

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Unter dem anhaltenden Kostendruck schreitet der Strukturwandel in der Landwirtschaft im Allgemeinen und durch stetig rückläufige Milchpreise im Milchsektor im Besonderen unaufhaltsam voran. Im Jahr 2002/03 sank der Gewinn je landwirtschaftlichem Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 11,7 % (BMVEL, 2004).

Die folgende Tabelle 1 zeigt die Agrarstruktur in Deutschland von 1995 bis 2003 und beschreibt die Reduzierung der landwirtschaftlichen Betriebe mit der gleichzeitigen Vergrößerung der durchschnittlichen Betriebsgröße.

Tabelle 1: Agrarstruktur in Deutschland von 1995 bis 2003

	Einheit	1995	1999	2003
Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe	1000	587,7	472,0	421,4
Durchschnittliche Betriebsgröße	in ha LF	29,3	36,3	40,5
Viehbestand, Milchkühe	1000	5229,4	4765,1	4363,5
Milchertrag je Kuh und Jahr	kg	5424	5909	6272 ¹

(Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, 2004)

Die Zahl der Milchkühe ging insgesamt von 1995 bis 2003 um 16,6 % zurück. Parallel dazu konnte die Milchleistung pro Kuh und Jahr im Zeitraum von 1995 bis 2002 um 15,6 % gesteigert werden (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2004).

Diese Zahlen verdeutlichen, durch die Rahmenbedingungen veranlasst, den Trend zu größeren Betrieben mit zunehmender Flächenausstattung und im Be-

¹ im Jahr 2002

reich der Milchproduktion zu größeren Einheiten mit höherer Leistung. Das ständige Wachsen der Milchviehbetriebe sowie die Verschärfung einschlägiger staatlicher Vorgaben stellen zunehmend höhere Anforderungen an die Betriebsleitung und damit auch an das Qualitäts- und Hygienemanagement. Das Management trägt hierbei die finanzielle, strategische und alltägliche Verantwortung.

Die Gesellschaft und die Politik sind sensibilisiert durch Skandale und Seuchenvorfälle in den letzten Jahren. Eine lückenlose Dokumentation in der Wertschöpfungskette nimmt aus diesem Grund reale Gestalt an.

In der Industrie haben sich Systeme zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement, wie z.B. ISO 9000:2000 ff., HACCP und IFS schon in den vergangenen Jahren etablieren können. In der Landwirtschaft haben dagegen flächendeckend noch keine Qualitätssysteme Verbreitung gefunden. Mit der Einführung von QM-Milch, integriertes Qualitätssicherungssystem Milch, wird hierzu der Weg geebnet.

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Situation in der Landwirtschaft, der Verschärfung von Gesetzen und der Zunahme von Handelsnormen soll herausgearbeitet werden, welche Voraussetzungen aus arbeitsproduktiver, aber auch aus organisatorischer Sicht in einem Milchviehbetrieb als Teil der Lebensmittelkette zur Erwirtschaftung eines zeitgemäßen Einkommens, aber auch zur Erfüllung aller Normen vorhanden sein müssen.

Hier stellt sich insbesondere die Frage welche prozesstechnischen Parameter in den Betrieben vorhanden und geeignet sind, Aussagen über die Produkt- und Prozessqualität zu treffen. Darüber hinaus ist zu beurteilen, wie sich Veränderungen auf gesetzlicher Ebene sowohl auf Seiten der EU als auch auf Seiten der Bundesrepublik auf die Handlungsfreiheit eines landwirtschaftlichen Unternehmers auswirken.

Durch die Zunahme von Handelsnormen, vor allem im Lebensmittel verarbeitenden Bereich, kann es zu Auswirkungen auf den landwirtschaftlichen Sektor kommen. Eine Gegenüberstellung von Qualitätssystemen für den Lebensmittelsektor, dem auch die Landwirtschaft angehört, dient der Beurteilung der zukünftigen Anforderungen an die Qualitätssicherung.

Für die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen ist die Analyse der Produktionsverfahren in landwirtschaftlichen Betrieben wichtig. Eine arbeitswissenschaftliche Studie soll dazu das Melken analysieren und die wichtigsten physiologischen Parameter zur Milchhergabe, aber auch die persönliche Konstitution und Fähigkeit des Melkers, die Benutzung der vorhandenen Technik in die Erarbeitung von Melkroutinen einfließen zu lassen.

