# Der große Sprung Brasiliens in Richtung ISO 9000

Brasilien entdeckt die Vorteile der Zertifizierung nach ISO 9000 und ist in Lateinamerika führend in Sachen Qualitätspolitik: Waren 1992 erst ca. 50 Unternehmen zertifiziert, so sind es jetzt schon über 500. Dienstleistungsunternehmen wie die AHK São Paulo folgen dem Beispiel der großen Industriebetriebe und lassen sich zertifizieren.

Paula Cleto und Denerval Ferraro Junior



A divisão de vedação e antivibradores do segmento de autopeças do grupo Freudenberg recebeu certificação ISO 9001

Die Abteilung Dichtringe und Schwingungsdämpfer im Kfz-Zulieferbereich des Freudenberg-Konzerns wurde nach ISO 9001 zertifiziert

36

Die von der International Standards Organization entwickelte Normenserie ISO 9000, für deren Einhaltung international gültige Qualitätszertifikate ausgestellt werden, wurde im Jahr 1987 bekanntgegeben und drei Jahre später auch in Brasilien anerkannt. Jedoch erst seit 1992, als die Zuständigkeit der Zertifizierungsorgane neu überprüft wurde und die Wirtschaftskonjunktur ins Schwanken geriet, wird der ISO in Brasilien eine größere Bedeutung beigemessen. "Ende 1992 waren weniger als 50 Unternehmen zertifiziert, heute sind es über 500", erklärt Heinz Owczarzak von der Zertifizierungsgesellschaft BRTÜV. Vor drei Jahren wurde das Qualitätsbewußtsein der Unternehmerschaft durch die Liberalisierungsbestrebungen der Regierung Collor de Mello wachgerüttelt. Qualität wurde zu einem Mittel der Modernisierung der brasilianischen Wirtschaft, die zuvor jahrelang durch hohe Importsteuern von der ausländischen Konkurrenz abgeschottet worden war. Eine bedeutende Rolle kam damals und kommt auch weiterhin dem Druck des Marktes zu: Da es sich um eine weltweit anerkannte Norm handelt, kann der Kunde bei Waren mit dem Siegel ein Minimum an Qualität erwarten. Auf dem Weltmarkt ist die Zertifizierung in vielen Fällen unerläßlich. So wird sowohl bei nationalen und internationalen Ausschreibungen als auch bei der Belieferung anderer Unternehmen der Besitz des Siegels immer häufiger vorausgesetzt.

Auch in Brasilien steigt die Nachfrage nach dem begehrten Zertifikat sprunghaft an, so daß in der zweiten Hälfte dieses Jahres über 1.000 Unternehmen zertifiziert sein dürften. Das Land ist heute führend in Lateinamerika, auf dem amerikanischen Kontinent liegt es an dritter und auf dem Weltmarkt an 17. Stelle. Besonders im vergangenen Jahr zeigten die großen brasilianischen Unternehmen lebhaftes Interesse an der ISO 9000: Unter den 1.000 größten Gesellschaften des Landes stieg - wie aus einer Untersuchung der Beratungsfirma Price Waterhouse hervorgeht - der Anteil der zertifizierten Betriebe von 4,4 % auf 29 %. Zudem ergab die Umfrage, daß steigende Kundenansprüche und die wachsende Konkurrenz 71 % dieser Betriebe bereits zur Einführung von Qualitätsprogrammen motiviert haben, weitere 18 % sind noch bei der Ausarbeitung ihrer Programme. Im Rahmen von Lieferverträgen halten die großen Industrien oftmals auch kleinere Unternehmen dazu an, ebenfalls auf Qualitätspolitik



umzusteigen. Einer Umfrage des Paulistaner Industrieverbands (FIESP/CIESP) zufolge wollen die Unternehmen in diesem Jahr vorrangig in die Modernisierung ihrer Anlagen und die Ausarbeitung von Qualitätsprogrammen investieren. Lediglich 11 % der befragten 855 Paulistaner Betriebe unterschiedlicher Größe erklärten, noch kein Qualitätsprogramm zu besitzen, während 52 % bereits über formelle Strukturen verfügen. Nur 12 % der Unternehmen kennen die Normen der ISO 9000 noch nicht.

"Zu Anfang konzentrierte sich die Zertifizierung auf die Bereiche Chemie, Maschinenbau und Elektronik. Heute erstreckt sich ihre Bedeutung auf nahezu alle Wirtschaftszweige", erklärt Michael Drechsel, Direktor der DQS do Brasil, einer Filiale der deutschen Zertifizierungsgesellschaft DQS, "und sowohl die Zulieferer der Automobilindustrie als auch der Dienstleistungsbereich und die Kreditinstitute sind bereits dabei, Qualitätssysteme auszuarbeiten."

