

Total Quality Management und Lebensmittelqualität

von

L. THEUVSEN UND M. PEUPERT*

1. Einleitung

Fragen der Qualität und der Sicherheit von Lebensmitteln haben in den vergangenen Jahren aufgrund verschiedener Lebensmittelkrisen verstärkt an Aufmerksamkeit gewonnen. Für die Agrar- und Ernährungswirtschaft haben die daraus resultierenden Nachfragerückgänge und -schwankungen sowie der allgemeine Ansehensverlust von Lebensmitteln weitreichende wirtschaftliche Folgen. Gegenwärtig werden daher erhebliche Anstrengungen unternommen, die Qualität und die Sicherheit von Lebensmitteln zu steigern und das verloren gegangene Verbrauchervertrauen wiederzugewinnen. Eine zentrale Rolle nimmt im Rahmen dieser Bemühungen die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen ein, in die flächendeckend alle Stufen der Lebensmittelproduktion, -verarbeitung und -distribution eingebunden werden.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Beitrags, am Beispiel des Systems „Qualität und Sicherheit“ (QS) Qualitätsmanagementsysteme in der Agrar- und Ernährungswirtschaft aus der Perspektive des Total Quality Management (TQM) zu betrachten. Dadurch sollen zum einen Erfahrungen aus anderen Branchen, in denen Qualitätsmanagementsysteme eine wesentlich längere Tradition besitzen, nutzbar gemacht werden. Zum anderen sollen Beiträge zur Bewertung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft implementierter Qualitätsmanagementsysteme geleistet werden. Beide Überlegungen sollen im Folgenden kurz erörtert werden.

Im Konzept des TQM sind Anforderungen zusammengefasst, die nach den Erfahrungen anderer Branchen im Bereich des Qualitätsmanagements erfüllt sein müssen, wenn bestimmte Qualitätsziele – unabhängig von der im Einzelfall definierten Höhe dieser Ziele – erreicht werden sollen. Eine Orientierung am TQM würde es der Agrar- und Ernährungswirtschaft erlauben, stärker als bisher von den Erfahrungen anderer Branchen zu profitieren und damit die Gefahr zu vermindern, andernorts bereits gezahltes Lehrgeld erneut zu entrichten.

Die Notwendigkeit der Entwicklung eines Bewertungsmaßstabs besteht, weil in der Agrar- und Ernährungswirtschaft viele Qualitätsmanagementsysteme in konzeptioneller Hinsicht und damit im Hinblick auf ihre Effektivität umstritten sind. Kritische Einschätzungen werden u. a. in der empirischen Untersuchung der Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System durch JAHN et al. (2003) deutlich. Viele der befragten Landwirte stufen die QS-Kriterien als unausgereift und wenig anspruchsvoll ein und erwarten kaum eine Verbesserung des Qualitätsbewusstseins in der Landwirtschaft. Manchem Beobachter fällt es daher „schwer, ... in QS einen Sinn zu erkennen“ (DLG-Mitteilungen, 5/2003, S. 5). Das Vorhandensein eines Beurteilungsmaßstabs würde es ermöglichen, die Stärken und Schwächen in der Kritik stehender Systeme aufzudecken und eventuelle Schwachstellen zu beseitigen.

Der Bedarf an einem „Benchmark“ resultiert ferner aus der internationalen Verflechtung der Agrar- und Lebensmittelmärkte. Nationale Insellösungen behindern nicht nur den freien Warenverkehr, sondern führen für grenzüberschreitend tätige Unternehmen auch zu aufwändigen Mehrfachauditorien. Die wünschenswerte wechselseitige Anerkennung verschiedener Standards und Zertifikate setzt ebenfalls eine Bewertung der verschiedenen Systeme voraus.

Die Bewertung von Qualitätsmanagementsystemen kann auf der Ebene der Detailregelungen und auf der Systemebene erfolgen. Ein Vergleich der Detailregelungen erstreckt sich auf die Strenge von Grenzwerten, die Häufigkeit von Kontrollen u.ä. Auf der Systemebene werden dagegen die Vollständigkeit und das Zusammenspiel der verschiedenen Systembausteine überprüft. Der Rückgriff auf TQM ermöglicht eine Systembewertung von Qualitätsmanage-

* Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Dipl.-Ing. Martina Peupert, Institut für Agrarökonomie, Georg-August-Universität Göttingen.

mentssystemen und unterstützt daher nicht nur den Know-how-Transfer, sondern auch die Aufdeckung der Vor- und Nachteile verschiedener Qualitätsmanagementsysteme sowie ihre wechselseitige Anerkennung. Im Folgenden wird zunächst das Konzept des TQM dargestellt und dann zur Bewertung der Stärken und Schwächen des QS-Systems herangezogen.

