

Von der Produktqualität zur Unternehmensqualität – Erfahrungen der Ernährungsindustrie mit unterschiedlichen Qualitätsmanagementansätzen

Clemens Morath

Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung
Universität Hohenheim
Schloss Osthof-Süd
70593 Stuttgart
morathcl@uni-hohenheim.de

Abstract: In der deutschen Ernährungsindustrie wird eine exzellente Leistung in Bezug auf die produzierte Ware auf sehr unterschiedliche Weise angestrebt. Mit der Berücksichtigung auch der indirekten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg, wie z.B. der Mitarbeiterführung, will man der Erfolgsorientierung umfassend gerecht werden. Je nach Ausprägung erstreckt sich das Qualitätsverständnis folglich von der Produktqualität bis hin zur Unternehmensqualität. Dabei kommen immer öfter ganzheitliche Qualitätsmanagementsysteme zum Einsatz. Ausgehend von einer grundlegenden Betrachtung der unterschiedlichen Qualitätsverständnisse richtet sich der Blick der vorliegenden Untersuchung auf die Ergebnisse einer Online-Befragung bei Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie.

1 Die Entwicklung der letzten Jahre

Die ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklung hat zu einer gewaltigen Veränderung in Landwirtschaft, Industrie und Handel geführt, die eine tief greifende Wandlung der Unternehmen, hin zu einer flexibleren Organisation und stärkeren Vernetzung, bewirkt [DS02]. Nachdem in den neunziger Jahren viele Unternehmen ihre innerbetrieblichen Optimierungen, die unter dem Schlagwort der Lean-Production bekannt wurden, vorangetrieben haben, richteten sich Anfang dieses Jahrzehnts die Bemühungen auf die unternehmensübergreifenden Schnittstellen [BD02]. So wurde etwa bei der KWS Saat AG ein Interaktionsmanagement eingeführt [Wi06]. Gründe hierfür waren und sind Verbesserungen des Material- und Informationsflusses, die aufgrund sich ändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zunehmend wichtig werden. Entscheidender Impuls war hierbei die abnehmende Fertigungstiefe, die in Industrie, Handel und Landwirtschaft festgestellt werden kann [Hu05]. Diese Entwicklung geht mit einer gesteigerten Inanspruchnahme von externen Leistungen einher, die wiederum bewirkt, dass die Unternehmen ein immer vielgestaltigeres Netz an Geschäftspartnern innerhalb der Wertschöpfungskette aufbauen.

Alle Marktteilnehmer sind mit diesen neuen Gegebenheiten konfrontiert, wobei sie ihnen auf unterschiedliche Weise begegnen. Es zeichnet sich ein gesteigerter Bedarf an vertrauensbildenden Maßnahmen ab. Die Ausrichtung auf Qualität hat sich dabei von der reinen Produktqualität immer weiter entfernt und richtet sich verstärkt auch auf Arbeit-, Umwelt-, Servicequalität und andere. Sie kann damit als Entwicklung hin zu einem umfassenden Ansatz betrachtet werden. In der betrieblichen Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch diese betrieblichen Einflussgrößen Berücksichtigung finden müssen um dem Primat des „Business Excellence“ gerecht zu werden [Pr05].

2 Entwicklung der Qualitätskonzepte

Der Qualitätsbegriff ist schon älter als 2000 Jahre und meinte damals bereits die „Beschaffenheit“ und „Eigenschaft“ eines Gegenstandes [La84]. Auf dem Weg zum ganzheitlichen Qualitätsmanagement kann eine Entwicklung beobachtet werden die angefangen von der Qualitätskontrolle, über die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement, das ganzheitliche Qualitätsmanagement als Endpunkt sieht.