# Neuer Trend im Dienstleistungsbereich

In Brasilien gilt die Einführung der ISO-Normen im Dienstleistungsbereich noch als Neuheit, zeichnet sich jedoch bereits heute als vielversprechendes Wirkungsfeld ab. "Besonders die Transportunternehmen rennen den Beratungsfirmen die Türen ein", berichtet José Joaquim do Amaral Ferreira. Direktor der ZertifiEm agosto de 1993, a Degussa iniciou processo de reestruturação com vistas à qualidade total e à ISO 9000

Im August 1993 begann die Degussa ihren Umstrukturierungsprozeß mit Blick auf Total Quality und ISO 9000



Heinz Owczarzak, da BRTÜV: o número de certificados deverá aumentar 300% em 95

Heinz Owczarzak vom BRTÜV: Die Zahl der zertifizierten Unternehmen dürfte 1995 um 300% steigen

zierungsabteilung der Stiftung Carlos Alberto Vanzolini, brasilianischer Partner der DQS. Großes Interesse zeigen auch die technischen Beratungsdienste, insbesondere der Informatiksektor, sowie das Bankwesen. "Hier", so der Direktor, "multiplizieren sich die Interessen. Der Trend geht in Richtung Dienstleistungsunternehmen, obwohl die ISO-Normen, die im Prinzip für den industriellen Bereich verfaßt wurden, hier erst angepaßt werden müssen. In der Revision der Artikel der Serie 9004-2 wurden jedoch Referenz-Normen aufgestellt, woraus hervorgeht, wie die Regelungen auf den Dienstleistungsbereich übertragen werden sollen", erklärt Ferreira. Gefördert wird dieser Trend auch dadurch, daß es insgesamt mehr Dienstleistungsbetriebe als Industrieunternehmen gibt. Nach Erfahrung der Stiftung Vanzolini resultiert das Interesse des Dienstleistungsgewerbes für die ISO sowohl aus Marketing-Strategien als auch aus den Marktbedingungen heraus. Am wichtigsten sei jedoch die Überzeugung, daß gute Arbeit geleistet werden müsse.

Ferreira sieht einen weiteren Trend voraus: die Zunahme der Verfahrenskontrolle, von den Amerikanern process management genannt. "Das Unternehmen", so der Direktor, "wird als Summe verschiedener Verfahren betrachtet, die auf eine bessere Kundenbetreuung und größere Kundenzufriedenheit abzielen. Daneben besteht die Möglichkeit der Einbeziehung von Umweltthemen in die ISO 9000, wodurch sich die zusätzliche Ein-



Kaltenbach: por exportar 20% da produção, a Degussa precisava obter a ISO 9000

Kaltenbach:
Die Degussa
brauchte das
Zertifikat ISO 9000,
um 20 % ihrer
Produktion
exportieren zu
können

führung der ISO 14000 als separate "grüne" Norm erübrigen würde. Ein neues Schema wäre kompliziert, und durch die Einverleibung von Umweltnormen in die ISO 9000 müßten sich die Unternehmen wohl oder übel anpassen."

## Der Sprung zur Total Quality

Mit der Übernahme der Normen ISO 9000 (9001, 9002 oder 9003) haben die bereits zertifizierten Unternehmen einen großen Schritt in Richtung Total Quality gemacht. "Die aktuellen Normen beschreiben, welche Punkte bei der Einführung eines Qualitätssystem zu berücksichtigen sind. Wie genau das geschehen soll, wird dagegen nicht erwähnt," berichtet Unternehmensberater Johnny Delgado von der Philip Crosby Associados do Brasil, die die Kammer bei der Vorbereitung auf die Zertifizierung betreute. Neben der Anpassung der Normen für Dienstleister müssen nun Richtlinien für die Ausbildung und Schulung von Angestellten sowie für die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten erstellt werden.

Einer der Schlüsselpunkte dieses Konzepts ist die Dokumentierung sämtlicher Verfahren. "Viele beschweren sich über den dabei anfallenden Verwaltungsaufwand, doch nur so lassen sich die Haupttätigkeiten der Unternehmen formalisieren und disziplinieren", berichtet Delgado und verweist, darauf, daß anhand von "Schriftstückvergleichen die einzelnen Arbeitsschritte nachvollzogen und auf ihre Effizienz hin überprüft werden können". Dabei ist die Zertifi-



zierung lediglich ein Schritt auf dem Weg zu einem größeren Ziel, der "Total Quality". Johnny Delgado: "Der Erhalt des ISO-Zertifikats ist Teil eines umfassenden Prozesses zur Verbesserung der Qualität. So wie sich auch die Normen selbst weiterentwickeln (s. die neueren Normen der Serie), hat auch diese Arbeit einen Anfang und muß dann an die neuen internationalen Anfordungen angepaßt werden. Es handelt sich um einen Prozeß mit einem Anfang, einer Mitte und keinem Ende".