2 Total Quality Management

DIN EN ISO 8402 definiert TQM als eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ TQM entstand ab Anfang der 70er Jahre als Weiterentwicklung der bis dahin praktizierten Qualitätssicherungskonzepte im Automobilbau und fand ab Mitte der 80er Jahre verstärkt Verbreitung. Einen Zugang zum TQM eröffnet die Erörterung der einzelnen Begriffsbestandteile (PFEIFER, 2001, S. 5 f.):

- *Total*: TQM bedeutet eine konsequente Ausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten auf das Qualitätsziel, ohne jedoch neue oder gar revolutionäre Konzepte und Methoden zu beinhalten (ZINK, 1996, Sp. 2076 f.). Es handelt sich um einen umfassenden, kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der das gesamte Unternehmen einschließlich seiner Prozesse und Mitarbeiter sowie seiner Beziehungen zu Marktpartnern und der Umwelt in den Mittelpunkt stellt. Ergebnis-, Prozess-, Mitarbeiter-, Kunden- und Gesellschaftsorientierung sind daher kennzeichnend für das TQM.
- *Quality*: Nach DIN EN ISO 8402 ist „Qualität .. die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ Im TQM wird Qualität weit definiert im Sinne von System- bzw. Unternehmens-, Produkt-, Prozess- und Arbeitsqualität.
- *Management*: Dem Management obliegen die Definition der Qualitätsziele und die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Qualitätsziele.

Das im TQM gesammelte Erfahrungswissen hat vor allem in die Grundsätze der Ergebnis-, Prozess-, Mitarbeiter-, Kunden- und Gesellschaftsorientierung Eingang gefunden. Sie bilden die Ansatzpunkte für die Ableitung von Bewertungskriterien für Qualitätsmanagementsysteme im Agribusiness und werden deshalb im Folgenden näher vorgestellt.

Ergebnisorientierung

Kennzeichnend für das TQM ist, dass Qualität als integraler Bestandteil der Unternehmensführung verstanden und deshalb die Forderung aufgestellt wird, die Qualitätsziele aus dem Leitbild und der Strategie eines Unternehmens abzuleiten. Das Leitbild ist Ausdruck des normativen Managements und dient den Mitarbeitern als Richtschnur ihres Handelns. Aus dem Leitbild ergeben sich Strategien und strategische Ziele, die normative und operative Ebene miteinander verknüpfen (WAGNER, 2003, S. 15 ff.). Die Forderung nach der Ableitung der Qualitätsziele aus dem Unternehmensleitbild und der Unternehmensstrategie spiegelt die Erfahrung wider, dass der Qualität nur dann eine durchgängig hohe Bedeutung zukommt, wenn sie allen anderen Funktionen übergeordnet und Aufgabe des Top Managements ist (KAMISKE und BRAUER, 2001, S. 18 ff.).

Überlegene Produkte, fähige Prozesse und motivierte Mitarbeiter gelten als übergeordnete Ziele im Rahmen von TQM. Aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrads besitzen diese Ziele allerdings keine handlungsleitende Wirkung für die Mehrzahl der Mitarbeiter. Es ist vielmehr notwendig, ein Zielsystem zu entwickeln, das für die verschiedenen Stellen und Abteilungen relevante und operationale Ziele umfasst, die die Grundlage von Soll-Ist-Vergleichen bilden können. Im TQM wird daher Fragen der Ergebnismessung und der Lösung ggf. auftretender Zielkonflikte breiter Raum gewidmet (PFEIFER, 2001, S. 8, 16 f. u. 77 ff.).

Aus der Perspektive des TQM müssen sich Qualitätsmanagementsysteme in der Agrar- und

Ernährungswirtschaft demnach daran messen lassen, inwieweit sie (a) das Ziel der Qualitätsverbesserung in ein Leitbild einbinden, das den Beteiligten als Richtschnur ihres Handelns dient, (b) ein operationales Zielsystem enthalten, das für jede Wertschöpfungsstufe relevante Ziele umfasst, und (c) Aussagen zum Umgang mit Zielkonflikten treffen.

