

# Ticket für den Weltmarkt

*Unternehmen wollen mit ISO-Zertifikaten ihre Fähigkeiten im Qualitäts-Management beweisen*

Grosse Firmen verlangen von ihren Zulieferern häufig ein Zertifikat, das deren Können bestätigt, dauerhaft qualitativ einwandfreie Produkte zu liefern. Dieses Zeugnis zu erhalten, ist gerade für kleinere Firmen eine grosse Herausforderung.

*Christoph G. Schmutz*

«Bitte hier unterschreiben», sagt Werner Roth. Wer seinen Betrieb besichtigen will, muss sich zwei blaue Plasticüberzüge auf die Schuhe stülpen, einen weissen Wegwerfkittel anziehen und eine ebenso weisse Haube auf dem Kopf montieren. Nach der Unterschrift, mit der bestätigt wird, dass man keine Krankheiten hat und dass man im Betrieb nichts zu berühren gedenkt, kann es losgehen.

## Strenge Eintrittskontrollen

Während solche Massnahmen bei industriellen Nahrungsmittelherstellern durchaus verbreitet sind, ist das Prozedere für einen Betrieb von der Grösse der Käserei Neudorf doch erstaunlich. Geschäftsführer Werner Roth verarbeitet in seinem Betrieb, der zwischen dem Baldegger- und Sempachersee im Kanton Luzern liegt, mit zwölf Angestellten pro Jahr rund 10 Mio. l Milch von Bauern in der Umgebung. Über drei Viertel der daraus entstehenden 900 t Käse und 300 t Milchrahm liefert Roth an den Milchverarbeiter und -händler Emmi.

Die von Emmi verlangte Qualitätszertifizierung nach dem Branchenstandard BRC schreibt der Käserei die strengen Eintrittskontrollen vor. Das Regelwerk wurde ursprünglich von britischen Detailhändlern für die Zulieferer aufgelegt und fokussiert auf die Nahrungsmittelsicherheit. Da Emmi den Emmentaler aus Neudorf auch nach England und Japan liefert, fordert der Händler diese Zertifizierung in den Kaufverträgen.

## Akkreditiertes Labor

Auch in Unternehmen anderer Branchen verlangt der Kunde solche Quali-

tätsmassnahmen. Lantal Textiles erwirtschaftete 2012 unter anderem mit Sitzbezügen für Flugzeughersteller knapp 80 Mio. Fr. Umsatz. Die Endabnehmer haben sich in der International Aerospace Quality Group (IAQG) zusammengeschlossen und auf der Grundlage der Norm 9001 der Internationalen Organisation für Normung (ISO) ein Regelwerk speziell für die Zulieferer der Luftfahrtbranche entwickelt, die EN 9100. Ferner verfügt die Firma aus Langenthal über ein ISO-Zertifikat, welches das eigene Labor als «Prüfstelle für Brandversuche» akkreditiert. Auch in der Dienstleistungsbranche sind solche Normen verbreitet. Das Hotel Schweizerhof in Bern etwa hat die ISO-9001-Zertifizierung im Frühling dieses Jahres erworben, weil man ohne diese nicht dem Klub der Swiss Deluxe Hotels beitreten kann.

Worum handelt es sich aber bei diesen Regelwerken genau? Die «Mutter» aller Qualitätsnormen heisst ISO 9001. Diesen Standard gibt es neben der Grundvariante auch in Abwandlungen für verschiedenste Branchen. Vereinfacht gesagt geht es immer darum, dass die Geschäftsleitung gewisse Dinge tun muss, damit die Qualität von Produkten und Dienstleistungen dauerhaft sichergestellt wird. Das ist zwar grundsätzlich im Eigeninteresse jedes ernsthaften Unternehmers. Doch liegt die Fähigkeit, auch künftig mindestens dieselbe Qualität zu produzieren, im Verborgenen. Diese Fähigkeit basiert nämlich darauf, wie das Geschäft organisiert ist. Dafür bieten die Normen einen allgemein bekannten Masstab. Dessen Erfüllung lässt sich eine Firma durch einen «Zeugen» – eine externe Prüfgesellschaft – bescheinigen.

## Betreuungsaufwand gross

Wer sich ein solches «Qualitätszeugnis» kaufen will, muss sich auf einiges gefasst machen. Der «Schweizerhof» stellte eigens jemanden an, der ein Jahr lang die nötige Dokumentation erarbeitete und die erforderlichen Massnahmen einführte. Die externen Kosten beliefen sich auf 35 000 Fr. Schliesst man die internen Kosten ein, kam die Zertifizierung das Hotel mit 99 Zimmern auf rund 150 000 Fr. bis 200 000 Fr. zu ste-

hen, wie Direktor Michael Thomann ausführt. Heiko Nüssel, Lantals Chef für Qualitätsmanagement und Engineering, schätzt die Auslagen auf rund 60 000 Fr. pro Jahr. Auch er betont den Aufwand, den die externen Überprüfungen für das eigene Personal bedeuten. Lantal habe 2012 rund 50 Prüftage mit den verschiedensten Revisoren absolviert. Dazu gehörten neben privaten Firmen wie Germanische Lloyd (EN 9100) auch staatliche Stellen wie etwa die Schweizerische Akkreditierungsstelle SAS (Labor-Zulassung). Der Aufwand für die Betreuung solcher Besucher, inklusive Vor- und Nachbereitung, beläuft sich laut Nüssel pro Prüftag auf zwei bis drei Arbeitstage.