Mit der Zeit dürfte die ISO-Zertifizierung allerdings an Attraktivität verlieren, denn für viele Unternehmen wird sie zu einem Muß. "Die Institutionen", warnt José Joaquim Ferreira von der Vanzolini-Stiftung, "die das Siegel zu Marketing-Zwecken verwenden möchten, sollten dies jetzt tun, denn über kurz oder lang kann dies zu einer Art Anti-Propanganda werden: Hatte diese Firma bisher etwa noch kein Zertifikat?" Seiner Ansicht nach liefert die ISO eine Grundlage für strukturelle Änderungen in den Unternehmen und für eine spätere Total-Quality-Politik. "Die Normen erlauben die Einführung von Mindeststandards und die Durchführung einer Unternehmensdiagnose. Gleichzeitig wird die Veränderung der Verfahren vereinfacht." Der Ingenieur betont, daß die ISO nicht für 100prozentige Qualität



Drechsel, da DQS: certificação assegura, a longo prazo, a sobrevivência da empresa

Drechsel von der DQS: Langfristig gesehen sichert die Zertifizierung das Überleben eines Unternehmens steht, und ihr Erfolg von einer wohldurchdachten und personalisierten Umstrukturierung abhängt. "Ein ISO-Modell einfach von einer Fabrik auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen wäre verhängnisvoll und bürokratisch, zumal hier der menschliche Faktor im Mittelpunkt steht, während in der Industrie auch die Waren betroffen sind."

#### Innovation in der Handelskammer

Die Erfahrungen mit der Zertifizierung werden aufgrund der guten Ergebnisse in über 500 brasilianischen Unternehmen immer ermutigender. Im Dienstleistungsgewerbe folgt die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer Sao Paulo dem Trend

der Zeit und strebt die Zertifizierung nach ISO 9000 noch vor der deutschen Dachorganisation und den anderen brasilianischen Schwesterkammern an. Die Initiative ging von ihrem Präsidenten Werner Ross aus, der sich als Vorstandsvorsitzender der Degussa von den guten Ergebnissen der Zertifizierung seines Unternehmens begeistert zeigte. Nicht zuletzt aus finanziellen Gründen war seine Hilfe sehr willkommen: Wie bei der Degussa umfassen die Kosten die Beratung der Philip Crosby sowie Audit und Zertifizierung durch den deutschen RWTÜV. "Eine interne Arbeitsgruppe hat die Normen bekannt gemacht und über ihre Anwendung diskutiert", erklärt Désirée Bertoli, Informatikbeauftragte der

# DER BRASILIANISCHE TÜV FOLGT DEN NORMEN DER EU

Die AHK São Paulo wurde vom RWTÜV zur Zertifizierung nach ISO 9002 empfohlen, einem in Deutschland ansässigen Unternehmen mit Filialen in 23 Ländern. Weltweit verfügt der RWTÜV über 6.000 Mitarbeiter und macht Umsätze in Höhe von 1 Mrd. DM. "Außer der Zertifizierung nach internationalen Normen qualifiziert und inspiziert das Unternehmen Hochdruckanlagen, Personentransportmittel und den Automobilsektor", erklärt Heinz Owczarzak von der brasilianischen Tochtergesellschaft. Der RWTÜV hat sich in Brasilien einem anderen Zertifizierungsorgan angeschlossen, dem Brasilianischen Institut für Nuklear-Qualität (IBQN), wodurch der BRTÜV ins Leben gerufen wurde. "Das neue Unternehmen", so Owczarzak, "ist für die Zertifizierung von Qualitätssystemen, Waren und Personal gemäß den Normen der Europäischen Union (EU) und dem Weltmarkt verantwortlich".

Beim Audit der Handelskammer wurde nach demselben Muster vorgegangen wie bei anderen Kunden auch. Zunächst erfolgte ein Erstkontakt, bei dem Grundnormen definiert und ein Zeitplan für die Audits aufgestellt wurde. Die Haltung der Kammer, so Owczarzak, bietet anderen Verbänden ein hervorragendes Beispiel. "Unter den über 500 brasilianischen Un-

ternehmen mit Zertifikat findet sich kein einziges, dessen Dienstleistungen denen der Kammer vergleichbar wären", unterstreicht Owczarzak. Dadurch werden jetzt auch andere Dienstleistungsbetriebe ermutigt, auf eine Zertifizierung hinzuarbeiten."