Prozessorientierung

Die fehlerfreie Beherrschung aller Unternehmensprozesse gilt als ein wichtiges Teilziel im TQM. Der in diesem Zusammenhang gebrauchte Begriff der Prozessorientierung bezeichnet im Wesentlichen folgende Aspekte (WAGNER, 2003, S. 1 ff.; HANSEN, 2001):

- (1) Schaffung von Verantwortlichkeiten für gesamte Geschäftsprozesse und Implementierung von Just-in-Time-Konzepten: Prozessverantwortlichkeiten sorgen für eine eindeutige Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Qualitätsziele und erlauben den gezielten Einsatz von Anreizmaßnahmen (THEUVSEN, 1996, S. 71). Der Abbau von Lägern wiederum zwingt alle Beteiligten, eine gleich bleibend hohe Qualität zu produzieren, um Unterbrechungen der Prozesse zu vermeiden. Der Prozessorientierung kommt damit eine bedeutsame Motivationsfunktion zu (FRESE und THEUVSEN, 1996, Sp. 472).
- (2) Kontinuierliche Prozessverbesserung: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein ständiger, alle Abteilungen und Hierarchieebenen einbindender Versuch, die Prozessbeherrschung beispielsweise durch den Einsatz von Qualitätssicherungstechniken und -prinzipien zu optimieren (HUMMEL und MALORNY, 2002, S. 81 ff.).
- (3) Prozessbeherrschung durch Prozessregelung: Hat ein Prozess durch kontinuierliche Verbesserung einen stabilen Zustand erreicht, so wird dieser Zustand u. a. durch Qualitätssicherungstechniken abgesichert (HUMMEL und MALORNY, 2002, S. 95).

Qualitätsmanagementsysteme im Agribusiness müssen folglich danach beurteilt werden, ob die Qualitätsverantwortung eindeutig zugewiesen ist, ob alle Mitglieder der „food chain“ in kontinuierliche Verbesserungsprozesse eingebunden sind, und ob Anstrengungen zur Verbesserung der Prozessbeherrschung unternommen werden.

Mitarbeiterorientierung

TQM betrachtet die Mitarbeiter eines Unternehmens als entscheidenden Erfolgsfaktor. Daher werden alle Unternehmensangehörigen unabhängig von ihrer Funktion in das TQM-Konzept einbezogen. Dem Management wird im Rahmen des TQM eine Initiativ-, Vorbild- und Dienstleistungsfunktion zugewiesen (PFEIFER, 2001, S. 9 f.). Die Initiativfunktion ist auf die Initiierung der notwendigen Maßnahmen zur Implementierung des TQM ausgerichtet, z. B. durch die Formulierung des Unternehmensleitbilds. In seiner Funktion als Vorbild geht das Management den übrigen Organisationsmitgliedern mit gutem Beispiel voran, z. B. durch das Vorleben der TQM-Prinzipien, um die Qualitätskultur zu beeinflussen. Die Dienstleistungsfunktion schließlich bezieht sich auf die Bereitstellung der notwendigen finanziellen, personellen und sonstigen Ressourcen.

TQM erfordert des Weiteren eine konsequente Ausrichtung des Personalmanagements auf die Qualitätsziele. Zentrale Bausteine eines TQM-orientierten Personalmanagements sind u. a. eine qualitätsorientierte Personalauswahl, Mitarbeiterschulungen, die Einführung qualitätsorientierter Formen der Arbeitsorganisation (z. B. Qualitätszirkel), ein ausgebautes Vorschlagswesen, Anreize zur Qualitätssteigerung usw. (HUMMEL und MALORNY, 2002, S. 33 ff.).

Qualitätsmanagementsysteme in der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind daran zu messen, inwieweit die Initiativ-, Vorbild- und Dienstleistungsfunktion wahrgenommen und ein systematisches, qualitätsorientiertes Personalmanagement durchgeführt wird.

Kunden- und Gesellschaftsorientierung

Kundenorientierung im Rahmen des TQM bedeutet, Produkte konsequent an den Erwartungen interner und externer Kunden auszurichten. Dazu ist es notwendig, Kundenorientierung in

der Kultur des Unternehmens zu verankern, Kundenforderungen systematisch zu ermitteln und umzusetzen, die Kundenzufriedenheit zu messen, die Kundenbeziehungen zu pflegen und in einen Dialog mit den Verbrauchern einzutreten (PFEIFER, 2001, S. 13 ff.). Im Rahmen der Sicherstellung der Gesellschaftsorientierung eines Unternehmens müssen diese Aktivitäten ggf. auf die Anforderungen weiterer Stakeholder ausgedehnt werden.

Aus der Sicht von TQM sind Qualitätsmanagementsysteme im Agribusiness danach zu beurteilen, inwieweit die Qualitätskriterien sich an den Anforderungen von Kunden und anderen Stakeholdern orientieren und die Kommunikation mit allen Gruppen gepflegt wird.

3 QS-System und Total Quality Management

3.1 Aufbau und Ziele des QS-Systems

An der Spitze des QS-Systems steht die Qualität und Sicherheit GmbH, die 2001 durch verschiedene Organisationen aus dem Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft gegründet wurde. Die QS GmbH organisiert das Kontroll- und Sanktionswesen, hat einen Pool akkreditierter Prüfinstitute eingerichtet und schließt Systemverträge mit Systemnehmern und Bündlern ab. Das von ihr vergebene QS-Siegel ist ein Konformitätszeichen, das für deutsche und importierte Produkte vergeben wird und dem Verbraucher anzeigt, dass die im QS-System festgelegten Anforderungen eingehalten und überwacht werden.

Ziel der QS-Initiative ist es, „das Verbrauchervertrauen ... in die korrekte, qualitätsvolle und hochwertige Herstellung unserer Lebensmittel wiederzugewinnen und zu stärken“ (www.q-s.info). QS verfolgt ein stufenübergreifendes Konzept, das der dauerhaften Sicherung von Qualität, Sicherheit sowie Umwelt- und Tiergerechtigkeit der Produktion dient. Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Prozessabläufe, die die Fehlerwahrscheinlichkeit reduziert und mittelfristig die Sicherheit der Fleischerzeugnisse erhöht. Das Auftreten von Lebensmittelkrisen kann durch das QS-System – so die Selbsteinschätzung – nicht gänzlich ausgeschlossen werden, doch können die negativen Folgen von Krisen deutlich abgemildert werden.

3.2 Das QS-System aus der Perspektive des TQM

Im Weiteren wird der Frage nachgegangen, wie das QS-System aus der Perspektive des TQM zu beurteilen ist. Als Raster dienen dabei die aus den Grundsätzen der Ergebnis-, Prozess-, Mitarbeiter-, Kunden- und Gesellschaftsorientierung abgeleiteten Beurteilungskriterien. Die folgenden Ausführungen stützen sich – soweit nicht anders angegeben – auf das QS-Systemhandbuch in der Version „Schwein und Geflügel“ in der Fassung vom August 2003 sowie die im Mai 2002 distribuierte Informationsbroschüre zum QS-System.

Ergebnisorientierung

Das QS-System hat sich dem Ziel verschrieben, zur dauerhaften Sicherung der Lebensmittelqualität sowie zur Gewährleistung einer umwelt- und tiergerechten Produktion beizutragen. Insofern verfügt das QS-System über ein – wenn auch nicht eben mitreißend und motivierend formuliertes – Leitbild. Zur Sicherstellung der erforderlichen Ergebnisorientierung bedarf es darüber hinaus der Entwicklung eines Zielsystems, das das Leitbild für die Verantwortlichen auf allen Wertschöpfungsstufen in relevante und operationale Ziele übersetzt. Ein solches Zielsystem ist im QS-System bislang nicht erkennbar. Stattdessen sind im QS-Handbuch eine Vielzahl von Einzelanforderungen und -verpflichtungen für die Akteure auf den verschiedenen Stufen der „food chain“ zusammengestellt. Dabei ist eine ausgeprägte Orientierung an gesetzlichen Regelungen, DIN-Vorschriften, branchenspezifischen Leitlinien u.ä. zu erkennen, die eine breite Beteiligung am QS-System ermöglicht, dem QS-System aber auch den Vorwurf eingebracht hat, kaum über gesetzliche Standards und die bereits gängige Unternehmenspraxis hinauszugehen (BioHandel, 8/2002, S. 10) bzw. hinter den Standards bereits früher implementierter Qualitätssicherungssysteme zurückzubleiben (Neue Landwirtschaft, 11/2002, S. 28). Darüber hinaus ist das Hauptaugenmerk auf die Erhöhung der Transparenz in der Kette durch Verbesserung der Rückverfolgbarkeit gerichtet; Dokumentationsanforderun-

gen nehmen daher breiten Raum im QS-Systemhandbuch ein.

Dem Verzicht auf die systematische Entwicklung eines Zielsystems entsprechend, werden operationale Einzelziele im Rahmen des QS-Systems nur in Ausnahmefällen benannt. Meist ist dies der Fall, wenn die Lebensmittelhygiene die Unterschreitung kritischer Temperaturen oder Keimzahlen verlangt. Insgesamt ist trotzdem ein erheblicher Mangel an Ergebnisorientierung zu konstatieren, obwohl bereits im Herbst 2002 „klare und berechenbare Zieldefinitionen für die Systemteilnehmer“ (LW-Blatt Weser-Ems, 25.10.02, S. 6) angemahnt wurden.

Aus organisationstheoretischer Sicht ist der Mangel an operationalen Zielvorgaben problematisch, da unter Unsicherheit jedes System detaillierter Handlungsanweisungen Lücken aufweist. Zielvorgaben, an denen sich die Wirtschaftssubjekte bei der Ausfüllung von Regelungslücken orientieren können, sind in dieser Situation der zentrale Steuerungsmechanismus (FRESE, 1998, S. 175 f.). Neben dieser Orientierungsfunktion haben Ziele auch eine wichtige Motivationsfunktion (LOCKE und LATHAM, 1990). Während unter Orientierungs- und Motivationsgesichtspunkten auf die im QS-Systemhandbuch enthaltenen detaillierten Verfahrensregelungen u. U. ganz verzichtet werden kann, ist die Vorgabe von Zielen unumgänglich, wenn die gesamtzielorientierte Ausfüllung von Handlungsspielräumen sichergestellt werden soll.

