

Qualität als Unternehmensphilosophie

**Wissenschaftliche Tagung
des Dachverbandes
Agrarforschung (DAF) e.V.
29./30. Oktober 2003
Braunschweig**

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Institut für Agrarökonomie
Georg-August-Universität Göttingen

Gliederung

- **Umriss einer qualitätsorientierten Unternehmensphilosophie**
 1. Ergebnisorientierung
 2. Prozessorientierung
 3. Mitarbeiterorientierung
 4. Kundenorientierung
- II. Herausforderungen für Qualitätsmanagementsysteme im Agribusiness**
 1. Herausforderung Ergebnisorientierung
 2. Herausforderung Prozessorientierung
 3. Herausforderung Mitarbeiterorientierung
 4. Herausforderung Kundenorientierung
- III. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Qualitätsorientierte Unternehmensphilosophie

„ ... auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg ... zielt.“
(ISO 8402)

```
graph TD; Root[ ] --- Ergebnisorientierung; Root --- Prozessorientierung; Root --- Mitarbeiterorientierung; Root --- Kundenorientierung;
```

**Ergebnis-
orientierung**

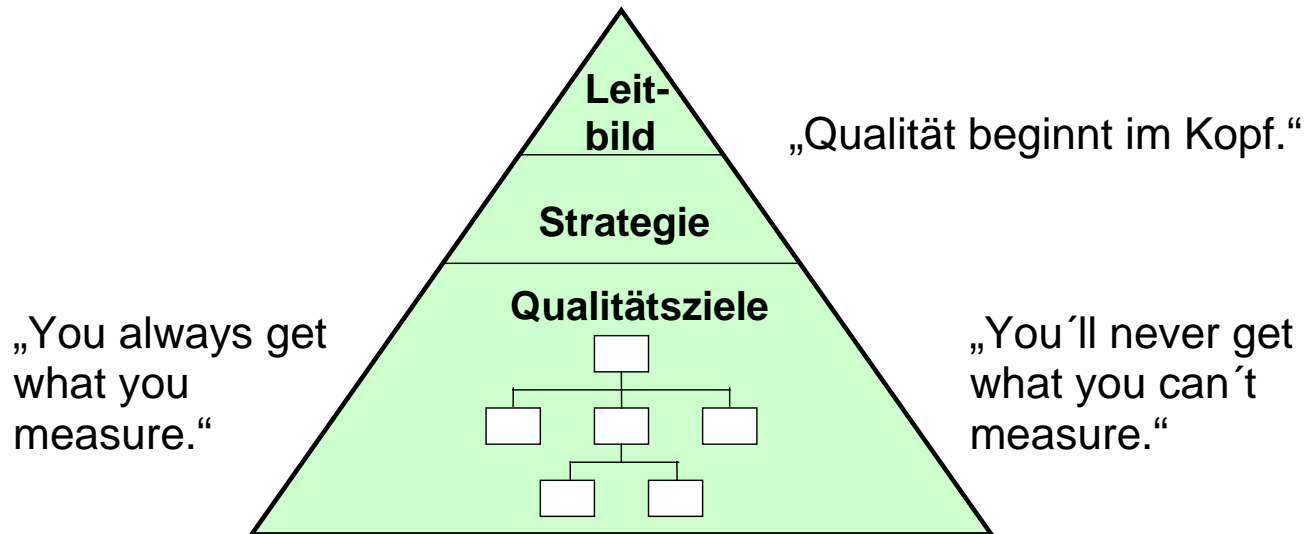
**Prozess-
orientierung**

**Mitarbeiter-
orientierung**

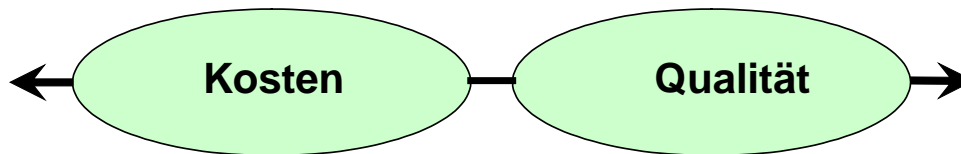
**Kunden-
orientierung**

Ergebnisorientierung

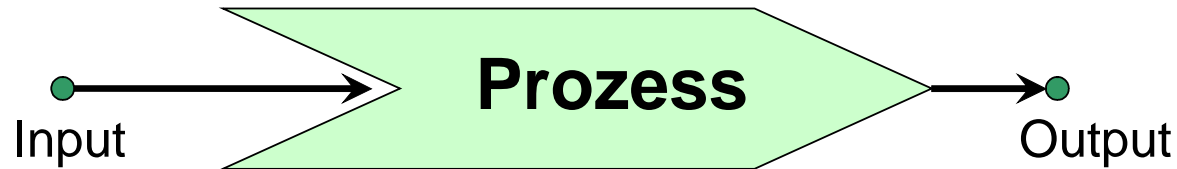
Grundsatz: Qualität als integraler Bestandteil der Unternehmensführung