Jeder Einführungsprozeß der ISO-Normen beginnt, so Owczarzak, mit der Bewußtseinsschaffung im Personal. "Mittels Vorträge sollen die Angestellten zunächst für das Thema sensibilisiert werden. Danach erfolgt das spezifische Training", erläutert er. Das Unternehmen muß das Qualitätsprogramm gut durchplanen und danach die gesamte erforderliche Dokumentation der Arbeitsabläufe ausarbeiten. Sodann kann die Einführung der ISO beginnen. Der Vertreter des RWTÜV macht auf das zunehmende Interesse der brasilianischen Unternehmen für das Siegel aufmerksam. Allein in diesem Jahr soll die Anzahl der Zertifikats-Besitzer um 300 % ansteigen.

"Es gibt mehrere Gründe dafür. Die Kunden verlangen die ISO 9000, es bestehen Marketing-Vorteile und der Prozeß verspricht Kosteneinsparungen", resümiert Owczarzak. Zudem gibt es legale Auflagen seitens der Europäischen Union für Sicherheitsausrüstungen und Steuervorteile für Unternehmen der Freihandelszone in Manaus."

# WAS SIND DIE ISO-NORMEN?

In Zeiten eines globalen Wettbewerbs wird das Bemühen um Qualität und Kostensenkung zu einem zentralen Thema in der Geschäftsführung der Unternehmen. Ziel der Normenserie ISO 9000 ist es, weltweit anerkannte Qualitätsnormen aufzustellen. Die Normen werden in bestimmten Zeitabschnitten überprüft und vom Technischen Komitee an neue Anforderungen angepaßt. Derzeit besteht folgende Untergliederung:

#### • ISO 9000

enthält die Grundbegriffe und Richtlinien der Qualitätspolitik.

#### • ISO 9001

Modell, das die Tätigkeiten der Unternehmen vom Design der Waren bis hin zu Entwicklung, Produktion, Installation und den damit verbundenen Dienstleistungen umfaßt.

#### • ISO 9002

bezieht sich auf Produktion, Installation und die damit verbundenen Dienstleistungen.

#### • ISO 9003

ist die Qualitätsnorm für Inspektionen und Abschlußversuche.

#### • ISO 9004

Rahmen für ein Qualitätssystem, das in 9004-1 (Richtlinien) und 9004-2 (Richtlinien für Dienstleistungen) unterteilt ist.

AHK São Paulo und Vertreterin der Geschäftsführung im Qualitätskomitee, dem obersten Qualitätsgremium. "Die Anforderungen der ISO wurden auf unsere Tätigkeiten übertragen, weil die Normen weiterhin zahlreiche Fachausdrücke für reine Produktionslinien enthalten."

Hier lag die größte Schwierigkeit, weil die AHK São Paulo als erstes reines Dienstleistungsunternehmen in Brasilien zur Zertifizierung vorgeschlagen wurde. "Ist in den Normen z.B. von Kundennachbetreuung die Rede", so Fr. Bertoli, "mußten wir dies zunächst mit unserem Dienstleistungsangebot vergleichen. Wir sind zu dem Schluß gekommen, daß die nachträgliche Betreuung unserer Messekunden in etwa mit der technischen Wartung von Apparaturen vergleichbar ist; danach konnten wir mit den Anpassungen fortfahren."

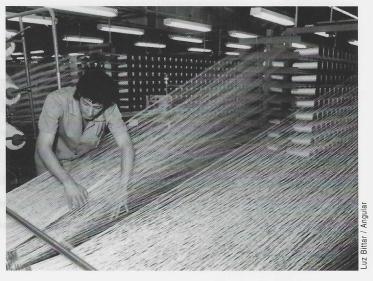


Pignocchi, da Freudenberg: ações de melhoria contínua garantem competitividade

Pignocchi von Freudenberg: Kontinuierliche Verbesserungen garantieren die Wettbewerbsfähigkeit

Processo têxtil é
complicado, mas a
Hoechst conseguiu
certificar os cinco
produtos
fabricados em
Osasco

Obwohl die
Herstellung von
Textilfasern
langwierig ist,
gelang der Hoechst
die Zertifizierung
aller fünf in Osasco
fabrizierten
Produkte



Die Koordinatorin erläutert, daß im Zuge der Dokumentierung der Kammertätigkeiten die Funktionsstrukturen, Formulare und internen Kommunikationswege überprüft wurden. "Nachdem wir merkten, wie stark sich bestimmte Arbeitsabläufe wiederholten, haben wir eine neue Dokumentationsstrategie ausgearbeitet. Formulare wurden kontrolliert, Routineverfahren standardisiert und Dienstleistungen, an denen mehrere Abteilungen beteiligt sind, vereinheitlicht." Auf der Grundlage der Normen ISO 9000 wurden sämtliche rationalisierte Verfahren in einem ausführlichen und detaillierten Handbuch dokumentiert, in dem alle Tätigkeiten der Kammer beschrieben sind. Ein weiterer Pluspunkt in diesem Prozeß, so die Koordinatorin, ist die verstärkte Motivation der Angestellten: Die Mitarbeiter der Kammer begannen Selbstkritik zu üben und sich kollegialer zu verhalten. "Zu Anfang stießen wir auf einige Widerstände, im Lauf der Zeit wurde die Kommunikation am Arbeitsplatz jedoch einfacher und offener", erklärt Fr. Bertoli.