In der Käserei Neudorf spricht Werner Roth von Kosten in der Höhe von 15 000 Fr. bis 20 000 Fr. pro Jahr und vier Wochen eigenem Arbeitsaufwand. Das KMU-Portal des Bundes rechnet mit 30 000 Fr. bis 50 000 Fr. sowie einem internen Aufwand von einem halben Arbeitstag pro Mitarbeiter in Betrieben mit weniger als 50 Angestellten. Für kleine Unternehmen können solche Beiträge einen rechten Brocken darstellen, nicht zu sprechen von baulichen Massnahmen, die ein Produktionsbetrieb unter Umständen vornehmen muss. Würde er alle Forderungen sofort erfüllen, dann müsste er den ganzen Betrieb umbauen, sagt Roth. Deshalb gewährt ihm sein Prüfer teilweise Übergangsfristen.

## Tradition contra Sicherheit

Sowieso ist Roth der Meinung, dass die Anforderungen teilweise etwas weit gehen. So muss er beispielsweise die Öffnungen auf den Milchtankwagen permanent geschlossen halten, damit niemand Substanzen beimischen kann. Ferner geraten gewisse traditionelle Herstellungsmethoden mit den steigenden Erwartungen an die Lebensmittelsicherheit in Konflikt. Ein Greyerzer muss nach AOC-Reglement in einem offenen Fertigungsgerät hergestellt werden, was aber die BRC-Vorschriften eigentlich verbieten.

## Zertifizierung als Chance

Erreicht ein Unternehmen eine gewisse kritische Grösse, sind die Kosten sol-

cher Massnahmen bescheiden. Deren Nutzen ist allerdings nicht immer klar greifbar. Thomann vom «Schweizerhof» Bern betont aber, dass es wichtig sei, das Ganze nicht nur als Pflichtübung, sondern auch als Chance zu betrachten. Er habe die ISO-Zertifizierung zum Anlass genommen, einerseits zusätzlich Struktur in das Haus und dessen Abläufe zu bringen und andererseits die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Auch nütze die Zertifizierung bei der Positionierung des Hotels.

Auch Roth sieht es als Vorteil, dass er gewissermassen gezwungen werde, sich immer wieder aus dem Tagesgeschäft «auszuklinken», in Prozessen zu denken und die Abläufe jedes Jahr wieder auf Optimierungspotenzial zu untersuchen. Zudem erspare ihm die BRC-Zertifizierung auch gewisse Überprüfungen aus dem Ausland. Vor der BRC-Anerkennung hätten Emmi-Kunden etwa aus Japan oder Vertreter des grossen englischen Detailhändlers Tesco zuweilen in Neudorf vorgesprochen. Auch Nüssel von der Langenthaler Textilfirma bezeichnet die Qualitätszeugnisse als Differenzierungsmerkmal. Man könne damit den Kunden darlegen, wie viel man unternehme, um die Qualität sicherzustellen.

### **Kaum Alternativen**

Keines der drei Unternehmen sieht eine realistische Alternative zu den gewählten Zertifizierungen. Thomann vom «Schweizerhof» erklärt, dass zwar an seinem früheren Arbeitsort, einem Vier-Sterne-Hotel, keine Zertifizierung nötig war, da man sich über andere Merkmale zu differenzieren suchte. In Bern dagegen lasse die Positionierung keine Alternativen zu. Nüssel von Lantal ist der Meinung, dass man sich als Marktführer aus der Schweiz ein Fernbleiben nicht erlauben könne. Dahinter steckt die Überzeugung, dass wer gute Produkte herstellt, keine Probleme haben sollte, das auch zu belegen. Käsermeister Roth sieht ebenso wenig Ausweichmöglichkeiten. Natürlich liege es im Eigeninteresse des guten Unternehmers, Qualitätsware zu liefern. Aber die Frage, was genau Qualität sei, lasse sich eben nicht klar beantworten, deshalb der Rückgriff auf eine Norm. Grundsätzlich wäre es schon möglich einen Händler zu finden, der Milchprodukte auch ohne Qualitätszertifizierung abnehme. Aber das sei wenig lukrativ, meint Roth. Beim nächsten Umbau wird er die Eingangskontrolle in der Käserei Neudorf noch um eine Hygieneschleuse ergänzen müssen.