

Auswirkungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft

Implementation of quality management and its effects in the food industry

Siegfried PÖCHTRAGER

Zusammenfassung

Die wichtigsten Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement in einem Unternehmen der Ernährungswirtschaft ist das Erkennen und dauerhafte Vermeiden von Fehlern, die bessere Strukturierung der Arbeitsabläufe und des Informationsflusses sowie die Optimierung des Produktionsprozesses. Dies legt den Schluss nahe, dass in diesen Bereichen durch die Einführung von Qualitätsmanagement ISO 9000ff die größten Einsparungen bei den Unternehmern zu erreichen sind. Im Rahmen dieser Studie konnte bei den Auswirkungen durch die Einführung des Qualitätsmanagements beispielsweise ermittelt werden, dass die untersuchten Unternehmen Umsatzsteigerungen bis zu mehr als 26 % verzeichneten, die Lagerumschlaghäufigkeit um bis zu mehr als 30 % stieg, der Ausschuss um mehr als 62 % abnahm und die Anzahl der Beschwerden sich um mehr als 60 % reduzierte.

Schlagerworte: Qualitätsmanagement, Ernährungswirtschaft, ISO 9001 : 2000, Marketing

Summary

The most important reasons for implementing quality management in an enterprise which operates in the food and fodder production and trade, are the recognition of errors and their permanent avoidance, the improvement of work flow structuring and the information flow, as well as the optimization of the production process. This leads to the conclusion that entrepreneurs may reach maximum savings by imple-

menting quality management ISO 9000ff in the areas as mentioned. The study also shows that once quality management was implemented, enterprises reported a turnover growth by more than 26%, the stock turnover frequency rose by 30%, and a reduction of waste goods by more than 62% was achieved, and also the amounts of complaints decreased by more than 60%.

Keywords: Quality Management, Food Industry, ISO 9001 : 2000, Marketing

1. Einleitung

Aufgrund starker Veränderung der Märkte und deren Produkte in den vergangenen Jahren ist der Erfolg eines Unternehmens entscheidend vom Qualitätsmanagement abhängig. Viele Unternehmen in der österreichischen Ernährungswirtschaft haben das Qualitätsmanagementsystem nach der Norm ISO 9000ff eingeführt. Nach wie vor stehen Unternehmen vor der Entscheidung, ob sie Ihre Produktionsabläufe, Entwicklung etc. nach den Anforderungen der ISO 9000ff dokumentieren sollen. Um nicht zertifizierten Unternehmen die Entscheidung zu erleichtern, wurden in einer Studie 53 Unternehmen in der Ernährungswirtschaft nach den Gründen, Auswirkungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement im Unternehmen, sowie nach den Verbesserungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement befragt. Damit die Veränderungen auch messbar gemacht werden konnten, wurden Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Zahl der Beschwerden etc. ermittelt.

2. Definition Qualitätsmanagement

Unter dem Begriff Qualität ist nach CROSBY (1979) die „Übereinstimmung mit den Anforderungen“ zu verstehen. Die Anforderungen werden dabei naturgemäß von den Abnehmern der eigenen Produkte festgelegt und nicht vom Produzenten selbst. Vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtslage, die den Schutz des Verbrauchers an oberster Stelle sieht, ist jedes Unternehmen in der Lebensmittelkette gezwungen, sich rechtlich und fachlich hinsichtlich der Einhaltung der vorgegebenen Standards abzusichern. Der Landwirt, der als Urproduzent an

erster Stelle in dieser Kette steht, unterliegt nicht nur dem nationalen Regelwerk bzw. den EU-Anforderungen (Produkthaftung, Lebensmittelhygiene etc.) und den internationalen Bestimmungen (bei Exporten z.B. Antikörper nach der Impfung, Keimbefall), sondern auch den Anforderungen und Auflagen, die von den von ihm belieferten Unternehmen vorgegeben werden.

Hinter dem Begriff „Qualitätsmanagement“ verbirgt sich das systematische Planen, Umsetzen und Dokumentieren von Tätigkeiten, die bei der Herstellung eines Produktes Einfluss auf die Qualität haben. Das Unternehmen selbst legt den Umfang und die Tiefe des QM-Systems fest. Ein QM-System umfasst deshalb grundsätzlich all jene Bereiche eines Unternehmens, die für die Qualität mitbestimmend sind. Nicht die Endkontrolle eines Produktes sollte im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die stetige Qualitätskontrolle im Verlauf der Produktentstehung bzw. Leistungserbringung.