Die Kammer erhielt die Empfehlung für das Qualitätszertifikat relativ schnell (6 Monate). In diesem Zeitraum diskutierte und formulierte sie ihre im Ablauf eines Jahres zu erreichenden Qualitätsziele: u.a. Aufbau eines Systems zur Nachbetreuung und Bewertung der Kundenzufriedenheit. "Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Frist zur Beantwortung von Kundenfragen zu verkürzen und die Anzahl der Mitglieder zu vergrößern", erläutert die Koordinatorin. "Zudem werden wir verstärkt in die Schulung von Praktikanten und in Weiterbildungsmaßnahmen für alle Angestellten investieren." Auch im Finanzbereich soll mehr getan werden, um in sämtlichen Kostenstellen ausgeglichene Salden zu erreichen.

# Erfolg in der Degussa

Der Degussa-Konzern, auf dem brasilianischen Markt führend im Bereich der Goldverarbeitung, brachte seine Qualitätspolitik seit November 1992 in Schwung, als die Trainingsprogramme der obersten und mittleren Führungsebenen eingeleitet wurden. "Jedem einzelnen im Betrieb mußte die Notwendigkeit von Qualität am Arbeitsplatz nahegebracht werden", resümiert der leitende Qualitätsverantwortliche Kurt Kaltenbach, der dem Vorstand direkt unterstellt ist. Es wurde immer deutlicher, daß die Degussa keinesfalls auf das ISO-9000-Zertifikat verzichten konnte, zumal 20% ihrer Produktion für den Export be-

stimmt sind. Für das Audit wurden die Zertifierungsgesellschaften IBQN und RWTÜV ausgewählt. "Unsere Kunden sind in der Mehrzahl multinationale oder inländische Unternehmen, die im Exportgeschäft tätig sind", erklärt Kaltenbach. "Diese bestanden immer häufiger auf dem Zertifikat, und wir bemerkten, daß das Siegel Marktvorteile einbrachte".

Mit Hilfe des Beratungsunternehmens Philip Crosby begann die Degussa 1993 ein Umstrukturierungsverfahren im Hinblick auf Total Quality und ISO 9000. Die Richtlinien wurden von einer eigens gegründeten Arbeitsgruppe erstellt, an der der Präsident, die Direktoren und zwei Geschäftsführer pro Abteilung teilnahmen. "Das Ergebnis war sehr gut, die Entscheidungen wurden schnell, unkompliziert und reibungslos getroffen", bestätigt Kaltenbach und betont die Bedeutung der Mitarbeit des Vorstands für eine erfolgreiche Einführung der Normen. Das offizielle Inkrafttreten erfolgte im August 1993.

Die Änderungen hatten auch ihre negativen Seiten: 40 % der Arbeitsstellen wurden in der Degussa im Rahmen der Umstrukturierung gekürzt. "Nach der unter der Regierung Collor begonnenen Öffnung kann ein aufgeblähter Verwaltungsapparat unmöglich beibehalten werden", erklärt Kaltenbach. Um die Haltung der Angestellten zu verändern, wurde ein Ausbildungsprogramm auf der Grundlage der Total Quality eingeführt. "Im ersten Jahr stand das Engagement der Mitarbeiter im

Vordergund, eine Verbesserung der Produktivität oder eine Kosteneinsparung waren noch zweitrangig. Rationalisierung und Kostensenkung gehörten in eine weitere Etappe, die über Projekte zur Qualitätssteigerung erreicht wurde."

Laut Kaltenbach liegt eine der größten Schwierigkeiten des Verfahrens darin, das Personal zum Umdenken zu bewegen. "In den Führungsebenen war deutlicher Widerstand zu spüren, da die ISO 9000 eine schriftliche Dokumentation und größere Transparenz der Arbeitswege fordert. Dadurch entstand die Angst vor Machtverlust." Zwei Aspekte wurden besonders intensiv bearbeitet: der Begriff des "internen Kunden" (wonach jeder Mitarbeiter zugleich Kunde und Lieferant seiner Kollegen ist) und die Bemühung, gleich beim ersten Mal perfekte Arbeit zu leisten.

