

Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft

Quality management in the food industry

Siegfried PÖCHTRAGER

Zusammenfassung

Aufgrund der Angaben der befragten Qualitätsmanager der Ernährungswirtschaft kann davon ausgegangen werden, dass diese Branche durch die ihr innewohnenden Spezifika eine modifizierte Sichtweise hinsichtlich des EFQM-Modells aufweist. Diese konnte durch die vorliegende Studie auch plausibel nachgewiesen werden. Für die Ergebnis-Erfolgsfaktoren des EFQM-Modells konnte eine aggregiertes Gewicht von 66% errechnet werden. Demgegenüber dürfte die Bedeutung der Befähiger-Erfolgsfaktoren mit 34% deutlich unter den vom theoretischen Modell vorgegebenen 50% liegen. Die Verschiebung hin zu den Ergebnissen ist im Prinzip nicht wirklich überraschend. Gerade diese Branche zeichnet sich durch hohe Konkurrenzintensität aus. Der Verdrängungswettbewerb in der Ernährungswirtschaft ist stark ausgeprägt, nicht zuletzt aufgrund der leichten Substituierbarkeit der produzierten Waren. Die zunehmende Handelskonzentration der letzten Jahrzehnte hatte eine Verschiebung der Marktmacht weg von der Produktion hin zum Lebensmitteleinzelhandel zur Folge. Die Ergebnisse könnten aber auch als Hinweis dafür verstanden werden, dass das EFQM-Modell einer empirischen Evaluierung in den unterschiedlichen Branchen bedarf.

Schlagnworte: Qualitätsmanagement, Ernährungswirtschaft, Erfolgsfaktoren, European Foundation for Quality Management (EFQM), Marketing.

Summary

Based on the answers of the quality managers of the food industry participated in the survey it can be assumed that the food industry requires a modified version of the EFQM-Model because of its characteristics. This could be proved by the study in question. For the

results success factors of the EFQM-Model an aggregated weight of 66% could be calculated. The importance of the enablers success factors was with 34% clearly lower than the 50% of the theoretical model. This shift towards the results side is not really a surprise especially the food industry is characterised through a high competitiveness. Competition is fierce not only due to the fact that produced goods can be substituted easily. The increasing concentration processes during the last decades have resulted in a shift of market power from producers to food retailers. But the findings could also be seen as a hint that the EFQM-Model requires empirical evaluations for the various industries.

Keywords: Quality Management, Food Industry, Success Factors, European Foundation for Quality Management (EFQM), Marketing.

1. Einleitung

Der zunehmende Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft hat in den letzten Jahren weltweit eine Änderung der Marktsituation hervorgerufen. Schlagwörter wie „Globalisierung“, „Wertewandel“ oder „Flexibilisierung“ sind der Ausdruck und das Ergebnis einer sich rasch verändernden Umwelt. In den immer kompetitiver werdenden Märkten erkannten viele Produzenten, dass die Qualität nicht mehr alleine über das Produkt definiert werden kann. Qualität erfasst im Rahmen dieses ganzheitlichen Ansatzes nicht nur unternehmensinterne Bereiche, sondern auch unternehmensexterne Bereiche (wie Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und die gesamte Gesellschaft). Alle Interessenspartner einer Unternehmung sollen zufriedengestellt werden. Diese Bestrebungen dienen dazu, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und somit den Fortbestand des Unternehmens abzusichern. Die ersten Unternehmen in der Ernährungswirtschaft wurden am Beginn der 1990er Jahre nach der Norm ISO 9000ff zertifiziert. Heute nimmt das Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft eine allgemein anerkannte, zentrale Bedeutung ein.

2. Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft

Die wichtigsten Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement in einem Unternehmen der Ernährungswirtschaft sind das Erkennen und dauerhafte Vermeiden von Fehlern, die bessere Strukturierung der Arbeitsabläufe und des Informationsflusses sowie die Optimierung des Produktionsprozesses (vgl. PÖCHTRAGER 2001, 177). Dies legt den Schluss nahe, dass in diesen Bereichen durch die Einführung von Qualitätsmanagement ISO 9000ff die größten Einsparungen bei den Unternehmen zu erreichen sind. Im Rahmen dieser Studie konnte beispielsweise ermittelt werden, dass die Unternehmen Umsatzsteigerungen bis zu 26 % verzeichnen konnten, die Lagerumschlaghäufigkeit um bis zu 30 % gestiegen ist, eine Reduktion des Ausschusses um mehr als 62 % erreicht wurde oder die Anzahl der Beschwerden sich um mehr als 60 % reduziert hatte.