Die ÖNORM EN ISO 9001 : 2000 bietet das Gerüst für ein derartiges, funktionsfähiges QM-System. Dabei muss hervorgehoben werden, dass ein wirksames QM-System in der Ernährungswirtschaft so ausgelegt sein muss, dass es nicht nur die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden erfüllt, sondern gleichzeitig die Interessen und Erwartungen der Unternehmen in der Ernährungswirtschaft wahrt. Die äquivalente internationale Normenreihe ISO 9000 ist in den 80er Jahren entstanden und hat Branchen übergreifend für den Bereich Qualitätsmanagement weltweite Gültigkeit. In über 70 Ländern wird diese Norm zur Zeit unverändert angewendet. Da es in jedem Land ein eigenes Normungsinstitut gibt, ist die Bezeichnung je nach Land unterschiedlich. Für Österreich gilt folgende Bezeichnung (die Buchstaben stehen dabei für die entsprechenden Organisationen):

- in Österreich
(Österreichisches **Norm**ungsinstitut) **ÖNORM**
- in der EU
(Europäische **Norm**) **EN**
- und weltweit
(International **Standard Organization**) **ISO**
- Die Normenreihe ISO 9000 wurde im Jahr 2000 überarbeitet und gliedert sich wie folgt:

- ISO 9000 : 2000QM-Systeme - Grundlagen und Begriffe
- ISO 9001 : 2000QM-Systeme - Anforderungen
- ISO 9004 : 2000QM-Systeme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung

Ein prozessorientiertes oder ablauforientiertes QM-System unterstützt alle wesentlichen betrieblichen Prozesse und durchleuchtet sie. Dies führt auch bei guten Unternehmen zu Optimierungsmöglichkeiten. Führungsprozesse sowie die Aufgaben der unterstützenden Prozesse (Kommunikation, Dokumentenlenkung, Vertragswesen, etc.) werden ausdrücklich mit einbezogen.

Ein zertifiziertes Unternehmen muss für alle Funktionen innerhalb des Produktionsprozesses festlegen:

- Formulierung der zu erfüllenden Aufgaben,
- Definition der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie der Schnittstellen,
- Bereitstellung der zur Leistungserfüllung erforderlichen Mittel,
- Überwachung der Durchführung der Prozesse und Bewertung des Erfolges,
- Systematische Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten.

Ausgangspunkt für ein prozessorientiertes QM-System sind stets die Kundenanforderungen. Unter den Kunden sind dabei die Abnehmer der hergestellten Produkte zu verstehen. Dies können demnach Konsumenten, verarbeitende Betriebe oder auch der Lebensmittelhandel sein. Erst wenn die Anforderungen, die diese Kunden an das Produkt stellen, bekannt sind, ist es sinnvoll, sich über deren Realisierung und Umsetzung Gedanken zu machen. Damit ist z.B. ein bestimmter Stärkegehalt bei Getreide oder die Lagerfähigkeit bei Paradeisern angesprochen. Der Gesamtprozess ist eingebettet in Verbesserungsschleifen, die alle Bereiche und Prozesse umfassen. Wichtig sind dabei vor allem zwei Fragen:

- Haben wir das Richtige gemacht, d. h. entsprechen die Produkte bzw. Dienstleistungen dem, was der Markt/der Kunde braucht?
- Haben wir es richtig gemacht, d. h. entsprechen die fertigen Produkte bzw. Dienstleistungen dem vorgegebenen Anforderungen/Spezifikationen?

Aus dem Input, d. h. den Informationen über die Kundenanforderungen werden die notwendigen Prozessschritte zur Produktrealisierung abgeleitet, wobei ein überprüfendes System (Messung/Analyse/Verbesserung, Verantwortung der Leitung, Management der Mittel) integraler Bestandteil eines funktionierenden QM-Systems sein muss. Der Produktrealisierungsprozess sollte zu Produkten führen, die den Anforderungen der Kunden vollkommen entsprechen und so zu einer hohen Kundenzufriedenheit führen. Letztlich sollten durch die Einführung eines adäquaten QM-Systems permanente Leistungsverbesserungen möglich sein, in dem Sinne, dass beispielsweise bei entsprechendem Bedarf neue Produkte entwickelt werden, Produktmodifikationen durchgeführt werden usw. – stets unter Berücksichtigung der vorgegebenen gelenkten Kriterien des QM-Systems.