Diese standardisierten Prozessvorgänge sollten Bestandteil eines jeden Qualitätssystems in der Milchproduktion sein. Neben der Ausarbeitung von Melkroutinen soll auch das allgemeine Management der Betriebe beurteilt und Anregungen zur Optimierung der Prozessabläufe in der täglichen Praxis gegeben werden.

1.3 Vorgehensweise

Die folgende Abbildung 1 zeigt die Vorgehensweise in dieser Arbeit. Zu Beginn werden im Kapitel 2 theoretische Aspekte von Management, Qualität und Qualitätsmanagement und in Kapitel 3 die wirtschaftliche Situation der Landwirtschaft und der Molkereibranche erläutert.

In Kapitel 4 werden Qualitätsmerkmale und Einflussgrößen der Rohmilch beschrieben, die als Grundlage für die Erarbeitung der Melkroutinen und zur Beurteilung des Managements dienen.

Danach wird in Kapitel 5 der Handlungsrahmen in der Milchproduktion, der sich in Bundesgesetze, EU-Rechtsvorschriften, die gute landwirtschaftliche Praxis und in Handelsnormen untergliedert, näher erläutert.

Im folgenden Kapitel 6 wird die Methodik zur Arbeitszeitanalyse mit der Beschreibung der Versuchsbetriebe und der Ausarbeitung der Beurteilungskrite-

rien des Managements vorgestellt. Die Ergebnisse der arbeitswissenschaftlichen Analyse werden in Kapitel 7 dargestellt.