Zielkonflikte



Prozessorientierung



klare Verantwortlichkeiten für
Geschäftsprozesse
und Qualitätsziele

Verbesserung der
stufenübergreifenden
Zusammenarbeit

kontinuierlicher
Verbesserungsprozess (Kaizen)

Mitarbeiterorientierung

Führungskräfte



Mitarbeiter



- **Initiativfunktion**

→ *Richtung*

- **Vorbildfunktion**

→ *Qualitätskultur*

- **Dienstleistungsfunktion**

→ *Ressourcen*

Qualitätsorientiertes Personalmanagement:

- Personalauswahl

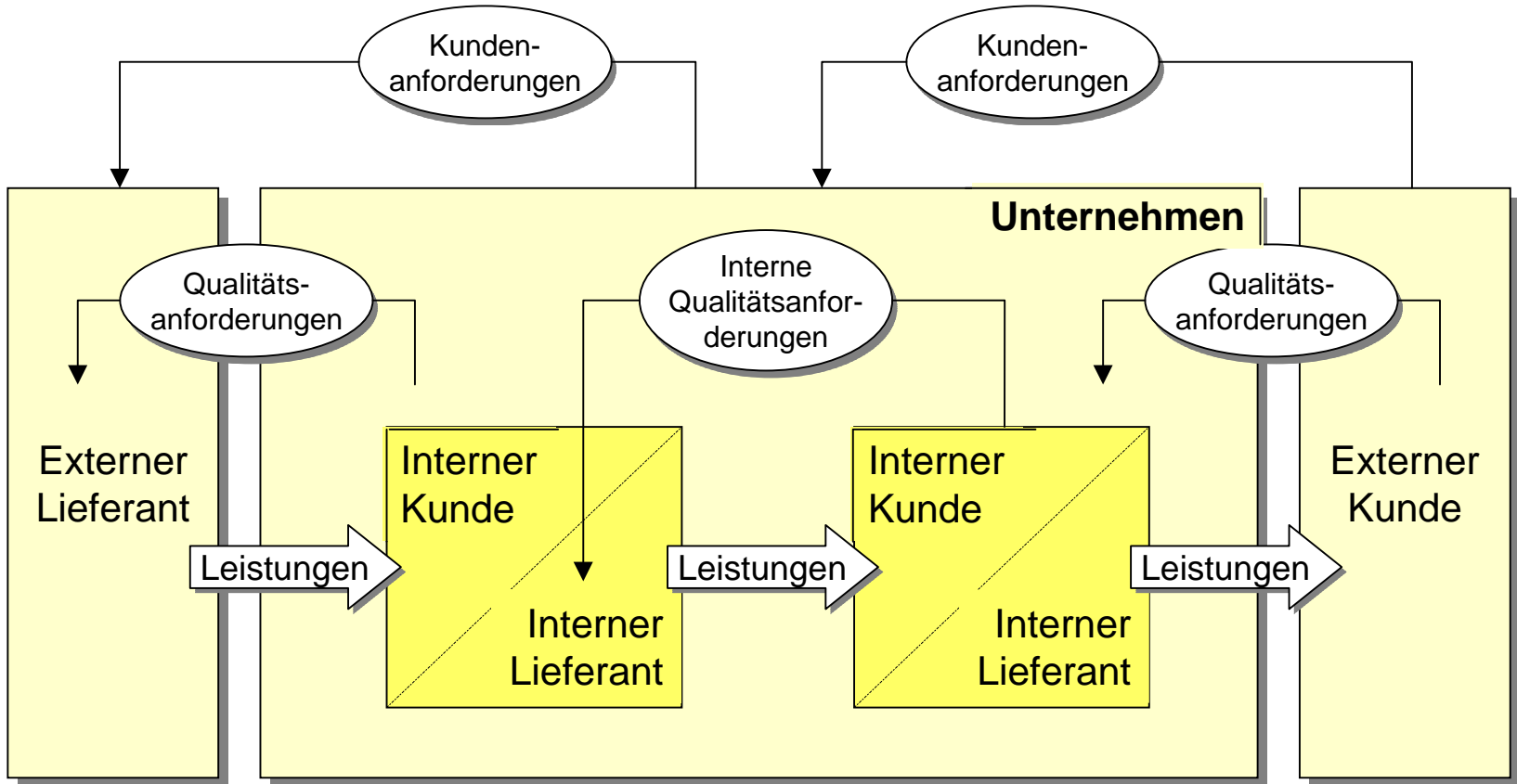
- Schulungen

- Qualitätszirkel

- Vorschlagswesen

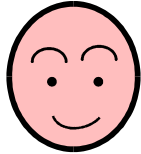
- Anreize

Kundenorientierung



Herausforderung Ergebnisorientierung

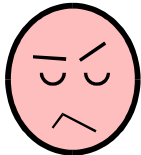
Leitbild:



Beispiel QS: Beitrag zur „dauerhaften Sicherung der Qualität der Lebensmittel und zur Gewährleistung einer umwelt- und tiergerechten Produktion“

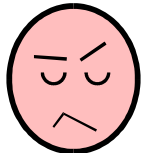
„das Verbrauchervertrauen ... in die korrekte, qualitätsvolle und hochwertige Herstellung unserer Lebensmittel wiederzugewinnen und zu stärken“