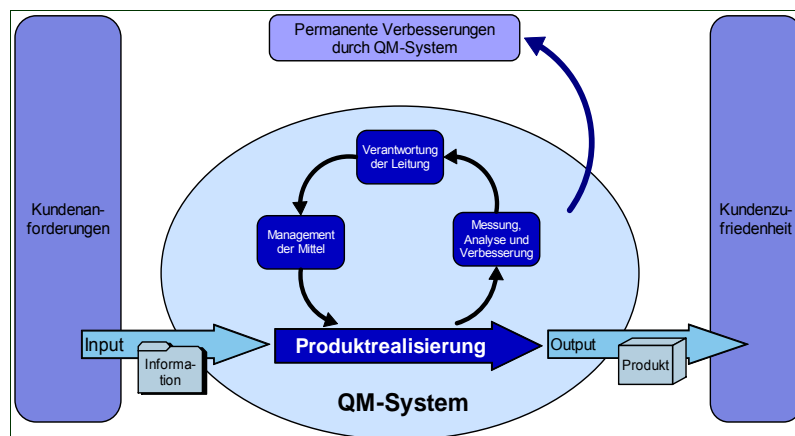


Abb. 1: Struktur eines prozessorientierten QM-Systems

Quelle: PÖCHTRAGER, 2001, 55

3. Die Bedeutung eines QM-Systems

Das Qualitätsmanagement verfolgt grundsätzlich zwei Ziele:

(a) Ziele innerhalb des Betriebes

- Aufdecken von Rationalisierungsreserven
- Aufdecken von Schwachstellen
- Optimieren der Produktionsprozesse

- Reduzieren der Qualitätskosten
- (b) Ziele außerhalb des Betriebes
- Sichern der Absatzchancen, durch Vertrauensbildung beim Abnehmer
- Verbessern des Images durch Kundenorientierung
- Erhöhen des Kundenvertrauens in die Produktqualität durch durchgängige Dokumentation und damit Nachvollziehbarkeit
- Erhöhen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, d. h. der emotionalen Verbundenheit des Kunden an das eigene Unternehmen.

Daher muss beim Aufbau eines solchen Systems vor allem erörtert werden, welche Innenvorteile bzw. welche Außenvorteile erzielt werden können. Durch eine konsequente Dokumentation aller Produktionsvorgänge lassen sich über längere Zeit Fehlerursachen aufzeigen, die sonst nicht festgestellt werden. Eine systematische Durchleuchtung aller qualitätsrelevanten Tätigkeiten und das mögliche Feststellen von Fehlern führen zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der unternehmensinternen Produktrealisierung, die ansonsten wohl kaum stattfinden würde. Ein wichtiger Vorteil des Qualitätsmanagements besteht darin, dass Vertrauen zum Abnehmer aufgebaut wird und dadurch der Absatz gesichert bzw. gefördert werden kann.

Durch die rechtzeitige Einbindung der Kundenwünsche in die Produktionsplanung ist eine wichtige Voraussetzung für hohe Kundenzufriedenheit erfüllt. Dadurch findet eine Marktausrichtung der Produktion und eine Differenzierung der Produkte statt, was besonders in gesättigten Märkten immer mehr an Bedeutung gewinnt. In der nachfolgenden Abbildung werden die Möglichkeiten für positive und negative Erfahrung der Kunden dargestellt (vgl. FREHR, 1999, 32f).

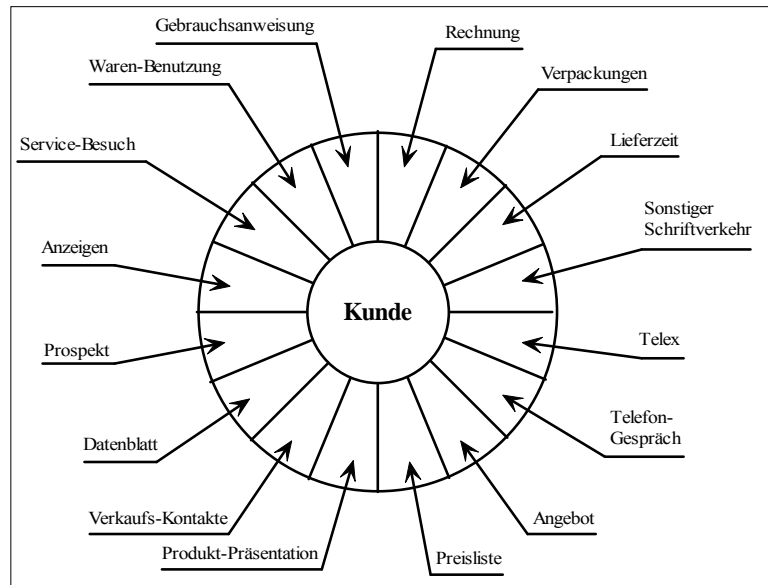


Abb. 2: Die „Erlebniswelt“ des Kunden. Möglichkeiten für positive und negative Erfahrungen

Quelle: MASING, 1999, 33

An diesem Beispiel soll gezeigt werden, warum eine Beschränkung der Qualitätsbemühungen auf die Produkte eines Unternehmens alleine nicht ausreicht. Das Produkt steht in Abbildung 2, nur an einer einzigen Stelle „Waren-Benutzung“. Alle anderen Einflüsse haben nur indirekt mit dem Produkt zu tun, haben aber bei der Kaufentscheidung einen wichtigen Einfluss auf den Kunden (vgl. FREHR, 1999, 33).

