:
  - Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, z. B. durch Feedbackschleifen oder Mitarbeitendenvertretungen.
  - Förderung einer offenen und transparenten Unternehmenskultur, in der die Meinungen der Mitarbeitenden geschätzt und berücksichtigt werden.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Arbeitsverträge
- Weiterbildungsplanung bzw. -konzept
- Gesundheits- und Sicherheitskonzept

Weitere mögliche Dokumente

- Bericht über soziale Nachhaltigkeit
- Statistik Fluktuationsreate

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

4.5 Infrastruktur und Arbeitsmittel IA

«Infrastruktur und Arbeitsmittel, die das Arbeiten und die Tätigkeiten im Unternehmen wirksam unterstützen und das Innovationsvermögen erhöhen.»

IA:1 INFRASTRUKTUR UND ARBEITSMITTEL

Erfolgsfaktor Geeignete Infrastruktur und Arbeitsmittel bereitstellen, um Tätigkeiten im Unternehmen optimal und agil gestalten zu können.

Ziele Die Infrastruktur und Arbeitsmittel unterstützen die Tätigkeiten und tragen zum Erfolg der Unternehmung bei.

Anforderungen

- Infrastruktur und Arbeitsgeräte
  - unterstützen Tätigkeiten und Zielerreichung.
  - bieten Platz zum Austausch und Verpflegung in Pausen.
  - entsprechen dem Bedürfnis der Mitarbeitenden und dem Stand der Technik.
  - sind einsatzfähig und funktionstüchtig.
  - erfüllen gesetzliche Vorgaben und Anforderungen des Gesundheitsschutzes.
- Die physische und virtuelle Arbeitsumgebung
  - ist arbeitsförderlich eingerichtet.
  - fördert die Abläufe in der Organisation.
  - erfüllt die Anforderungen an Sicherheit, Gesundheit, Ökologie und Hygiene.
  - ermöglicht den barrierefreien Zugang von Menschen mit Beeinträchtigungen.
- Die technologiebasierten Instrumente und Hilfsmittel
  - werden nach definierten Kriterien ausgewählt.
  - sind einfach zugänglich, gut strukturiert und benutzerfreundlich.
  - fördern den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten.
  - verfügen über verständliche Anwendungshilfen.
  - ermöglichen die Sicherung der Vertraulichkeit von persönlichen Daten.
  - werden bei den Mitarbeitenden wo nötig eingeführt.
  - werden vom Unternehmen in geforderter Form bereitgestellt.
  - werden regelmässig bzw. vorschriftsgemäss und gesetzeskonform gewartet oder gepflegt.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Richtlinien zu Infrastruktur, Arbeits- und Aufenthaltsräumen
- Inventarliste Arbeitsmittel
- IT-Sicherheitskonzept bzw. Cyberpräverntion

Weitere mögliche Dokumente

- Spezifische Leitlinien zur Auswahl und zum Einsatz von technologiebasierten Arbeitsgeräten und Hilfsmitteln

IA:2 INNOVATIONSVERMÖGEN UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Erfolgsfaktor Fähig sein, neue Ideen und kreative Lösungen zu entwickeln und sich schnell und flexibel an Veränderungen und neue Herausforderungen anzupassen.

Ziele Effizienz steigern, Prozesse optimieren und neue Geschäftsmodelle schaffen, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung fördert:
  - den Aufbau agiler und flexibler Unternehmensstrukturen.
  - bei den Mitarbeitenden die Bereitschaft, neue Technologien zu akzeptieren und kontinuierlich zu lernen.
  - das Verständnis für den Einsatz moderner Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Big Data, Cloud-Computing, das Internet der Dinge (IoT) und Automatisierung u.ä.
  - die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Stellen bzw. Partnern, um Synergien zu nutzen und Zugang zu neuen Technologien und Know-how zu erhalten.
  - den Einklang von Innovationen und Digitalisierung mit den ökologischen und sozialen Zielen der Unternehmung.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Richtlinien zum Vorgehen bei der Digitalisierung
- Vorgehen bei der Erfassung von Verbesserungsvorschlägen
- Massnahmen zur Innovationsförderung im Unternehmen
- Richtlinien im Umgang mit KI

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

4.6 Beurteilung und Entwicklung BE

«Umfrageprozesse, welche die Einhaltung der Qualitätsanforderungen, Arbeitsbedingungen und Leistungsversprechen überprüfen und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen.»

BE:1 KUNDENZUFRIEDENHEIT

Erfolgsfaktor Kundinnen- und kundenorientierte Leistungen anbieten, beurteilen, bewerten und weiterentwickeln.

Ziele Die Angebote werden periodisch überprüft und weiterentwickelt. Dabei werden Bedürfnisse und Erwartungen der Kund:innen sowie Aktualität und technische und gesellschaftliche Entwicklungen erfasst und ausgewertet.