Qualitätskontrolle bezeichnet die Kontrolle am Ende eines Produktionsprozesses bzw. am Wareneingang. Im Rahmen der Kontrolle wurden Messungen überwiegend durchgeführt um Fehler aufzudecken [Lu96]. Das Vorgehen hat sich in den dreißiger und vierziger Jahren durch die Statistische Prozesskontrolle (SPC) gewandelt. Als Folge konnten die Kontrollmessungen reduziert und teilweise sogar vollständig ersetzt werden. Die Qualitätssicherung weitete den Kontrollbegriff aus und machte zusätzlich den Herstellungsprozess zum Gegenstand der Kontrollen. So konnte ein Fehler frühzeitig entdeckt werden. Dieses Vorgehen ist ein probates Mittel den Kunden vor offensichtlich fehlerhaften Produkten zu schützen und diese Produkte auch schnell zu identifizieren, jedoch konnten Fehler so nicht vermieden werden. Das Qualitätsmanagement hat gegenüber der Qualitätssicherung eine Gesamtstrategie. Entsprechend setzt sich das Qualitätsmanagementsystem (QMS) aus Aufbau- und Ablauforganisation des Betriebes mit allen Einrichtungen und Maschinen sowie der Dokumentation aller qualitätsrelevanten Maßnahmen einschließlich der Mess- und Prüfergebnisse zusammen [Br02]. Ganzheitliches oder auch umfassendes sowie Total Quality Management (TQM) werden synonym verwendet [Ka94]. Das TQM verfolgt drei grundsätzliche Zielstellungen: Den langfristigen Geschäftserfolg, den Nutzen für alle Mitglieder der Organisation und den Nutzen für die Gesellschaft. Dabei ist die Zufriedenstellung der Kunden die zentrale Aufgabe.

3 Zur vorliegenden Untersuchung

Die Untersuchung, welche der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, hat sich aufgrund der eingangs beschriebenen Entwicklung folgende Ziele zum Anliegen gemacht:

- Analyse der aktuellen Situation der Unternehmen der Ernährungsindustrie in Bezug auf den Einsatz eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements.

- Defizite und Potenziale der Unternehmen der Ernährungsindustrie im Hinblick auf einen ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatz.
- Erfahrungen der Unternehmen der Ernährungsindustrie bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements und dem Einsatz von Qualitätsmanagementmethoden.
- Handlungsempfehlungen für die Unternehmen der Ernährungsindustrie bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements.

Anfänglich wurden mittels Literaturrecherche die Grundlagen erarbeitet. So wurde sowohl bezüglich der unterschiedlichen Qualitätsverständnisse und Managementansätze wie auch bezüglich der Ernährungsindustrie die notwendige Wissensbasis für eine zielgerichtete Untersuchung geschaffen. Um die Situation in den Unternehmen der Ernährungsindustrie zu erfassen wurde der empirischer Ansatz gewählt, der durch eine internetgestützte, standardisierte Befragung umgesetzt wurde. Um die Aussagen von kompetenter Seite zu erhalten, wurden in den Unternehmen die Ansprechpartner für den Bereich Qualitätsmanagement angesprochen. Als Adressdatensatz standen die Hoppenstedt Firmenprofile zur Verfügung. Der Erstkontakt wurde jeweils per Fax versandt, um auf die Untersuchung hinzuweisen und mit den QM-Beauftragten in Kontakt zu kommen. Von insgesamt 5900 Datensätzen erwiesen sich dabei 900 als unzustellbar oder redundant. 511 Unternehmen bekundeten ihr Interesse.

Ausgehend von den Forschungsfragen wurde ein Fragebogen entworfen der sich inhaltlich an ganzheitlichen QM-Ansätzen orientiert. Dafür wurden sowohl der Fragebogen zum EFQM-Modell, wie auch die Kriterien der diversen bundeslandspezifischen Qualitätspreise und des deutschen Ludwig-Erhard-Preises ausgewertet. Im Einzelnen gliedert sich der Fragebogen dadurch in 13 Teile. Diese sind: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Geschäftspartner und Ressourcen, Prozesse, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Gesellschaftliche Auswirkungen, Unternehmensergebnisse, Finanzdaten, Qualitätsmanagement, Unternehmen und Vergleich. Der Fragebogen ist mit 78 Teilfragen sehr umfangreich, jedoch ist dies aufgrund der Vielzahl an QM-Bereichen notwendig. Zur Befragung wurden die 511 QM-Beauftragten per Mail eingeladen. Aufgrund eines personalisierten Links können die Antworten in der Datenbank jeweils dem Probanden zugeordnet werden. Zusätzlich erhielten die etwa 2600 Unternehmen, die auf die erste Anfrage nicht reagiert hatten, von welchen jedoch eine allgemeine Mail-Adresse bekannt war, eine Maileinladung zur Befragung. Es zeichnet sich ein Rücklauf von etwa 35-40% bei direktem Kontakt ab und etwa 5% bei allgemeinem Kontakt (Stand: 08.12.2006).