2.1 Evaluation des Qualitätsmanagementsystems

Damit die Ergebnisse des gelebten Qualitätsmanagements überprüft werden können, wurde 1988 von vierzehn führenden europäischen Unternehmen das Modell der European Foundation for Quality Management- (EFQM-Modell) entwickelt. Zu den Gründungsmitgliedern zählen (vgl. N.N., 1996, 8) unter anderem BT PLC (GB), Nestlé AG (CH), Fiat Auto S. p. A. (I), Volkswagen AG (D), KLM Royal Dutch Airlines (NL), Renault (F) usw.



Aufgabe der EFQM ist es, die Position der europäischen Unternehmen auf dem Weltmarkt zu stärken. Die EFQM versucht, die Akzeptanz von Qualitätsmanagement auf breiter Ebene zu steigern, indem sie den Unternehmen die Bedeutung von Qualität als Mittel zum Erfolg klar macht und sie bei ihren Qualitätsbestrebungen unterstützt, mit dem

Ziel *Qualität zur Grundhaltung* werden zu lassen. Mittlerweile zählen 800 Mitglieder aus den meisten europäischen Ländern und den meisten Branchen (Stand Jänner 2000) zu den Mitgliedern der EFQM

(N.N., 2000, 2). Hierunter sind sowohl führende Unternehmen, als auch wissenschaftliche Institutionen (vgl. N.N., 1996, 8) zu finden.

2.2 Das Modell der European Foundation for Quality Management

Von der EFQM wurde ein eigenes Modell erstellt, das den Unternehmen helfen soll, im Rahmen einer sog. Selbstbewertung zu ermitteln, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Die Selbstbewertung ist aber auch für die Teilnahme am sog. European Quality Award verpflichtend vorgeschrieben. Das EFQM-Modell beruht auf folgender Prämisse: „Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt“ (N.N., 1996, 9). Das EFQM-Modell (siehe Abb. 1) stellt die Basis für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren dar, wobei von der EFQM selbst ein Gewichtungsansatz hinsichtlich dieser Faktoren vorgegeben wird. Zentrales Anliegen dieser Studie war es daher, diesen Ansatz der EFQM einer empirischen Überprüfung am Beispiel der Ernährungswirtschaft in Österreich und Südtirol zuzuführen.

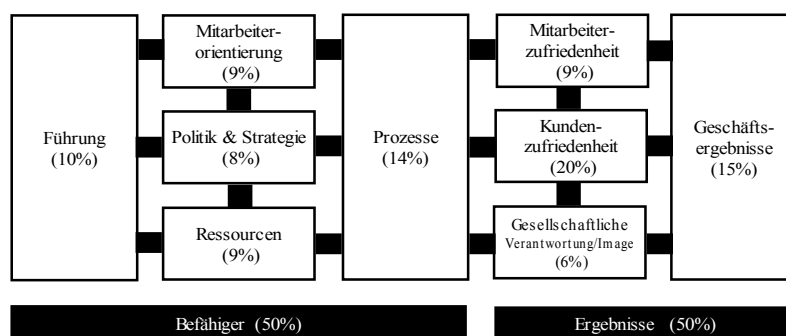


Abb. 1: Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement (nach EFQM)

Quelle: N.N., 1996, 9; Wilmes und Radtke, 1998, 16

Mittels des Analytischen Hierarchieprozesses (AHP) wurde die Bedeutung der jeweiligen Erfolgsfaktoren ermittelt. Der AHP hat den wesent-

lichen Vorteil gegenüber anderen Methoden zur Ermittlung von Bedeutungsgewichten, dass hierbei Paarvergleiche verwendet werden. Über Paarvergleiche können Gewichtungen wesentlich besser vorgenommen werden, als wenn simultan über die Gewichtung einer größeren Anzahl an Alternativen nachgedacht werden müsste. Denn es ist kognitiv wesentlich einfacher, zwei Objekte miteinander in Beziehung zu setzen, als viele Objekte gleichzeitig zu beurteilen. Diese Erfahrung menschlichen Verhaltens konnte auch im Rahmen dieser Studie nachgewiesen werden. Insbesondere war es durch die Anwendung des AHP möglich, durch einfache Paarvergleiche auf das Gewicht der jeweiligen Erfolgsfaktoren zu schließen.