Die vom TQM geforderte Diskussion möglicher Zielkonflikte ist im Rahmen des QS-Systems erst relativ spät in Gang gekommen. In der Frühphase der Systemimplementierung wurden vor allem Zielkomplementaritäten herausgestellt. So wurde zwar konzidiert, dass Qualität und Sicherheit Kosten verursachen, gleichzeitig aber auch darauf hingewiesen, dass beispielsweise durch die systematische Rückmeldung von Organbefunden Schwachstellen im Betrieb erkannt werden können, so dass am „Ende ... ein besseres betriebswirtschaftliches Ergebnis stehen“ könnte (QS-Informationsbroschüre, S. 4). Unterstützt wurde dieses Argumentationsmuster durch den Hinweis auf den insgesamt begrenzten Aufwand für teilnehmende Landwirte sowie die erheblichen Verluste infolge der BSE-Krise, die ein Qualitätsmanagement hätte verhindern können. Die Diskussion um das Verbot der Verfütterung von Speiseresten (LW-Wochenblatt Westfalen-Lippe, 29.08.02, S. 45) und die um den Jahreswechsel 2003 einsetzende Ernüchterung in der Preisdiskussion (Ernährungsdienst, 28.12.02, S. 8) zeigten dann jedoch, dass bis dato ungeklärte Zielkonflikte bestanden.

Prozessorientierung

Das QS-System weist den Systemteilnehmern die Verantwortung für die korrekte und vollständige Dokumentation der Produktion, die Durchführung der Eigenkontrolle sowie die Einhaltung der Prüfzeichenvorgaben zu. Von den die neutralen Kontrollen durchführenden Prüfinstituten wird verlangt, dass jeweils ein leitender Mitarbeiter für alle QS-relevanten Tätigkeiten verantwortlich ist. Die Betonung der persönlichen Verantwortung findet ihren Ausdruck im Vorrang der Eigenkontrolle vor Fremdkontrollen; dementsprechend zahlreich sind die Anforderungen an die Eigenkontrolle im QS-Systemhandbuch. Symbolisch gestärkt wird die persönliche Verantwortung durch Unterschriftenerfordernisse, z. B. auf dem QS-Lieferschein, sowie die Schriftlichkeit von Verträgen, u. a. des tierärztlichen Betreuungsvertrags.

Der Prozessorientierung dient auch die Verbesserung des Informationsflusses in der „food chain“, u. a. durch die Übermittlung der Ergebnisse der Organbefundung und des Salmonellenmonitoring vom Schlachthof an die Landwirte. Auch die Dokumentationsanfordernisse zur Verbesserung von Transparenz und Rückverfolgbarkeit zielen darauf ab, bisherige Defizite in der stufenübergreifenden Kommunikation zu beseitigen. Auf den internen Informationsfluss ist die Verpflichtung ausgerichtet, die Mitarbeiter von Verarbeitungsbetrieben über die Ergebnisse der Überprüfung von Reinigungs- und Desinfektionsmaßnahmen zu unterrichten.

Hinsichtlich der Intensivierung der stufenübergreifenden Zusammenarbeit wurde zunächst argumentiert, dass höhere Qualitätsanforderungen zu vertikalen Kooperationen führen, da die meisten Qualitätsmerkmale Vertrauenseigenschaften und die Transaktionskosten einer marktlichen Lösung daher prohibitiv hoch seien (DEN OUDEN, 1996; LAWRENCE et al., 2001). Auch

als Folge des QS-Systems wurden anfangs mehr vertikale Kooperationen erwartet (RIXEN, 2002). Inzwischen scheint sich jedoch die Auffassung durchzusetzen, dass Qualitätsmanagementsysteme und Zertifizierungen marktliche Transaktionen begünstigen, da sie die Qualitätsunsicherheit reduzieren (SCHRAMM und SPILLER, 2003, S. 182 f.).