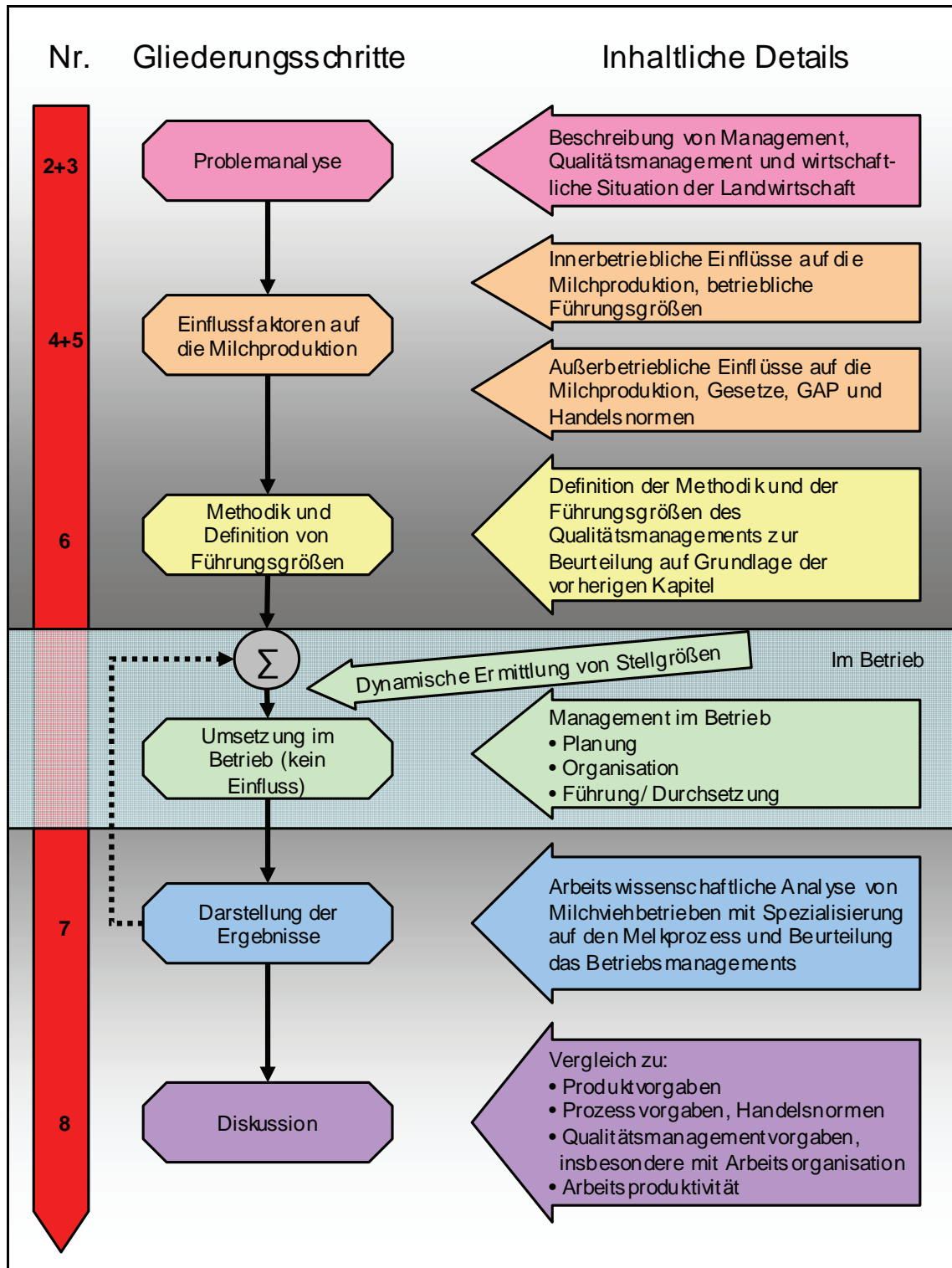


Abbildung 1: Vorgehensweise in dieser Arbeit

2. Begriffsbestimmung von Management, Qualität und Qualitätsmanagement

Zur Problemanalyse und Einführung in diese Arbeit werden Definitionen zu Management, Qualität und Qualitätsmanagement erläutert. Sie stellen grundlegende Begriffe zum Verständnis der darauf folgenden Kapitel dar. Insbesondere dem Unternehmensmanagement obliegt die Verantwortung, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen. Der Entscheidungsspielraum eines Managers im landwirtschaftlichen Unternehmen wird dabei bestimmt von einem immer komplexer werdenden Umfeld an Gesetzen, Verordnungen und Handelsnormen sowie der Notwendigkeit, betriebliche und global beeinflusste Führungsgrößen zu berücksichtigen.

2.1 Management

2.1.1 Der Begriff Management

Management ist heute ein feststehender Begriff der angloamerikanischen Sprache, der auch im Deutschen weite Verbreitung gefunden hat. Er wird in zwei Bedeutungsvarianten, den institutionellen und den funktionalen Sinn, unterteilt (STAEHLE, 1994; SCHIERENBECK, 1995; STEINMANN und SCHREYÖGG, 1993).

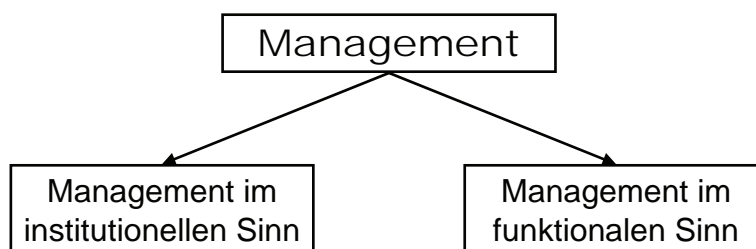


Abbildung 2: Bedeutungsvarianten des Managements

- **Management als Institution** meint die Gruppe von Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer Tätigkeiten und Rollen. Zum Management gehören demnach alle Firmenmitarbeiter, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen. Dies sind alle Aufgaben- und Funktionsträger mit Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen. Hierzu zählen das Top-, Middle- und Lower-Management. Dieses Managementverständnis schließt auch den Eigentümer des Unternehmens mit ein.
- **Management als Funktion** beschreibt die Prozesse und deren Funktionen, unabhängig von einer vorherigen Fixierung auf bestimmte Positionen und Führungsebenen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden. Hierzu zählen im weiteren Sinne alle Handlungen, die zur Steuerung des betrieblichen Leistungsprozesses erforderlich sind. Als Aufgaben sind insbesondere Planung, Organisation und Kontrolle zu nennen (ebenda).

2.1.2 Management als Institution

Abbildung 3 zeigt beispielhaft die unterschiedlichen Managementebenen als Institution in dem Unternehmen Plato Brook Farms, New York, USA, das mit 1200 Kühen und mehreren Angestellten einer mittelständischen Firma gleicht.