Aus Abb. 1 ist die Gewichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren durch die EFQM ersichtlich. Die neun Erfolgsfaktoren können dabei in 2 Gruppen (Befähiger- Erfolgsfaktoren und Ergebnis-Erfolgsfaktoren) zusammengefasst werden (vgl. Tab.1)

Tab.1: Befähiger- Ergebniserfolgsstrukturen

| Befähiger (50%) | Ergebnisse (50%) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung ▪ Politik und Strategie ▪ Mitarbeiterorientierung ▪ Ressourcen ▪ Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenzufriedenheit ▪ Mitarbeiterzufriedenheit ▪ Gesellschaftliche Verantwortung/Image ▪ Geschäftsergebnisse |

Die relative Gewichtung wurde auf Basis einer Befragung von 300 europäischen Führungskräften ermittelt (vgl. PEACOCK, 1992, 528). Im Rahmen einer Selbstbewertung sind den 9 Erfolgsfaktoren Gewichte zugeteilt. Kundenzufriedenheit wird mit 20 % am höchsten bewertet, gesellschaftliche Verantwortung mit 6 % am niedrigsten. Diese Gewichtung ist einzuhalten, wenn man sich um den European Quality Award bewirbt. Unternehmen die dieses Modell verwenden, aber nicht am Award interessiert sind, sondern ihr eigenes maßgeschneidertes Profil gestalten wollen, können auch eine eigene Gewichtung vornehmen. Sie sollten hierzu feststellen, welche Bedeutung die einzelnen Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens haben, und auf Basis solcher Überlegungen ihre individuelle Gewichtung schaffen (vgl. SEGHEZZI, 1999, 113).

Das EFQM-Modell wurde als Basismodell für alle zertifizierten Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit erstellt. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ist in der Literatur teilweise umstritten (vgl. MALORNY, 1996, 229). So kritisiert z.B. WUNDER (1995, 1041), dass der Gewichtungsansatz willkürlich sei. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die relativen Gewichte bei österreichischen Unternehmen mittels Paarvergleiche neu ermittelt und mit Hilfe des Analytischen Hierarchie Prozesses (AHP) errechnet. Die Datenerhebung und -Auswertung bezieht sich dabei nur auf den Bereich der Ernährungswirtschaft (Branche 3: Lebensmittel, Getränke; exkl. Tabak). Mit dieser Studie wird daher überprüft, ob die EFQM Erfolgsfaktoren mit den gleichen Prozentsätzen auf die österreichische und Südtiroler Ernährungswirtschaft übertragen werden können. Die Gewichtung der einzelnen EFQM-Erfolgsfaktoren wird anhand der Urteile der interviewten Qualitätsmanager ermittelt. Es soll damit gezeigt werden, ob dieses Modell in der bisherigen Ausformung auch auf die österreichische Ernährungswirtschaft übertragbar ist.

3. Ergebnisse der Untersuchung

Die Befragung wurde mit 53 Qualitätsmanagern unterschiedlichster Unternehmen der Ernährungswirtschaft (Milchverarbeitung, Fleischverarbeitung, Brot und Backwaren, ...) in Österreich und Südtirol durchgeführt und erbrachte folgende Prozentsätze der einzelnen Erfolgsfaktoren.

Dabei zeigt sich, dass für die Probanden dieser Untersuchung die Geschäftsergebnisse mit 26% gefolgt von der Kundenzufriedenheit mit 24% am weitaus wichtigsten sind. Alle anderen Erfolgsfaktoren haben ein Gewicht von unter 10%. Prozesse und Mitarbeiterzufriedenheit liegen bei rund 9%, Führung, Mitarbeiterorientierung, Ressourcen und Gesellschaftliche Verantwortung/Image bei rund 7%. Am unwichtigsten wird die QM-Politik und -Strategie mit rund 4% eingestuft.

Es zeigte sich, dass das ursprüngliche EFQM-Modell im Prinzip Gültigkeit hat. Allerdings ergaben sich einige signifikante Unterschiede in der Gewichtung der Erfolgsfaktoren: Zwischen den Befähiger- Erfolgsfaktoren und den Ergebnis-Erfolgsfaktoren herrscht nach dem EFQM-Modell eine Gleichgewichtung im Verhältnis 50:50. Anhand der Befra-

gungsergebnisse verschiebt sich diese Gewichtung auf ein Verhältnis 34:66. D.h. der Ergebnisbereich nimmt für die Ernährungswirtschaft eine weitaus höhere Bedeutung ein, als dies aufgrund des EFQM-Modells vermutet werden konnte.

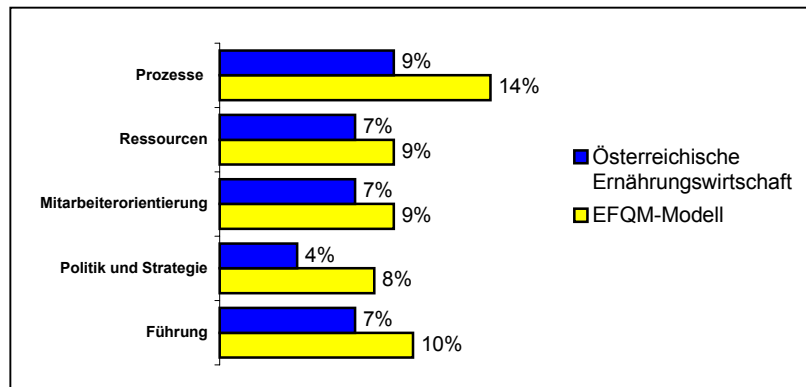


Abb. 2: Gewichte der Befähiger- Erfolgsfaktoren

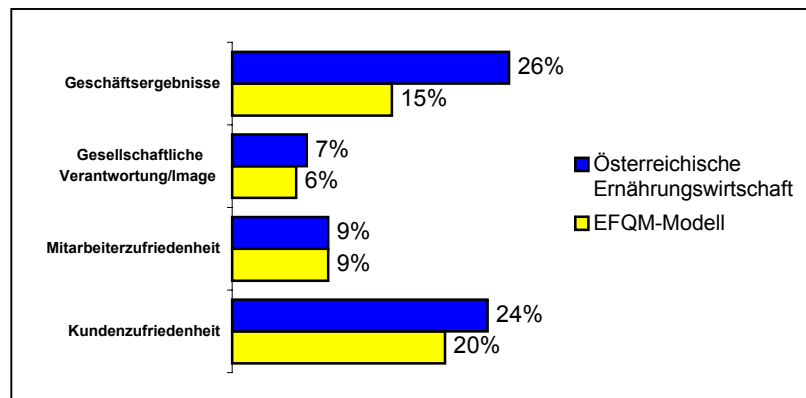


Abb. 3: Gewichte der Ergebnis- Erfolgsfaktoren

Dies könnte damit zusammenhängen, dass sich die Lebensmittelbranche insgesamt in einer Phase der Umstrukturierung befindet (Lebensmittelskandale, Konzentrationsprozess im Lebensmitteleinzelhandel, Produktionsüberhang usw.). Durch den verschärften Wettbe-

werb in dieser Branche gewinnen die Ergebnisse, also der wirtschaftliche Output eines Unternehmens gegenüber dem Input naturgemäß an Bedeutung. Da von dieser Entwicklung die gesamte Ernährungswirtschaft betroffen ist – beispielsweise führt die zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel zu einer höheren Marktmacht des Handels und einer Verschiebung der Paritäten –, kann plausibel angenommen werden, dass diese Gewichtung unter Berücksichtigung statistischer Schwankungsbreiten auch für die gesamtösterreichische Ernährungswirtschaft Gültigkeit hat.

Literatur

- MALORNY, C. (1996): TQM umsetzen: der Weg zur Business Excellence. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- N.N. (1996): The European Quality Award. In: European Foundation for Quality Management (Hrsg.), Brüssel.
- N.N. (2000): The European Quality Award. In: European Foundation for Quality Management (Hrsg.), Brüssel.
- PEACOCK, R. D. (1992): Ein Qualitätspreis für Europa. In: QZ Vol. 9, 525-528.
- PÖCHTRAGER, S. (2001): Die Ermittlung der Bedeutung von Erfolgsfaktoren in Qualitätsmanagementsystemen mit Hilfe des Analytischen Hierarchieprozesses am Beispiel der österreichischen und Südtiroler Ernährungswirtschaft. Wien: Dissertation Universität für Bodenkultur Wien
- SEGHEZZI, H. D. (1999): Konzepte – Modelle – Systeme In: Masing, W. (1999): Handbuch Qualitätsmanagement. 4. Aufl., Munich, Vienna: Hanser.
- WILMES, D. und RADTKE, P. (1998): Das Modell für Business Excellence durch TQM. In: KAMISKE, G. F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze – Mit Total Quality Management zu Business Excellence – der Leitfaden zur Umsetzung. Munich, Vienna: Hanser.
- WUNDER, R. (1995): TQM fordert Personalmanagement. In: QZ Vol. 9, 1040-1042.

Anschrift des Verfassers

*Siegfried Pöchtrager
Institut für Agrarökonomik
A-1190 Wien, Peter Jordan-Straße. 82
Tel.: +43 1 47654 3566
eMail: poechtrager@boku.ac.at*