Zwecks kontinuierlicher Verbesserung sind die QS-Systemteilnehmer dazu verpflichtet, ihre Leistungsprozesse in Form von Flussdiagrammen darzustellen, kritische Kontrollpunkte zu dokumentieren, Verfahren zur Beherrschung dieser Punkte zu entwickeln sowie Produkt- bzw. Umgebungsuntersuchungen durchzuführen. Ferner sind die QS-Teilnehmer dazu aufgerufen, das Eigenkontrollsystem und die Dokumentation an veränderte Arbeitsabläufe anzupassen, bei Beanstandungen Korrekturen einzuleiten und das Kommunikationssystem zu pflegen. Gleichwohl ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im QS-System nur in rudimentärer Form angelegt. Dies beweist auch die Forderung nach mehr Flexibilität im QS-System, die eine einfache Konkretisierung und Ergänzung der zugrunde liegenden Kriterien sowie eine Verknüpfung mit der Beratung ermöglicht (Neue Landwirtschaft, 11/2002, S. 29).

Schließlich muss im Rahmen der Prozessorientierung auch die Prozessbeherrschung durch Prozessregelung sichergestellt werden, um ein einmal erreichtes Qualitätsniveau abzusichern. Entsprechende Ansätze sind im QS-System rar. Erwähnung verdienen allenfalls die für Futtermittel obligatorische Entnahme und Aufbewahrung von Rückstellproben sowie die regelmäßigen Kontrollen aller Systemteilnehmer.

Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiterorientierung im Rahmen des TQM verlangt die Wahrnehmung der Initiativ-, Vorbild- und Dienstleistungsfunktion sowie ein systematisches qualitätsorientiertes Personalmanagement. Von der Erfüllung dieser Forderungen ist das QS-System weit entfernt.

Die Initiativ-, Vorbild- und Dienstleistungsfunktion werden immerhin in rudimentärer Form durch die QS GmbH ausgeübt. Mit Blick auf die Initiativfunktion verdienen z. B. die zahlreichen Kongresse, Workshops und Informationsveranstaltungen unter Beteiligung der QS GmbH Beachtung. Problematischer ist die Situation im Hinblick auf die Dienstleistungsfunktion, da die QS GmbH nur in sehr begrenztem Umfang über finanzielle, zeitliche und sonstige Ressourcen verfügt und darauf angewiesen ist, dass die Systemteilnehmer die notwendigen Ressourcen für die Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Qualitätsmanagementsysteme bereitstellen. Diese Bereitschaft ist z. T. nur schwach ausgeprägt. Zudem bewirkt die gewählte Konstruktion, dass die QS GmbH nur begrenzt auf den Fortgang der Systemimplementierung Einfluss nehmen kann.

Ernüchternd fällt schließlich auch das Urteil im Hinblick auf die Wahrnehmung der Vorbildfunktion aus, da systematische Anstrengungen zur Förderung der Qualitätskultur im Lebensmittelbereich mangels entsprechender „Leit-Unternehmen“ kaum ersichtlich sind. Die führenden Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, die diese Rolle dank ihrer Größe, Ressourcenausstattung, Marktmacht und Verbrauchernähe ausüben könnten, verweigern sich dieser Funktion weitgehend; ihr Interesse an einem stufenübergreifenden Qualitätsmanagement und der Wahrnehmung einer Vorbildfunktion ist überwiegend gering ausgeprägt. Den übrigen Unternehmen fehlen die nötigen Voraussetzungen. Die QS GmbH kann aufgrund ihrer Stellung außerhalb der „food chain“ nur wenig mehr als Moderator und Ideengeber sein. Da die systematische Förderung der Qualitätskultur von zentraler Bedeutung im TQM ist (ZINK, 1996, Sp. 2076), wird hier einer der zentralen Schwachpunkte des QS-Konzepts erkennbar.

Ein qualitätsorientiertes Personalmanagement in Form von Auswahl-, Qualifizierungs-, Anreiz- und Strukturmaßnahmen ist im QS-Konzept nur in begrenztem Umfang vorgesehen. Besondere Sorgfalt bei der Personalauswahl waltet im QS-System – sieht man vom Sachkundenachweis nach § 4 Tierschutz-VO bei Schlachtern ab – bei der Hinzuziehung besonderer Funktionsträger. Bei Auditoren z. B. werden Ausbildungsgang, Bildungsabschluss, Aus- und Weiterbildung, Produkt- und Branchenkenntnisse sowie Auditerfahrung überprüft. Die Prüf-

institute müssen nach EN 45011 akkreditiert und durch die QS GmbH zugelassen sein. Vom Tierarzt werden die Berechtigung zur Berufsausübung sowie ein durch die zuständige Tierärztekammer bestätigtes besonderes Know-how im jeweiligen Fachbereich verlangt. Am Salmonellenmonitoring beteiligte Untersuchungsstellen schließlich müssen eine Akkreditierung nach EN ISO / IEC 17025 und Erfahrungen mit Antikörperbestimmungen mittels des ELISA-Salmonellentests nachweisen. Im Übrigen wird der Personalauswahl im QS-System keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Es ist so angelegt, dass sich unabhängig von der Qualifikation der Betriebsleiter und Mitarbeiter möglichst alle Unternehmen beteiligen können.