Anforderungen

- Die Beurteilung der Angebote
  - erfolgt systematisch und regelmässig, das Vorgehen und die Bewertungsverfahren werden dargestellt und begründet.
  - stimmt mit Unternehmenszielen und -werten überein.
  - nutzt zweckmässige und komplementäre Instrumente wie z. B. Kundenbefragungen, Degustationen, Auswertungsgespräche und statistische Kennzahlen.
  - umfasst eine angemessene Darstellung und sorgfältige Interpretation der Ergebnisse.
  - erfasst sowohl Schwächen wie auch Stärken der Angebote und beinhaltet Vorschläge zu einer ergebnisbasierten Anpassung und Weiterentwicklung der Angebote.
  - berücksichtigt die Passung der Angebote zu den Bedürfnissen der Zielgruppe bzw. Kund:innen.
  - bezieht externe Vorgaben, Richtlinien etc. von Behörden und Gesetzen mit ein.
  - beinhaltet die Information der Teilnehmenden und weiterer Anspruchsgruppen über Ergeb-nisse und Konsequenzen.
  - stützt sich auf das Qualitätsverständnis der Unternehmung ab und ist wesentlicher Bestandteil der Qualitätsregelkreise.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Darstellung der eingesetzten Bewertungsverfahren und -instrumente zur Überprüfung und Entwicklung der Angebote.
- Dokumentation eines durchgeführten Bewertungsverfahrens mit Zielen, Ergebnissen und Folgerungen.

Weitere mögliche Dokumente

- Übersicht vorhandener Datenquellen, Statistiken (Kund:innen, Märkte, Verbrauch, Bedarf etc.).
- Konzepte über die angewendeten Bewertungsverfahren im Unternehmen.

BE:2 ZUFRIEDENHEIT MITARBEITENDE

Erfolgsfaktor Wertschätzende Unternehmens- und Feedbackkultur durch gegenseitigen Respekt, Unterstützung und Anerkennung.

Ziele Die Mitarbeitenden verstehen ihre Arbeit als elementaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zur Steigerung der Effizienz tauschen sie sich untereinander gegenseitig aus und leisten mit Verbesserungsvorschlägen zu ihren Tätigkeiten und den Angeboten zur Qualtiätssteigerung bei.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung und die Führungsverantwortlichen
  - fördern eine Feedback-Kultur, die eine konstruktive Auseinandersetzung mit den positiven und negativen Aspekten der Unternehmensleistungen ermöglicht und auf Entwicklung ausgerichtet ist.
  - sehen Feedback als ein Werkzeug zur Verbesserung der Qualität.
  - klären die Zuständigkeiten sowie die Verbindlichkeit und Vertraulichkeit im Umgang mit Feedback.
  - nutzen verschiedene Feedback-Formen, insbesondere kollegiales Feedback und Gruppendiskussionen zu bestimmten Themen.
  - unterstützen die Reflexion und Umsetzung der erhaltenen Rückmeldungen durch die Mitarbeitenden.
  - definieren Ziele und Vorgehensweisen für das Feedback sowie die Rollen der Beteiligten, wie z.B. Teilnehmende, Fachleute, Kolleg:innen und Führungskräfte.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Beispiele von Mitarbeitendenbefragungen und Mitarbeitendengesprächen
- Feedback zu Tätigkeiten und den Angeboten
- Vorschlagswesen

Weitere mögliche Dokumente

- Umfrage-Konzept
- Allg. Anstellungsbedingungen, Personalreglement

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

BE:3 BESCHWERDEMANAGEMENT

Erfolgsfaktor Beschwerden und Reklamationen professionell und zeitnah zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bearbeiten.

Ziele Durch eine professionelle, lösungsorientierte Handlungsweise einen äusserst positiven Eindruck bei Kundinnen und Kunden erzeugen.

Anforderungen

- Die Unternehmensleitung organisisert das Beschwerdemanagement so,
  - dass eine leicht zugängliche und einfache Eingabe von Beschwerden und Reklamationen möglich ist.
  - dass eine schnelle und effiziente Bearbeitung erfolgen kann und sie informiert einzelnen Schritte zeitnah, um eine Eskalation zu vermeiden.
  - dass eine systematische und strukturierte Erfassung der Beschwerden erfolgt, um damit Transparenz zu gewährleisten und Verbesserungen zu ermöglichen.
  - dass eine kundenfreundliche und faire Lösung erfolgt, um die Kund:innen weiterhin behalten zu können.
  - dass Beschwerden regelmässig ausgewertet werden, um wiederkehrende Probleme zu identifizieren und daraus Massnahmen zur Qualitätsverbesserung abzuleiten.

Erforderliche Nachweis zur Erfüllung der Anforderungen

- Beschreibung der Reklamationswege
- Beispiel einer Reklamations- bzw. Beschwerdeerledigung
- Aufzeichnung und Auswertung Beschwerden

© KMUQ-Qualitätsnorm für KMU - Norm-CH:2025-V1F-0811

Impressum:
Trägerschaft: Verein zur Förderung des Qualitätsmanagements in Unternehmen (VFQMU)
Geschäftsstelle: Bonstettenweg 9, 3626 Hünibach