4 Erste Ergebnisse der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung bei Unternehmen der Ernährungsindustrie ist auf großes Interesse bei den betroffenen Unternehmen gestoßen. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen den bürokratischen Aufwand eines QMS sehen und die Motivation auf Führungs- wie auch auf Mitarbeiterseite als wesentlich für den Erfolg betrachten.

Andererseits sind Vorteile im Verständnis der Prozesse, Risikominimierung, Effizienzsteigerung und weitere auszumachen. Es zeigt sich aber auch, dass die Unternehmen das QM teilweise sehr unterschiedlich bewerten und dass die Bemühungen der Unternehmen sich dementsprechend teilweise auch stark unterscheiden. Insbesondere im Hinblick auf die Unterscheidung von Produktqualität und Unternehmensqualität sind deutliche Unterschiede im Vorgehen der Unternehmen auszumachen.

Bei der Bedeutung der einzelnen Bereiche des Qualitätsmanagements für den mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wurde von den QM-Beauftragten die Kundenzufriedenheit am häufigsten auf den ersten Platz gestellt, gefolgt von der Führung und den Unternehmensergebnissen. Am wenigsten wichtig werden von einer deutlichen Mehrheit die gesellschaftlichen Auswirkungen angesehen. Auffällig ist, dass sich die Mehrzahl der Unternehmen sowohl in Bezug auf die Entwicklung des Umsatzwachstums als auch des Marktanteils besser als den Branchenmittelwert betrachtet, was objektiv kaum möglich ist. Bezüglich der Bewertung der Gewinnentwicklung ist die Bewertung geringfügig besser als der Mittelwert.

5 Perspektiven

Nach Auswertung aller Antworten werden insbesondere durch die offenen Fragen aufschlussreiche Aussagen und Handlungsempfehlungen erwartet. Das große Interesse der Praxis an den Ergebnissen macht den Bedarf an zusätzlichem Wissen in diesem Bereich deutlich. Weitere Forschungsarbeit erscheint daher sinnvoll. Informationen zur Untersuchung sind auf der Homepage <http://www.food-excellence.de> zu finden.

Literaturverzeichnis

- [BK02] Brauer, J.-P.; Kamiske, G. F. (Hrsg.): DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen. Hanser, 2002.
- [BD02] Busch, A. ; Dangelmaier, W.: Integriertes Supply Chain Management. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2002.
- [DS02] Doluschitz, R.; Spilke, J.: Agrarinformatik. Ulmer, 2002.
- [Hu05] Huth, M.: Gegen Risiken und Nebenwirkungen. In: Logistik heute (2005), Nr. Nr. 7-8, S. 34–35.
- [Ka94] Kamiske, G.F.: Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin, Heidelberg, 1994.
- [La84] Langenscheidt: Taschenwörterbuch der Lateinischen und Deutschen Sprache. Bd. 36. Berlin, 1984.
- [Lu96] Lux, W.: Der Einfluss von Total Quality Management auf die organisatorische Gestaltung von KMU. Bern, Universität St. Gallen, Dissertation, 1996.
- [Pr05] Prudent, D.: Wie Sie aus Kunden Fans machen. In: Impulse (2005), Nr. November, S. S. 18–30.
- [Wi06] Wille, O.: Interaktionsmanagement im landwirtschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerk, Cuvillier, 2006.