Insgesamt, so Kaltenbach, machte die Anpassung an die Normen ISO 9000 in der Degussa keine radikalen Veränderungen der Geschäftsführung nötig. "Das Verfahren brachte die kritischen Punkte der Produktion ans Tageslicht und stellte ein Minimum an Qualitätsstandards sicher. Jetzt streben wir eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses an, um eine Wiederholung der Probleme zu vermeiden." Der Qualitätsfachmann betont, daß diese Politik allen Beteiligten Vorteile einbringen soll: Aktionären, Kunden, der Gesellschaft und den Mitarbeitern. Bis heute konnte die Degussa gute Früchte ernten: die Produktion wurde trotz der Kürzung der Arbeitskräfte um 40 % verdoppelt. "Dies hat lediglich unser Überleben auf dem Markt gesichert. Wer sich den neuen Gegebenheiten nicht anpaßt, läuft Gefahr, den Anschluß zu verpassen", warnt der Fachmann.

#### Textilfasern bei Hoechst

Einer der größten Chemiekonzerne des Landes, Hoechst, erhielt das Zertifikat ISO 9001 für die Textilfaser-Fabrik in Osasco im Großraum Sao Paulo. Die fünf in diesem Betrieb hergestellten Produkte erhielten das Zertifikat im Mai 1994 mit Hilfe von Audits der DQS und der Vanzolini-Stiftung. Zuvor waren zwei Produkte zertifiziert worden: Fasern zur Herstellung von Autoreifen und Monofasern für die Papierindustrie, für die das Siegel im Jahre 1992 von der Inmetro ausgehändigt wurde. "Das Bemühen um die ISO 9000 erfolgte auf Druck des Marktes, da sich die Kunden dieser Produkte auf internationaler Ebene organisieren und die Qualitätsnorm verlangen", erklärt der Direktor für Verwaltung und Ingenieurwesen, Meinolf Dolle. "Daraufhin kamen wir zu der Einsicht, alle Waren unserer Fabrik in Osasco qualifizieren zu müssen." Das Unternehmen verfügte bereits über eine Qualitätsstruktur in der Geschäftsführung als Vorstufe für die Anpassung an die ISO-Normen. "Dies hat", so der Direktor, "nichts mit der Qualitätskontrolle von Produkten zu tun. Ein der Direktion direkt unterstelltes Kontrollorgan bemüht sich, die bestehenden Verwaltungs- und Produktionsverfahren zu untersuchen und die Zufriedenheit der Kunden zu überprüfen."

Hoechst hatte eine spezifische Hürde innerhalb all dieser Anpassungsprozesse an die 20 Artikel der ISO zu nehmen: Der elfte Punkt, der eine Eichung aller Geräte vorschreibt, die den Produktionsprozeß beeinflussen. "Die Textilproduktion ist sehr komplex und unzählige Instrumente haben Einfluß auf das Endergebnis", erläutert Dolle. Da die ISO 9000 verlangt, daß sämtliche Geräte den internationalen Normen zu entsprechen haben, mußte die Fabrik auf der Suche nach normgerechten Geräten Kontakte zu den entsprechenden Lieferanten und Herstellern aufnehmen. "Dies war der arbeitsaufwendigste Teil, da viele Lieferanten kleine Unternehmen sind, die von dieser Auflage nichts wußten." Ein weiterer komplizierter Punkt des Anpassungsverfahrens war die Bewußtseinsschaffung im Personal. Das Wichtigste war, so Dolle, den Angestell-



Dolle: treinamento do pessoal é um dos pontos mais cobrados nas auditorias posteriores

Dolle: Personalschulung gehört zu den wichtigsten Punkten der Kontrollaudits

ten klarzumachen, wie umfassend der Begriff Qualität ist und daß er nicht nur das Endprodukt, sondern alle Handlungen im beruflichen wie privaten Leben umfaßt.

In dem Bewußtsein, daß die Qualität eines Unternehmens bei der Telefonistin anfängt, über die die Kontakte zu den Kunden aufgenommen werden, wurde das Training aller Angestellten angestrebt. "Die ISO schreibt vor, daß nur mit geschultem Personal und entsprechenden Ausbildungsnachweisen gearbeitet werden darf. Hier liegt einer der kritischsten Punkte bei den Kontrollaudits", betont Dolle. ISO 9000 schreibt die Richtlinien für die Anstellung von Arbeitskräften vor: Demnach müssen die international üblichen Anforderungen auf das brasilianische Schulsystem übertragen werden. "Es hat keinen Sinn, einen hochqualitativen Fortbildungskurs zu halten, solange der Arbeitnehmer keine Bildungsgrundlage hat. Daher haben wir Basiskurse erarbeitet, um die Lücken der brasilianischen Schulbildung zu schließen", berichtet der Hoechst-Direktor.