In diesem Beispiel besteht das Top Management aus drei Familienmitgliedern. Das Middle Management für die Herdenbetreuung und den Futterbau übernimmt jeweils ein Angestellter, dem weitere Angestellte im Lower Management oder in der untersten Organisationsebene unterstellt sind.

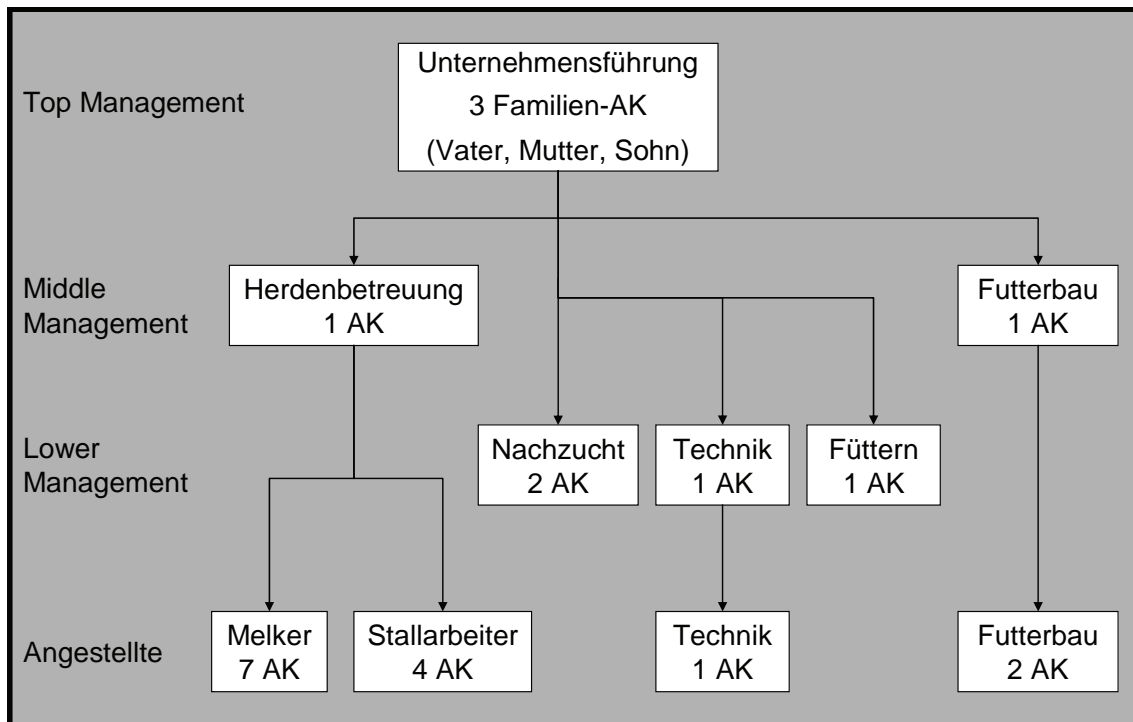


Abbildung 3: Managementinstitutionen am Beispiel eines Milchviehbetriebes

Die Organisationsstruktur in einem Familienbetrieb mit 60 Tieren ist ebenso vielschichtig wie die eines großen Betriebes, der an ein mittelständisches Unternehmen erinnert. Bei einem kleinen Betrieb sind die Managementaufgaben auf wenige, wenn nicht sogar auf nur eine Person beschränkt. Ebenso trifft dies für die unterschiedlichen Institutionen, wie Top, Middle und Lower Management zu, die ebenfalls die eine Person ausführen muss.

Hier offenbart sich das eigentliche Managementproblem in einem Familienbetrieb. Der Betriebsleiter muss alle Positionen und Funktionen eines Unternehmens gleichzeitig ausfüllen: er kann sich nicht auf wenige oder nur eine Position konzentrieren. Aus diesem Grund, einer typisch umfangreichen Aufgabenvermischung, kann es zu Effizienz- oder auch Kontrollverlusten kommen, und der Betrieb kann seinen maximalen Erfolg nicht erzielen.

2.1.3 Management als Funktion

Bisher wurde auf das Management im institutionellen Sinn eingegangen. Im Weiteren werden die Funktionen eines Managers als verantwortliche Person näher erläutert.