Ein Kunde kann dabei jeder sein, der mit einem Produkt oder Prozess in einem Unternehmen etwas zu tun hat. Es kann zwischen einem internen und externen Kunden unterschieden werden.

- Interne Kunden haben mit dem Produkt in ihrer Eigenschaft als Mitarbeiter des herstellenden Unternehmens zu tun. In diesem Sinne sind sie zwar keine Käufer aber dennoch Empfänger eines Produktes oder einer Produktvorstufe (vgl. KAMISKE und BRAUER, 1996, 44).
- Der externe Kunde hat etwas mit dem Produkt zu tun, gehört aber nicht dem herstellenden Unternehmen an. Dies schließt also nicht

nur den speziellen Käuferkreis ein, sondern kann sich auf die gesamte Gesellschaft, den Staat und die Öffentlichkeit beziehen (vgl. KAMISKE und BRAUER, 1996, 44).

Es wird damit jedes Ergebnis eines Verarbeitungsschrittes zum Eingangsmaterial für den nächsten Schritt. Jeder Mitarbeiter ist demnach interner Kunde des im Herstellungsprozess vor ihm liegenden Mitarbeiters und zugleich Anbieter seines Arbeitsergebnisses an den nachfolgenden Mitarbeiter (Next Operation as Customer, NOAC). Voraussetzung ist, dass jedem Mitarbeiter die Erwartungen seines unmittelbaren Kunden bekannt sind. Es kann damit die gesamte Wertschöpfungskette, die das Unternehmen durchzieht und noch darüber hinausgeht, als Verknüpfung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen betrachtet werden, die nachfolgend auch graphisch abgebildet sind. Diese Graphik gilt sowohl für den internen als auch externen Kunden in einem Unternehmen.

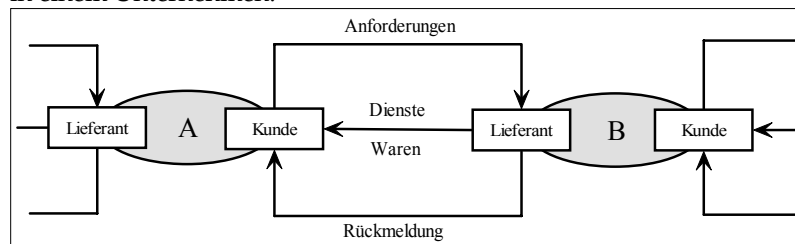


Abb. 3: TQM-Grundmodell: Kunden-Lieferanten-Beziehung. Jeder ist Kunde und Lieferant

Quelle: PÖCHTRAGER, 2001, 65

Letztlich ist nur mit einer langfristig gesicherten Zufriedenheit der eigenen Kunden auch eine höhere Kundenloyalität verbunden, was zukünftigen Absatz und Cash-flow sichern hilft.

4. Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement

Auf die Frage: „Warum betreibt Ihr Unternehmen Qualitätsmanagement?“ wurden bei den betroffenen Unternehmen folgende Aussagen gemacht (gereiht nach Häufigkeit):

- Strukturierung der Arbeitsabläufe, bessere Nachvollziehbarkeit und Kontrolle (22),
- Kundenzufriedenheit (14),

- Kundenforderung (13),
- Verbesserung der Qualität der Produkte und der internen Arbeitsabläufe (11),
- Marketingvorteil (Werbevorteil) (6),
- Existenzsicherung (4),

Diese Ergebnisse bestätigen prinzipiell die Erkenntnisse einer Studie der ÖPWZ aus dem Jahre 1995, auch wenn hierin nicht dieselbe Gewichtung über die Nennungen der Qualitätsmanager abgeleitet werden kann.

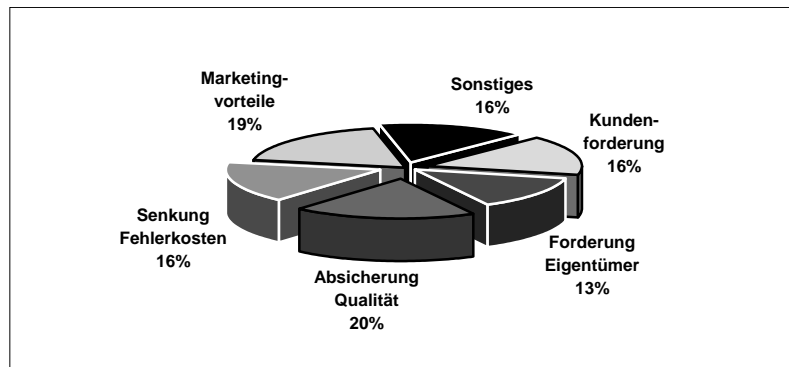


Abb. 4: Einführungsgründe für ISO 9000

Quelle: ÖPWZ, 1995

Die Absicherung der Qualität durch verbesserte Arbeitsabläufe etc. steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Marketing und Kundenorientierung wird auch von den interviewten Qualitätsmanagern als äußerst wichtig angesehen. Erst an letzter Stelle werden hier wie dort die Forderungen der Eigentümer (Existenzsicherung) genannt.