Zielsystem:



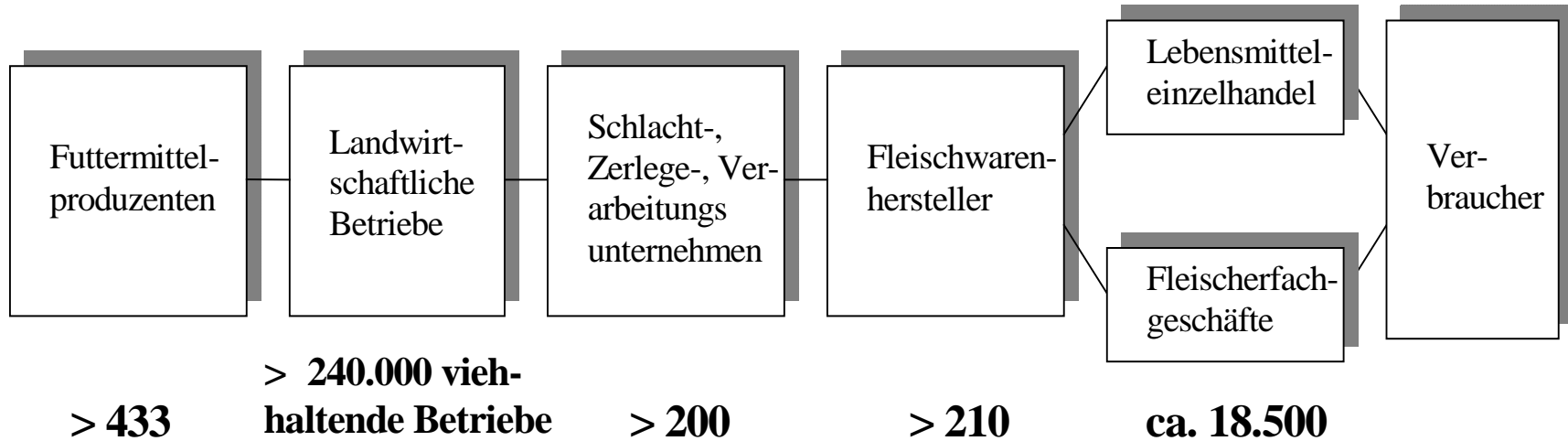
Beispiel QS: Einzelanforderungen und -verpflichtungen auf der Grundlage von gesetzlichen Regelungen, DIN-Vorschriften und branchenspezifischen Leitlinien

Zielkonflikte:



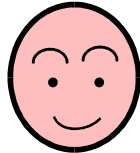
Beispiel QS: (Über-)Betonung von Zielkomplementaritäten

Ergebnisorientierung und Branchenstruktur



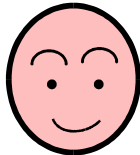
Herausforderung Prozessorientierung

**Qualitätsver-
antwortung:**



Beispiel QS: Verantwortung der Systemteilnehmer u.a. für die Einhaltung der Prüfzeichenvorgaben

**Qualitäts- und
sicherheitsrelevanter
Informationsfluss:**



Beispiel QS: Rückmeldung der Ergebnisse der Organbefundung und des Salmonellenmonitoring

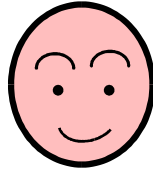
**Kontinuierlicher
Verbesserungs-
prozess:**



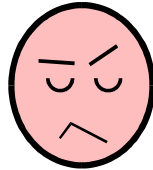
Beispiel QS: Beschränkung auf Einzelmaßnahmen

Herausforderung Mitarbeiterorientierung

Initiativ-/ Dienstleistungs-funktion:



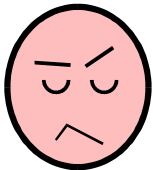
Vorbildfunktion:



Probleme:

- Fehlen von Unternehmen mit „Leitwolf-Funktion“
- Verweigerung des LEH

Qualitätsorien-tiertes Personal-management:

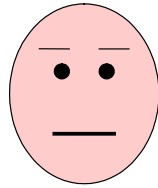


Beispiel QS:

Verzicht auf sorgfältige Auswahl der Systemteilnehmer, umfassende Schulungen und Qualitätszirkel

Herausforderung Kundenorientierung

**Berücksichtigung von
Kundenwünschen:**



- Beispiel QS:*
- Einerseits: Orientierung an gesetzlichen Standards und gängiger Unternehmenspraxis
 - Andererseits: Verzicht auf tierische Proteine in Futtermitteln und Separatorenfleisch; Salmonellenmonitoring

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Die bisherigen Anstrengungen der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Bereich des Qualitätsmanagements gehen in die richtige Richtung, wirken aber noch etwas halbherzig.
- Die strukturellen Voraussetzungen für ein umfassendes Qualitätsmanagement sind in der Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht gut.
- Für Konzepte, die über eine bloße Basisabsicherung der Lebensmittelqualität und -sicherheit hinausgehen, sind Unternehmen, die sich für vertikale Integration bzw. Kooperation entschieden haben, besser gewappnet.



**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksam-
keit !**