Nicht wesentlich anders stellt sich das Bild bei den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dar. Gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen, insb. Gesundheitsbelehrungen nach §§ 42 und 43 Abs. 4 IfSG sowie Hygieneschulungen nach § 4 LMVH, sind auch im QS-System obligatorisch. Weitere vorgeschriebene Qualifizierungen sind die Teilnahme der Auditoren an Schulungen über die Praxis der Kontrolle, HACCP-Schulungen bei den Systemteilnehmern außerhalb der Landwirtschaft sowie die regelmäßige Information der Mitarbeiter über die QS-Charta. Ferner müssen Mitarbeiter von Schlachthöfen, die Organbefundungen durchführen, zweimal jährlich an entsprechenden Trainingsveranstaltungen teilnehmen. Eine systematische qualitätsbezogene Personalentwicklung ist im QS-System trotz allem nicht vorgesehen; charakteristisch ist vielmehr eine punktuelle Aus- und Weiterbildung in Einzelfragen.

Anreize zur Steigerung der Qualität gehen überwiegend von Sanktionen bei Verstößen gegen die QS-Vorgaben aus. In verschärfter Form gilt die Sanktionsdrohung gegenüber Prüfinstituten, bei denen fehlende Objektivität und Gefälligkeitgutachten zu fristloser Kündigung des Vertrags führen. Den einzig positiven Anreiz stellt die Festlegung der Prüfhäufigkeit in Abhängigkeit vom Bewertungsergebnis dar, die die Betriebe motiviert, möglichst den QS-Standard I zu erreichen, um die finanziellen und zeitlichen Belastungen durch Auditierungen gering zu halten. Strukturelle Maßnahmen zur Förderung von Qualität und Sicherheit, etwa Qualitätszirkel und ein Vorschlagswesen, sieht das QS-System überhaupt nicht vor.

Kunden- und Gesellschaftsorientierung

Das QS-System orientiert sich vornehmlich an gesetzlichen Standards und gängiger Unternehmenspraxis. Darüber hinaus liegt dem System ein sehr enger Qualitätsbegriff zugrunde, der Rückstands- und Erregerfreiheit, Transparenz und Rückverfolgbarkeit in den Mittelpunkt stellt. Andere aus Sicht des Endverbrauchers kaufentscheidende Qualitätseigenschaften von Fleisch haben in das QS-System ebenso wenig Eingang gefunden wie systematische Erhebungen der Verbraucherwünsche und der Kundenzufriedenheit oder eine intensive Kommunikation mit den Endverbrauchern. Lediglich das weitgehende Verbot tierischer Proteine in Futtermitteln und der Verzicht auf Separatorenfleisch in QS-Ware können als Rücksichtnahme auf Befindlichkeiten der Endverbraucher gewertet werden. Daneben werden einige ketteninterne Kundenforderungen erfüllt, so der Wunsch der verarbeitenden Industrie nach einem Salmonellenmonitoring (LW-Blatt Weser-Ems, 11.10.02, S. 28). Sieht man von dem Anliegen ab, das Verbrauchervertrauen durch Verbesserung der Sicherheit der Lebensmittelproduktion wiederzuerlangen, ist das QS-System nur wenig kundenorientiert ausgestaltet.

Als Ausdruck einer zumindest in Ansätzen ausgeprägten Gesellschaftsorientierung lässt sich die Aufnahme von Tierschutzaspekten, die Gesundheitsschäden und Verhaltensstörungen sowie vermeidbare Leiden bei den Tieren verhindern sollen, in das QS-Systemhandbuch interpretieren. Zwar gehen die formulierten Anforderungen kaum über die gesetzlichen Vorgaben hinaus, doch besitzt schon ihre Aufnahme eine wichtige Signalfunktion. Weitergehende, Forderungen etwa nach einer artgerechten Haltung, der Gentechnikfreiheit von Futtermitteln und der Flächenanbindung wurden dagegen ignoriert (LW-Blatt Weser-Ems, 25.10.02, S. 6; BioHandel, 8/2002, S. 8 f.; Neue Landwirtschaft, 2/2003, S. 29).