Dolle betont nochmals, daß die Zertifizierung nur eine Etappe auf dem endlosen Weg in Richtung Total Quality sei. Seiner Ansicht nach verschaffen die Auswirkungen einer Anpassung an die ISO 9000 kurzfristig gewisse Marktvorteile, die besten Ergebnisse sind jedoch innerhalb des Unternehmens selbst zu erwarten. "Die Normen führen zu einer Aufräumaktion in puncto Disziplin und verändern den Alltag. Der Begriff des "internen Kunden"



Johnny Delgado (esq.) e Désirée Bertoli: comparação entre os itens da ISO e as atividades da Câmara Alemã

Johnny Delgado (I.) und Désirée Bertoli: Vergleich von ISO-Auflagen und Kammerarbeit

vergrößert den Respekt unter den Kollegen, was auch die Moral des Teams hebt", kommentiert der Direktor. Das Unternehmen wird sich, so Dolle, der Lösung und weiteren Verbesserung von kritischen Punkten widmen, die bei dem Verfahren ans Tageslicht gerückt sind. Zudem sollen auch die anderen Abteilungen zertifiziert werden. "In Osasco arbeiten 1.100 Angestellte, der Konzern umfaßt jedoch über 5.000. Wir müssen den Mindeststandard der ISO 9000 auf alle Bereiche der Hoechst ausdehnen."

Das Unternehmen erhielt das ISO-Zertifikat auch für die Herstellung von Wurstpellen in seinen Trificel-Fabriken sowie für die Produktion von Reclin-Gas (ein FCKW-Ersatz für Kühlgeräte) in Susano.

Harte Arbeit bei Freudenberg

Der Freudenberg-Konzern erhielt nach 10 Monaten harter Arbeit das ISO-9000-Zertifikat für die Fabrikation von Dichtringen und Schwingungsdämpfern für Kfz-Komponenten. Der Qualitätsverantwortliche des Unternehmens, Claudio Pignotti, betont, daß Freudenberg in dem Bemühen um die Zertifizierung einer der ersten der Branche war. "Die Entscheidung ergab sich aus den gesteigerten Ansprüchen des europäischen Marktes nach der Europäischen Vereinigung. Zudem behalten wir den Export in die Mercosul-Länder im Auge." Das Unternehmen besaß eine von der ISO unabhängige Qualitätsstruktur, so daß eine Umwälzung und Anpassung an die 20 Artikel der ISO-Normen erforderlich war. "Wir haben das Qualitätssystem unserer Schwestergesellschaft in Deutschland eingeführt und der dortigen Revision vorgegriffen", erläutert Pignotti.

Es wurde eine Arbeitsgruppe mit zwei Mitgliedern aus jedem Bereich gegründet, um den gesamten Betrieb abzudecken. Nach einer ersten Unternehmensprüfung, die einen Überblick über die damalige Situation vermittelte, verbrachte die Gruppe 8 Monate mit der Verteilung und Einhaltung der Anpassungsarbeiten. "Die eigentliche Arbeit beginnt erst nach der Zertifizierung. Die ISO gewährleistet zwar einen bestimmten Standard, doch die Unternehmensdynamik führt zu ständigen Änderungen, was Verbesserungsaktionen erfordert, um die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu sichern." Aufgrund des gut funktionierenden Qualitätssystems und der ständigen Fortbildung des Personals rechnet Pignotti nun fest mit dem Erfolg der zweiten Zertifizierung durch die DQS, die im November dieses Jahres fällig wird.



Complexo Químico da Hoechst, em Suzano (SP): ISO para unidade do gás Reclin

Chemiekomplex der Hoechst AG in Suzano (SP): ISO für die Produktion von Reclin-Gas

Erneut war einer der aufwendigsten Punkte des Prozesses die Bewußtseinsbildung im Personal. Eine weitere Schwierigkeit bestand in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten, oftmals kleine Betriebe ohne Aussicht auf eine Anpassung an die ISO-Normen. "Wir haben ein internes Entwicklungsschema für Lieferanten erstellt, Kurse gehalten und Prüfungssysteme in diesen Firmen aufgebaut, um eventuelle Schwachpunkte aufzudecken. Doch diese langwierige Arbeit ist notwendig, um auch die Partner für die Qualitätspolitik zu gewinnen."

# ISO-Zertifikate auch für Coral und Westfalia

In Brasilien bekamen die ISO-Normen buntere Farben: der Farbenhersteller Coral erhielt jüngst das Zertifikat ISO 9001 für vier seiner Industrieeinheiten: Santo André und Mauá (SP), Hempel/ Coral (RJ) und Recife (PE). Damit ist Coral ist die erste Farbenindustrie Brasiliens, die nach einer der ISO-Normen zertifiziert wurde.

Nach Angaben von José Abilio dos Santos, Ingenieur und Qualitätsverantwortlicher der Coral, bringt der Erwerb der ISO 9001 große Fortschritte auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Verbesserung: "Unser Ziel ist Verbesserung der Qualität von Waren und Dienstleistungen, um Kunden und Verbraucher zufriedenzustellen." 1995 will das Unternehmen mittels Grund- und Aufbaukursen zu Verfahren, statistischen

Methoden, Housekeeping usw. noch stärker in die Ausbildung und das Qualitätsbewußtsein der Arbeitskräfte investieren. "Besonders intensiv konzentrieren wir uns auf die Betreuung von Kunden und Lieferanten für kontinuierliche Verbesserungen auf allen Ebenen", versichert Santos.

Auch die Westfalia Separator do Brasil in Campinas (SP) wurde kürzlich zertifiziert, und zwar gemäß ISO 9002. 1992 erhielt der Hersteller von Industriezentrifugen und Melkmaschinen bereits von Inmetro ein erstes Zertifikat ausgehändigt. Im November 1994 wurde das Zertifikat von demselben Institut erneuert.

Für die Westfalia Separator hat das Zertifikat eine besondere Bedeutung, da der Betrieb in Campinas zugleich das Siegel einer internationalen Zertifizierungsgesellschaft erhalten soll. Zudem hofft die Westfalia, daß sich durch die ISO 9002 sowohl in Brasilien als auch im internationalen Wettbewerb neue Geschäftschancen auftun könnten.

## Vorgehensweise

Die Anpassung an die ISO-Normen erfordert eine Reihe von Maßnahmen und Mitteln. Das Wichtigste ist die Bereitschaft, an der Struktur des Unternehmens zu rütteln, wofür ein konsequentes Vorgehen des Vorstands unvermeidlich ist. "Obwohl andere Faktoren wie der Druck der Kunden für die Zertifizierung entscheidend sein können, ist kein Aspekt so ausschlaggebend, wie die Einbeziehung der obersten Führungs-

ebene des Unternehmens", betont Johnny Delgado von der Philip Crosby. Die Transparenz des Prozesses und die Änderungen selbst verursachen Reaktionen in der Machtverteilung und müssen geglättet werden, um erfolgreich zu sein. "Kosten entstehen auch durch den Zeitaufwand, das verwendete Material und externe Aufwendungen, so z.B. für den Beratungsservice, das Zertifizierungsunternehmen, Fortbildungskurse u.a.",

zählt Delgado auf.

In Brasilien arbeiten verschiedene Zertifizierungsinstitute im Rahmen des brasilianischen Normensystems. Andere internationale Zertifizierungsgesellschaften, wie die deutschen Unternehmen DQS und RWTÜV, sind unabhängig vom brasilianischen System in diesem Bereich aktiv. "Um Interessenkonflikte zu vermeiden und die Glaubwürdigkeit der Arbeit sicherzustellen, sollten lediglich Zertifizierungsgesellschaften in Betracht gezogen werden, die nicht auch Beratungsdienstleistungen zur Einführung des Qualitätssystems anbieten", empfiehlt Michael Drechsel von der DQS. "In einigen Ländern besteht bereits die Tendenz, bestimmte Zertifikate nicht anzuerkennen, wenn Audit und Zertifizierung als 'Pauschalpaket' durchgezogen wurden." Der Direktor rät dazu, die Aufmerksamkeit auf die Auditoren zu lenken, die das Qualitätssystem zu prüfen haben, da sie mit dieser Art von Geschäftsführung vertraut sein müssen. Im Vergleich zu den Kosten für Trainigsprogramme, Umstrukturierungen und Beratungsdienste sind die Kosten der Zertifizierung relativ gering. Ein Unternehmen mit 250 bis 300 Angestellten muß für ein Zertifikat der DQS mit ungefähr R\$ 10.000 rechnen. Dazu kommen jährliche Kosten für die Verwendung der Marke und spätere Kontrollen", erläutert Drechsel. So wie es bereits auf die Schulung von Personal spezialisierte Unternehmen gibt, wird auch immer häufiger auf das sog. Benchmarking zurückgegriffen, ein Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Firmen, der dazu verhelfen kann, die Verfahrenskosten niedrig zu halten. Drechsel betont, daß die Zertifizierung jedoch nur Teil einer umfassenden Strategie zur Erzielung langfristiger Vorteile ist: "Ein gut durchdachtes Qualitätsmanagementsystem erzeugt zwar zunächst Kosten. Doch diese können in der Regel kurz- bis mittelfristig gesenkt werden und sichern damit das Überleben des Unternehmens."



Werner Ross, presidente da Câmara São Paulo (esq.), e Dr. Klaus-Wilhelm Lege, gerente geral, comemoram indicação da entidade para a ISO

Kammerpräsident Werner Ross und Hauptgeschäftsführer Dr. Klaus-Wilhelm Lege feiern die Empfehlung der AHK São Paulo zur Zertifizierung nach ISO 9002