5. Veränderungen durch Qualitätsmanagement

Welche Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement in den Unternehmen umgesetzt worden sind, wird anhand der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt.

Tab. 1: Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement

	---	--	-	+	++	+++	Gesamt	Mittelwert
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Vermeiden v. Fehlern				5	20	28	53	5,4
bessere Nutzung Lieferantenpot.	1	1	11	13	18	9	53	4,4
erkennen Kundenbedürfnisse.	2	5	10	14	13	9	53	4,1
Umsetzung Kundenbedürfnisse.	2	5	7	17	14	8	53	4,1
Produktionsoptimierung	1		3	15	15	19	53	4,9
erfüllen Kundenforderungen		1	2	15	18	17	53	4,9
erfüllen Behördenforderungen	3	2	6	12	8	22	53	4,6

Quelle: Pöchtrager, 2001, 185

Aggregiert ergibt dies untenstehende Abbildung (Mittelwert).

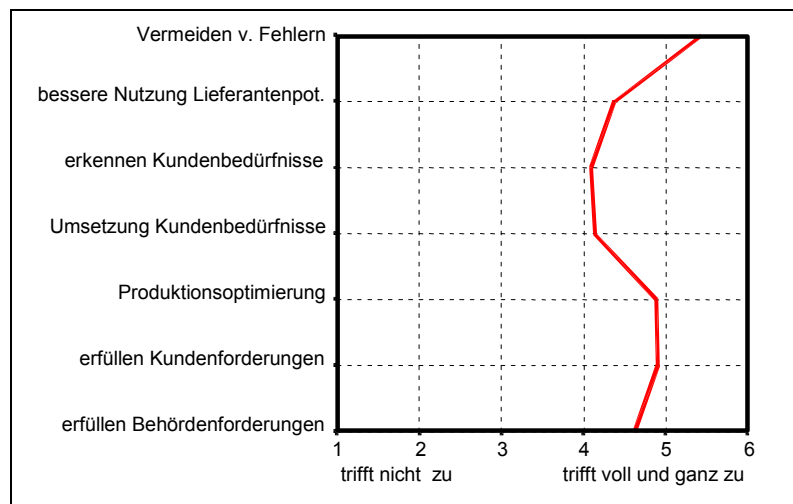


Abb. 5: Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement

Quelle: PÖCHTRAGER, 2001, 185

Es konnte festgestellt werden, dass es durch die Einführung von Qualitätsmanagement bei fast allen Befragten zu einer Erkennung und dauerhaften Vermeidung von erkannten Fehlern kam. Bei über 90 % der befragten Qualitätsmanager kam es zu einer besseren Erfüllung der Kundenforderungen sowie zu einer Optimierung der Produktionsprozesse. Bei über 67 % der Befragten konnten eine bessere Nutzung der

Potentiale der Lieferanten, ein frühzeitiges Erkennen von Bedürfnissen der Kunden, eine Umsetzung der Kundenbedürfnisse in innovative Produkte sowie eine bessere Erfüllung von Behördenforderungen festgestellt werden.

Für die Qualitätsmanager sind bei der Einführung von der Norm ISO 9000ff auch Problembereiche aufgetreten, die bis jetzt nicht behoben werden konnten. Zu diesen Problembereichen zählen:

- Durch den erhöhten Preisdruck durch andere Firmen werden die Unternehmen immer mehr gezwungen, den Bereich der Distribution an andere Firmen zu vergeben, was eine lückenlose Kontrolle und Verbesserung schwieriger macht für den Auftraggeber.
- Ebenso ist ein immer kürzerer Produktlebenszyklus bei den Produkten zu verzeichnen, was eine erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter erfordert und dadurch die Weiterbildung der Mitarbeiter notwendig macht. Dies stößt jedoch bei den Mitarbeitern z.T. auf eher geringes Interesse.
- In einigen Unternehmen fehlen finanzielle und zeitliche Ressourcen, um sich über die vorbeugenden Korrekturmaßnahmen Gedanken zu machen.

6. Auswirkungen von Qualitätsmanagement

Inwieweit durch die Umsetzung von Qualitätsmanagement tatsächlich Verbesserungen in den Unternehmen erreicht werden konnten, soll anhand der nächsten Tabelle gezeigt werden.

Tab. 2: Verbesserungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement

	---	--	-	+	++	+++	Gesamt	Mittelwert
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Strukturierung Infofluss	2			9	27	15	53	5,0
Strukturierung Arbeitsabläufe		1		8	24	20	53	5,2
Einsparung Produktion	3	5	7	18	13	6	52	4,0
Einsparung F&E	13	5	11	9	8	3	49	3,0
Einsparung Beschaffung	4	4	6	16	14	8	52	4,1
Einsparung Logistik	7	5	5	18	10	7	52	3,8
Einsparung Auftragsabwicklung	1	5	10	17	13	6	52	4,0

Quelle: Pöchtrager, 2001, 182

Aus der folgenden Abbildung wird ersichtlich, dass sowohl eine verbesserte Strukturierung der Abläufe (z.B. Zuständigkeit der jeweiligen Mitarbeiter und deren Befugnisse) sowie eine verbesserte Strukturierung des Informationsflusses (z.B. interne und externe Kommunikation im Unternehmen) durch die Einführung des Qualitätsmanagements erreicht worden ist.

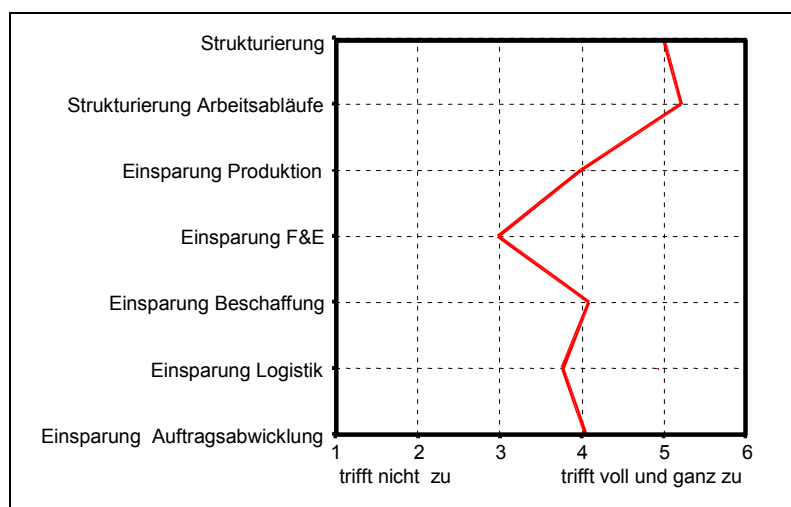


Abb. 6: Verbesserungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement
Quelle: PÖCHTRAGER, 2001, 183

Finanzielle Einsparungen in der Produktion, in der Beschaffung und in der Auftragsabwicklung konnten nur zu 66 % durch die Einführung von Qualitätsmanagement realisiert werden (Antwortkategorien von „trifft voll und ganz zu“ [+++] bis „trifft eher zu“ [+]). Die geringsten Einsparungen konnten im Bereich der Forschung und Entwicklung durchgeführt werden. Da dies ein sehr innovativer Bereich in Unternehmen ist, ist es auch nicht das Ziel des Qualitätsmanagements dort die größten Kosteneinsparungen zu erreichen.

Zu zusätzlichen Kosteneinsparungen durch die Einführung des Qualitätsmanagements ist es in folgenden Bereichen gekommen:

- Mitarbeitermotivation - Reduktion der Personalkosten
- Verwaltung

- Abwasserentsorgung
- Versicherungen
- Prüfungs-, Kontroll- und Reklamationskosten

7. Kennzahlen nach der Qualitätsmanagement Einführung

Wie sich die Einführung von Qualitätsmanagement auf Kennzahlen in den Unternehmen ausgewirkt hat, soll anhand der nächsten Tabelle gezeigt werden.

Tab. 3: Auswirkungen auf Kennzahlen

	gestiegen	gleich geblieben	gesunken	unbekannt	Gesamt
Umsatz	14	11		28	53
Gewinn	10	13	2	28	53
ROI	11	11		31	53
Verschuldungsgrad		12	12	29	53
Lagerumschlagshäufigkeit	16	14	1	22	53
Lagerdauer	1	15	18	19	53
Personalkosten	7	15	10	21	53
Ausschuss	3	5	33	12	53
Kundenloyalität	27	14		12	53
Zahl der Aufträge	16	18		19	53
Zahl der Beschwerden	3	10	32	8	53

Quelle: PÖCHTRAGER, 2001, 184

Bei der Ermittlung der Kennzahlen musste festgestellt werden, dass viele Qualitätsmanager, an die diese Befragung gerichtet wurde, keine Auskunft geben konnten. In weiterer Folge wird nur mehr auf jene Unternehmen eingegangen, bei denen die Qualitätsmanager Angaben zu den Kennzahlen machen konnten.

Positive Ergebnisse konnten durch die Einführung von Qualitätsmanagement in den folgenden Bereichen festgestellt werden:

- Umsatzsteigerungen um mehr als 26 %
- Verbesserung des Gewinnes um mehr als 18 %
- Verbesserung des Return on Investment um mehr als 20 %
- Reduktion des Verschuldungsgrades um mehr als 22 %
- Steigerung der Lagerumschlagshäufigkeit um mehr als 30 %

- Bei den Personalkosten wurden Einsparungen um mehr als 18 % erreicht, jedoch ist auch festzuhalten, dass bei 13 % der Befragten die Personalkosten gestiegen sind
- Reduktion des Ausschusses um mehr als 62 %
- Steigerung der Kundenloyalität um mehr als 50 %
- Steigerung der Aufträge um mehr als 30 %
- Reduktion der Beschwerden um mehr als 60 %

8. Beispiel aus der Praxis

Die Bauernerdäpfel Verkaufs GmbH Hollabrunn (Erzeugergemeinschaft für Erdäpfel - EZG) hat sich im August 2002 nach der ÖNORM EN ISO 9001 : 2000 zertifizieren lassen und hat das externe Audit bestanden. Ihre Qualitätspolitik wurde wie folgt definiert:

„Die Kunden unserer Kunden sind unsere Kunden“

Kurz gefasst können als Leitlinien der Arbeit der EZG genannt werden:

- Qualität vor Quantität
- Rückverfolgbarkeit vom POS (Verkaufsort) bis zum Feld des jeweiligen Landwirtes
- Kooperation horizontal und vertikal
- Ständige Verbesserung ist angesagt
- Transparenz im System
- Kontinuität in der Vermarktung
- Produktion im Einklang mit der Natur und Umwelt

Da für die Erzeugergemeinschaft nicht die Endkontrolle im Vordergrund steht, sondern eine prozessorientierte Kontrolle durchgeführt wird, soll anhand einer Tabelle gezeigt werden, dass die erzeugten Erdäpfel in mehreren Schritten diverse Kontrollen durchlaufen müssen, ehe sie beim Konsumenten landen.

Tab. 4: Kontrolle Bauernerdäpfel Verkaufs GmbH

Prozess	Tätigkeit	Dokument
Planung	Machbarkeitsprüfung	Liefervertrag LW, Fax Handel
Beschaffung	Angebotsprüfung	Spezifikation - Angebote
Produktion und Ernte	Kontrolle beim Landwirt	Stichprobenweise Kontrolle der Ackerschlagkartei, org. Saatgutrechnungen, Feldkontrolle, Vegetationsbericht, Kistenbeschriftung, Erntemeldung, Erntemuster, Bonitierung
Lagerung	Kontrolle beim Landwirt (LW) Kontrolle beim Dienstleister (DL)	Lagerprotokoll, bei Bedarf Abholkontrolle, Bonitierung - Stichproben, Temperaturhandbuch,
Sortierung und Aufbereitung	Qualitätskontrolle beim Dienstleister laut Richtlinien	Kontrollformular DL
Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	Produktflusskontrolle	Org. Saatgutrechnung, Ackerschlagkartei, Feldkontrolle LW, Kistenzettel, Lagerprotokoll LW, Begleitdokument LW, Wiegeschein, Erntemuster DL, Lagerprotokoll DL, Visitationsbericht im LEH
Auslieferung	Sackkontrolle (Name, Sorte, Qualität laut Richtlinien)	Lieferschein/Abrechnung vom Dienstleister an EZG
Kontrolle im Geschäft	Produktqualität	Visitationsbericht
Internes/externes Audit	feststellen von möglichen Verbesserungspotentialen	Auditbericht
Kontrolle der Mitarbeiter	Aufzeichnungskontrolle: (Wochenbericht, Formulare)	Stellenbeschreibungscheckliste
Kontrolle der Messmittel	Kontrolle und Standardisierung der Messinstrumente (Temperatur und Probekocher)	Tätigkeitsbericht

Quelle: PÖCHTRAGER und MEIXNER, 2002, 25

Vereinfacht können die Kontrollen sowie die Wertschöpfung innerhalb der Erzeugergemeinschaft in der nachfolgenden Grafik zusammengefasst werden:

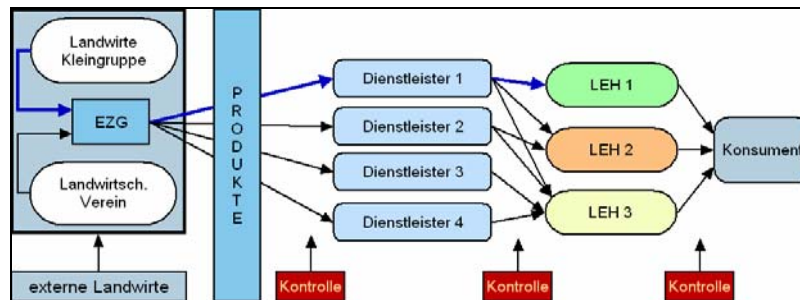


Abb. 7: Wertschöpfungskette inkl. Kontrollen bei der EZG

Quelle: PÖCHTRAGER und MEIXNER, 2002, 25

Die Gründung der EZG geht auf die Initiative von 11 Landwirten zurück (11er Gruppe). Gemeinsam mit den restlichen 190 Landwirten (landwirtschaftlicher Verein und Landwirte der EOM) haben sie die EZG ins Leben gerufen. Um den Anforderungen der Richtlinien der Bauernerdäpfel Verkaufs GmbH Hollabrunn gerecht zu werden, muss jeder einzelne Landwirt eine genaue Dokumentation über die Kulturführung der Speiseerdäpfel, deren Lagerung etc. durchführen. Nach einer qualitativen Kontrolle gehen die Produkte an die diversen Dienstleister (Verpackung, Sortierung etc.). Die fertigen Produkte werden, ehe sie an die Handelsketten ausgeliefert werden, erneut kontrolliert. Schließlich werden die Erdäpfel auch noch am Point of Sale (POS) überprüft (i.e. Visitationsbericht).

Die Bauernerdäpfel Verkaufs GmbH Hollabrunn ist die erste Erzeugergemeinschaft in Österreich, die ein durchgängiges QM-System aufgebaut hat. Bei diesem System sind die Erdäpfel vom Landwirt über die Dienstleister (Verpacker) bis zum POS im Handel in ein einheitliches Kontrollsystem eingebunden. Nicht nur die vertikale Durchgängigkeit des QM-Systems vom Landwirt bis zum Handel zeichnet die Erzeugergemeinschaft aus, sondern es wurde ihnen durch das externe Audit auch bestätigt, dass die ständige Qualitätsverbesserung sowie die klare Qualitätspolitik ein vorrangiges Anliegen der Arbeit der EZG ist. Das Hauptziel der EZG liegt somit in der Erreichung einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit und nicht z.B. in der Erzielung größtmöglicher Erträge. Jeder Konsument, der die Erdäpfel der Bauernerdäpfel Verkaufs GmbH kauft, hat die Möglichkeit, den produzierenden Landwirt über den Sackanhänger bzw. deren Aufdruck zu identifizieren und bei Bedarf auch zu kontaktieren.

Durch den Aufbau des QM-Systems hat die Erzeugergemeinschaft ein vollständig dokumentiertes, nachvollziehbares System über den Produktverlauf der Erdäpfel vom Landwirt bis zum Handel erarbeitet. Durch diese gelenkte Produktdifferenzierung ist es der Erzeugergemeinschaft gelungen, ein Produkt auf den Markt zu bringen, das den speziellen Kundenanforderungen weitestgehend entspricht. Dabei muss aber festgehalten werden, dass die Umsetzung eines allgemeingültigen QM-Systems für die Landwirtschaft nur sehr schwer möglich

ist. Vielmehr muss für den jeweiligen Fall ein eigenes QM-Modell aufgebaut und umgesetzt werden.

Literatur:

- CROSBY, P. B. (1979): *Quality is free, the art of making certain*. New York: McGraw-Hill.
- FREHR, H. U. (1999): *Total-Quality-Management*. In: MASING, W. (1999): *Handbuch Qualitätsmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Carl Hanser Verlag, 31-48.
- KAMISKE, G. F. und BRAUER, J.-P. (1996): *ABC des Qualitätsmanagements*. Berlin, Hanser.
- MASING, W. (1999): *Handbuch Qualitätsmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- ÖNORM EN ISO 9001 (2000): *Qualitätsmanagementsystem Anforderungen*. Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- ÖPWZ-Studie (1995): *Einführungsgründe für ISO 9000*. In KERSCHBAUMER, K. (1999): *Einführung des QM-Systems*. Schulungsunterlage TGM Wien.
- 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.
- PÖCHTRAGER, S. und MEIXNER, O. (2002): *Vorgehensweise bei der Einführung des Qualitätsmanagements und deren Konsequenzen für die Ernährungswirtschaft*. *Ländlicher Raum* 5/2002, 24-25.

Anschrift des Verfassers

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