4 Abschließende Würdigung und Gestaltungsempfehlungen

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das QS-System in wesentlichen Teilen nicht den

TQM-Grundsätzen entspricht. Dies könnte mit dem Hinweis als unbedeutend abgetan werden, dass das QS-System nur die Einhaltung von Mindeststandards gewährleisten will und gar nicht den Anspruch erhebt, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem zu sein. Ob allerdings selbst dieser reduzierte Anspruch eingelöst werden kann, muss vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse bezweifelt werden. Da der Vergleich mit TQM den Charakter einer Systemprüfung hat, hilft der Verweis auf den vergleichsweise niedrigen Anspruch des QS-Systems nicht weiter. Die im TQM-Konzept kondensierten Erfahrungen besagen vielmehr, dass Qualitätsziele unabhängig von ihrem jeweiligen Anspruchsniveau mit großer Wahrscheinlichkeit verfehlt werden, wenn die notwendigen Systembausteine nicht vorhanden sind. Aus Sicht des TQM besteht daher erheblicher Nachbesserungsbedarf am QS-System, auch dann, wenn es sich nur als Basisqualitätssystem versteht. Von zentraler Bedeutung sind die folgenden Weiterentwicklungen:

- Stärkung der Ergebnisorientierung durch Entwicklung eines operationalen Zielsystems für alle Systemteilnehmer, um die Orientierungs- und Motivationsfunktion von Zielen zu nutzen, sowie eindeutige Klärung von Zielkonflikten, damit das Verhalten der Systemteilnehmer im Konfliktfall nicht ihrem eigenem Gutdünken überlassen bleibt.
- Größere Anstrengungen zur Verbesserung der Qualitätskultur bei gleichzeitiger Lösung von der starken Fixierung auf Auditierung und Zertifizierung. Da keine noch so hohe Kontrolldichte opportunistisches Verhalten vollständig zu verhindern vermag, müssen Produktqualität und –sicherheit zum selbstverständlichen Bestandteil des Normen- und Wertesystems aller Systemteilnehmer werden.
- Intensivierung des qualitätsorientierten Personalmanagements, etwa durch systematischere Schulungen und die Implementierung eines Vorschlagswesens. Gestärkt werden sollten der Austausch von Erfahrungen und die Erarbeitung von Problemlösungen in Qualitätszirkeln. Dazu muss das Qualitätszirkelkonzept zunächst unternehmensintern in mittleren und großen Unternehmen umgesetzt werden. Sodann können stufenübergreifende Qualitätszirkel eingerichtet werden, die die Zusammenarbeit in der Kette intensivieren. Schließlich sollte auch die QS GmbH in das Qualitätszirkelkonzept eingebunden werden, um eine kontinuierliche Verbesserung des QS-Systems sicherzustellen.

Eine Verbesserung der Kunden- und Gesellschafterorientierung ist dagegen nur für den Fall erforderlich, dass sich das QS-System von einer Basisabsicherung zu einem anspruchsvolleren Qualitätsmanagementkonzept mit inhaltlich breiter gefassten Zielen und höher definierten Standards entwickeln wollte.

Literatur

DEN OUDEN, M. et al. (1996): Vertical Cooperation in Agricultural Production – Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork. In: *Agribusiness* 12, S. 277–290.

FRESE, E. (1998): *Grundlagen der Organisation*. 7. Aufl., Wiesbaden.

FRESE, E.; THEUVSEN, L. (1996): *Fertigungsorganisation*. In: KERN, W. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 461-473.

HANSEN, H. (2001): *Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement*. In: HANSEN, W. et al. (Hrsg.): *Praxishandbuch Techniken des Qualitätsmanagements*. Düsseldorf, S. 47-61.

HUMMEL, T.; MALORNY, C. (2002): *Total Quality Management*. 3. Aufl., München, Wien.

JAHN, G.; PEUPERT, M.; SPILLER, A. (2003): *Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System*. Diskussionsbeitrag 0302 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen.

KAMISKE, G. F.; BRAUER, J.-P. (2001): *Modernes Qualitätsmanagement*. In: HANSEN, W. et al. (Hrsg.): *Praxishandbuch Techniken des Qualitätsmanagements*. Düsseldorf, S. 9-45.

- LAWRENCE, J.D. et al. (2001): Evolving Producer-Packer-Customer Linkages in the Beef and Pork Industries. In: Review of Agricultural Economics 23, S. 370–385.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. (1990): A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ.
- PFEIFER, T. (2001): Qualitätsmanagement. 3. Aufl., München, Wien.
- RIXEN, D. (2002): Mehr Lebensmittelsicherheit durch mehr Integration. In: Hessenbauer, H. 17/2002, S. 31-32.
- SCHRAMM, M.; SPILLER, A. (2003): Farm-Audit und Farm-Advisory-System: Ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen. In: Berichte über Landwirtschaft 81, S. 165-191.
- THEUVSEN, L. (1996): Business Reengineering. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 48, S. 65-82.
- WAGNER, K. W. (2003): PQM – Prozessorientiertes Qualitäts-Management. 2. Aufl., München, Wien.
- ZINK, K. J. (1996): TQM (Total Quality Management). In: KERN, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2072-2087.