Die Funktionen und Aufgaben, die ein Manager auszufüllen hat, sind in zahlreichen, kaum mehr überschaubaren Managementfunktionskatalogen niedergelegt. Es haben sich hierbei folgende, unabdingbare Basis-Funktionen herausgebildet:

1. Zielsetzung
2. Planung
3. Organisation
4. Kontrolle

Die folgende Abbildung 4 verdeutlicht die Aufgaben im Managementprozess. Hierbei legt STÄHLE (1994) den Schwerpunkt auf die optimale Verwendung von Ressourcen wie Menschen, Material, Maschinen und Methoden zum Erreichen der definierten Ziele. Diese Ressourcen werden im Managementkreis durch Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle bestmöglich eingesetzt.

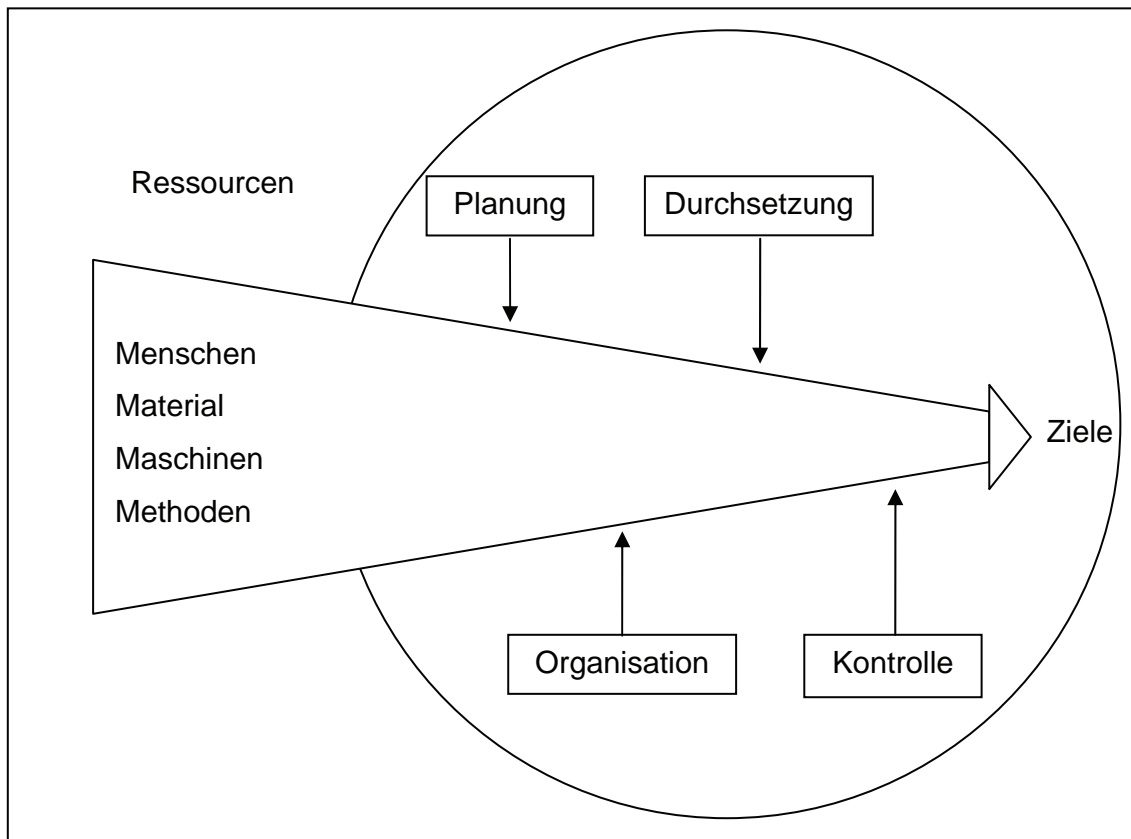


Abbildung 4: Management als Prozess

(Quelle: STAEHLE, 1994)

WÖHE (2000) geht in diesem Zusammenhang von einem Management-Kreis aus. In einer kommunikativen Abfolge werden folgende Elemente ausgeführt:

1. Ziele setzen
2. planen
3. entscheiden
4. realisieren und
5. kontrollieren

Der ständige Austausch von Informationen innerhalb einer bzw. zwischen den verschiedenen Management-Ebenen ist wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses.