

1 Einleitung

Die ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklung hat zu einer gewaltigen Veränderung in Landwirtschaft, Industrie und Handel geführt, die einen tiefgreifenden Wandel der Unternehmensorganisation bewirkt hat (DOLUSCHITZ und SPILKE, 2002:17). Diese Entwicklung kann nach wie vor beobachtet werden. Die Unternehmen sind dabei bestrebt ihre Prozesse zu optimieren und neben den innerbetrieblichen auch die überbetrieblichen Einflussgrößen zu berücksichtigen. Die Schwerpunkte werden jedoch neu gelegt und neben klassischen Zielen wie Effizienzsteigerung wird dadurch ein stärkerer Fokus auf die Bedürfnisse z.B. des Kunden, der Umwelt und der Mitarbeiter gelegt (AFFELD, 2002).

Nachdem in den neunziger Jahren viele Unternehmen ihre innerbetrieblichen Optimierungen, die unter dem Schlagwort der Lean-Production bekannt wurden, vorangetrieben haben, richteten sich Anfang dieses Jahrzehnts die Bemühungen auf die unternehmensübergreifenden Schnittstellen (BUSCH und DANGELMAIER, 2002:6). Gründe hierfür waren und sind Verbesserungen des Material- und Informationsflusses, die aufgrund sich ändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zunehmend wichtig werden. Einen entscheidenden Impuls hat hierbei die abnehmende Fertigungstiefe gegeben, die in Industrie, Handel und Landwirtschaft beobachtet werden kann (HUTH, 2005:34). Diese Entwicklung geht mit einer gesteigerten Inanspruchnahme von externen Leistungen einher (VOEGELE und ZEUCH, 2002:5), die wiederum bewirkt, dass die Unternehmen ein immer vielgestaltigeres Netz an Geschäftspartnern innerhalb der Wertschöpfungskette aufbauen. Es zeichnen sich dramatische Neuerungen in den Geschäftsbeziehungen zwischen diesen Partnern ab, die Auswirkungen auf Logistik und Marketing mit sich bringen (SCHÜTTE et al., 2000:6).

Neben der Optimierung der genannten Prozesse ist die gesamte Agro-Food-Chain, also alle Unternehmen, von den Lieferanten der Landwirtschaft, der Primärproduktion selbst, den verarbeitenden Betrieben, der Logistik und Distribution, dem Handel, bis hin zum Verbraucher immer deutlicher mit Forderungen der Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit konfrontiert (HERBERG, 2001:15). Diese sind sowohl von Unternehmensseite wie auch vom Gesetzgeber in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich angestiegen und es deutet sich an, dass diese Tendenz weiter anhalten wird. Auch der Verbraucher zeigt hier eine gesteigerte Sensibilisierung, so dass der Qualität eine immer bedeutendere Rolle bei der Positionierung eines Unternehmens zukommt (EHRHART, 2000:9). Zusätzlich ist das nachträgliche Erkennen und Beseitigen eines Produktionsfehlers mit steigendem Veredelungsgrad eines Produktes schwieriger. Alle Marktteilnehmer müssen sich diesen neuen Gegebenheiten stellen, versuchen jedoch auf unterschiedliche Weise, ihnen zu begegnen. Die Ausrichtung auf Qualität hat sich zudem, ausgehend von der reinen Produktqualität, immer mehr erweitert und richtet sich verstärkt auch auf Arbeits-,

Umwelt-, Servicequalität und andere Aspekte. In der betrieblichen Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch diese betrieblichen Einflussgrößen Berücksichtigung finden müssen, um dem Primat der „Business Excellence“ gerecht zu werden (PRUDENT und SELBACH, 2005:20). So wollen die Unternehmen ein exzellentes Unternehmensergebnis erzielen, das definitionsgemäß weiter gefasst ist als nur ein exzellentes Unternehmensprodukt.

Dieser Situation begegnen die Unternehmen durch verschiedene Vorgehensweisen, die einerseits in Bezug auf ihre Entstehung und andererseits mit Blick auf eine gesteigerte ganzheitliche Betrachtung des Qualitätsgedankens eine Entwicklung darstellen. Angefangen von der Qualitätskontrolle, welche die Kontrolle des Produktes im Fokus hat, geht die Entwicklung weiter über die Qualitätssicherung, welche die Kontrolle des gesamten Herstellungsprozesses berücksichtigt. Nächste Stufe ist das Qualitätsmanagement, das zusätzlich das Management dieses Herstellungsprozesses beinhaltet. Endpunkt ist das ganzheitliche Qualitätsmanagement (siehe Abbildung 1.1). Das ganzheitliche Qualitätsmanagement ist dabei der umfassendste Ansatz, da es nicht nur den Produktionsprozess, sondern alle Einflussgrößen eines Unternehmens berücksichtigt, die sich auf die Unternehmensergebnisse auswirken.

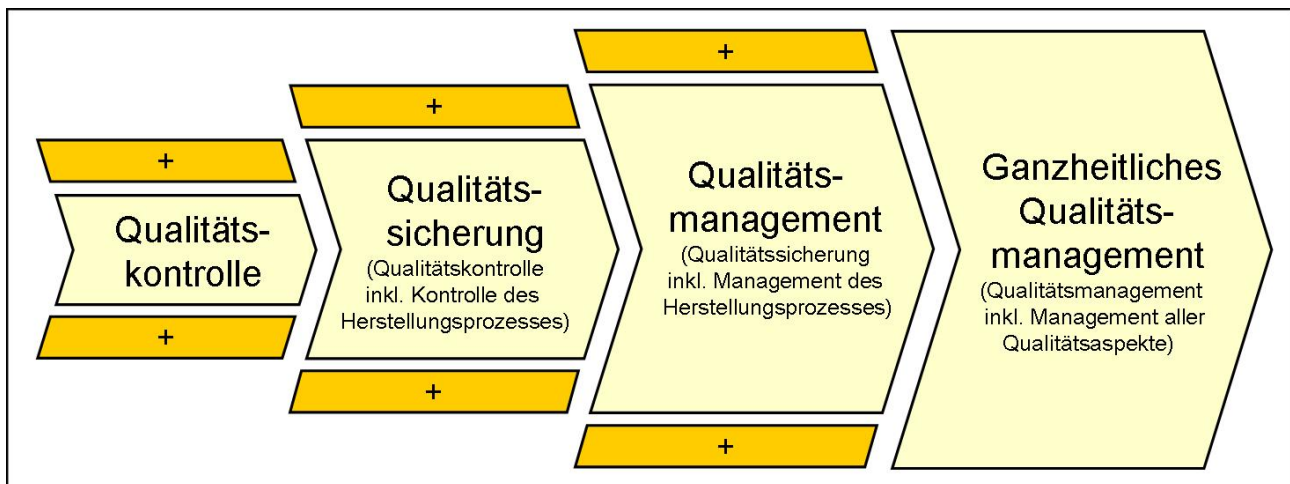


Abbildung 1.1: Entwicklungsstufen der Qualitätskonzepte (eigene Darstellung)

Auch das Ernährungsgewerbe als Teil der Agro-Food-Chain muss vor dem Hintergrund der genannten Entwicklung mit geeigneten Maßnahmen reagieren. So implementieren die Unternehmen der Agro-Food-Chain zunehmend diverse Qualitätsmanagementsysteme (QMS) und nutzen Qualitätsmanagementwerkzeuge.

Diese Systeme und Werkzeuge werden teilweise durch die einschlägigen Gesetze gefordert, u.a. durch die Verordnung zur Rückverfolgbarkeit, EG VO 178/2002 (EG, 2002). Zum anderen stellt der Markt aber auch selbst eigene Anforderungen an die Qualitätssicherung und Rückverfolgbarkeit, indem den Geschäftspartnern diesbezüglich von Kundenseite Vorgaben gemacht werden (WALLISCH, 2001:993). Die

Unternehmen der Lebensmittelproduktion und des Lebensmittelhandels verfolgen gegenüber der abnehmenden Hand damit zum einen das Ziel, ein zusätzliches Qualitätsmerkmal für Ihre Produkte generieren zu können, wodurch ein höheres Qualitätslevel erreicht wird (BRAUER, 2002:9f.). Zum anderen soll ein Qualitätsnachweis erbracht werden, der die Sicherheit der Erreichbarkeit des erhöhten Qualitätsniveaus garantieren kann (HANF und HANF, 2007:490ff.). Gegenüber den Zulieferern können die Unternehmen der Lebensmittelproduktion und des Lebensmittelhandels dadurch eine höhere Qualitätssicherheit der Vorprodukte erwarten. Diese ist insbesondere aufgrund der zuvor erwähnten Verordnung EG VO 178/2002, die seit 1.1.2005 die Verantwortung der Lebensmittelunternehmen für ihre Lebensmittel im Sinne einer (Rück-) Verfolgbarkeit der Produkte neu und schärfer regelt, von Bedeutung. Darüber hinaus zielen die Unternehmen mit den eigenen Vorgaben an Qualität und Rückverfolgbarkeit auch auf eine gesicherte Erfüllung der gesetzlichen Auflagen ab (QS, 2004:3).

1.1 Problemstellung

Um die Anforderungen an die Qualität zu erfüllen setzen die Unternehmen der Lebensmittelproduktion auf verschiedene Systeme. Eine umfassende Möglichkeit bieten die Systeme des Qualitätsmanagements. Verbreitet sind hier die normbasierten Modelle. Hierzu zählen vor allem die Modelle, die auf die Anforderungen der DIN EN ISO 9000 ff. aufbauen. Diese Systeme sind oftmals recht komplex, werden im Laufe der Jahre, im Sinne einer besseren Handhabung und Strukturierung, weiterentwickelt und haben eine starke Ausrichtung auf die Prozessqualität. Jedoch haben sie den entscheidenden Nachteil, dass durch die starke Ausrichtung auf den Produktionsprozess hier nur Teilaspekte des gesamten Unternehmens betrachtet werden (WALLISCH, 2001:992f.).

Wenn jedoch sowohl die reine Produktqualität als auch die weiter gefasste Prozessqualität als zu enge Definitionen der Qualität angesehen werden, was immer stärker zu beobachten ist, dann erweist sich eine umfassendere Einbeziehung der Unternehmensabläufe als sinnvoll (ENNEKING et al., 2007:114). Daher gewinnen die ganzheitlichen Qualitätsmanagementsysteme immer weiter an Bedeutung. Sie stützen sich in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung nicht auf Normen und ihre korrekte Umsetzung wird daher auch nicht mit einer Zertifizierung bestätigt, welche nur die Einhaltung der Norm signalisieren würde. Im Gegensatz ist es so, dass diese ganzheitlichen Qualitätsmanagementsysteme alle Elemente eines Unternehmens in ihre Betrachtung mit einbeziehen, die einen Einfluss auf das Endprodukt haben. Da diese Systeme nicht auf die Einhaltung einer Norm abzielen, ist nicht das Erreichen des zugrunde liegenden Mindestniveaus das zentrale Interesse. Es werden zwar bei einigen ganzheitlichen Konzepten unterschiedliche Niveaus identifiziert, die entsprechend den eigenen Umsetzungserfolgen erreicht werden können, dennoch ist trotz Erreichens eines bestimmten Niveaus und je nach

Umsetzung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements immer weiteres Optimierungspotenzial gegeben.

Es ist das Ziel eines ganzheitlichen Ansatzes, alle Einflussgrößen auf die Qualität zu identifizieren und zu optimieren. Deshalb versucht ein ganzheitliches Qualitätsmanagement auch die Anforderungen, die aufgrund von verstärkt auftretenden vielgliedrigen Wertschöpfungsketten entstehen, zu berücksichtigen. Diese Anforderungen zeigen sich z.B. bei den Übergängen zwischen den Unternehmen oder durch die Zusammenarbeit von Unternehmen und beim Umgang mit Geschäftspartnern. Der Aspekt des Managements der Lieferkette, mehr bekannt unter dem englischen Supply Chain Management (AFFELD), ist hier bedeutend und in der Wirtschaft präsent. Dennoch kommt die Mehrzahl der Unternehmen über erste Schritte bei der Anwendung des SCM nicht hinaus (AFFELD, 2002:13). Jedoch ist zu erwarten, dass ein Unternehmen bei konsequenter Anwendung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems deutlich erfolgreicher wirtschaftet.

Bei der Umsetzung des QM-Gedankens und der Implementierung eines entsprechenden Systems bestehen verschiedene, teils umfassende Systeme, Modelle und Werkzeuge, die den Unternehmen behilflich sein können. Beispielhaft zu nennen sind hier:

- DIN EN ISO 9000 ff.
- International Food Standard
- British Retail Consortium
- TQM (BERNDT)
- Berliner TQM-Umsetzungsmodell
- EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management
- Six-Sigma
- BSC (Balanced Scorecard)
- Business Excellence
- Benchmarking

und andere. Durch die Vielfalt besteht jedoch die Gefahr einer wenig zielgerichteten Orientierung. Speziell bei KMUs ist diese Gefahr begründet, falls entsprechende Spezialisten fehlen. Besonders das EFQM-Modell genießt unter den ganzheitlichen Systemen sowohl einen hohen Bekanntheitsgrad (FAHRNI, 2007:44) als auch eine hohe Reputation (N.N., 2007b:65). So wird es von verschiedenen nationalen und internationalen Qualitätspreisen als Bewertungsgrundlage genutzt. Während die DIN EN ISO 9000:2005 allgemeine Forderungen stellt, die in die betriebliche Praxis übersetzt werden müssen, ist das EFQM-Modell deutlich spezifischer in seinen

Forderungen. Die ISO-Norm ist jedoch bemüht, durch fast regelmäßige Revisionen eigene Schwachstellen zu beheben (GRAEBIG, 2004:10f.). So hat auch die Version 9000 Ende 2005 teilweise eine Revision erhalten. Mit dieser Revision wurde der erste Teil der Norm "DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe" abgeändert (KIRSTEIN, 2005:55).

Orientiert man sich an den möglichen Maximalwerten bei der Bewertung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, so deuten sich ungenutzte Potenziale an. Die erreichte Bewertung weicht dabei unterschiedlich stark vom Optimum ab (KAERKES und BECKER, 2004b:4). Auch sind die Bestrebungen der Lebensmittelproduzenten in diesem Bereich noch ausbaufähig, da der Fokus momentan auf den normbasierten Modellen liegt. Dadurch wird zwar die Prozessqualität verbessert, dem ganzheitlichen Qualitätsmanagement wird jedoch selten der nötige Stellenwert eingeräumt (JAHN, 2005:6).

Obwohl also die Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements als sinnvoll angesehen wird, schöpfen die Unternehmen die Potenziale, die sich daraus ergeben, nur ungenügend aus (KAERKES und BECKER, 2004b:57). Über die genauen Zahlen zu Problemen und Potenzialen von ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystemen besteht jedoch insbesondere in der Ernährungswirtschaft nur ungenügendes Wissen. Auch ein Vergleich verschiedener Branchen in der Ernährungswirtschaft steht noch aus. Dabei erscheint es sinnvoll, das nötige Wissen anhand einer umfassenden Untersuchung zu generieren und so den Unternehmen die möglichen Probleme und Handlungsempfehlungen aufzuzeigen sowie Potenziale aufzudecken.

Es ist unwahrscheinlich, dass die einzelnen Unternehmen des Ernährungsgewerbes ohne externe Unterstützung eine Analyse durchführen werden und zusätzlich ein wissenschaftlich gestütztes, einheitliches Vorgehen anwenden, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen. Nur so können jedoch umfassende Aussagen über mehrere Branchen des Ernährungsgewerbes hinweg getroffen werden und einzelne Unternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmen sowie weiteren Benchmarks betrachtet werden.

Als Problemstellung lässt sich folgernd identifizieren, dass

- Qualität derzeit nicht weiter als Produkt- und Prozessqualität gefasst wird,
- zahlreiche Systeme und Modelle vorhanden sind, um Qualität zu fördern, diese aber nicht umfassend genutzt werden,
- die Qualität bisher vorrangig mit normbasierten Qualitätsmanagementsystemen optimiert werden soll,
- die Umsetzung und die Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements im Ernährungsgewerbe kaum bekannt sind.

1.2 Zielsetzung

Ziel des Projekts „Umsetzung und Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in Unternehmen des Ernährungsgewerbes“ ist die Analyse der Situation, der Probleme und der Potenziale bei der Umsetzung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in Unternehmen des Ernährungsgewerbes. Diese Analyse soll die momentane Situation insbesondere in der deutschen Ernährungsindustrie aufzeigen und Handlungsempfehlungen für die betroffenen Unternehmen erarbeiten, um ungenutzte Potenziale auszuschöpfen.

Als **Ernährungsgewerbe** werden dabei alle produzierenden Wirtschaftsprozesse, die für die Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln notwendig sind, bezeichnet. Abbildung 1.2 zeigt die Eingliederung des Ernährungsgewerbes in die Wirtschaft. Dabei ist ihr die Ernährungswirtschaft übergeordnet. Ihrerseits ist sie in das Ernährungshandwerk sowie die Ernährungsindustrie aufgeteilt. Da nicht alle untersuchten Unternehmen der Ernährungsindustrie zugerechnet werden können, wurde im Titel der vorliegenden Arbeit der Begriff Ernährungsgewerbe gewählt. Dennoch gehören annähernd 100% der untersuchten Unternehmen der Ernährungsindustrie an.

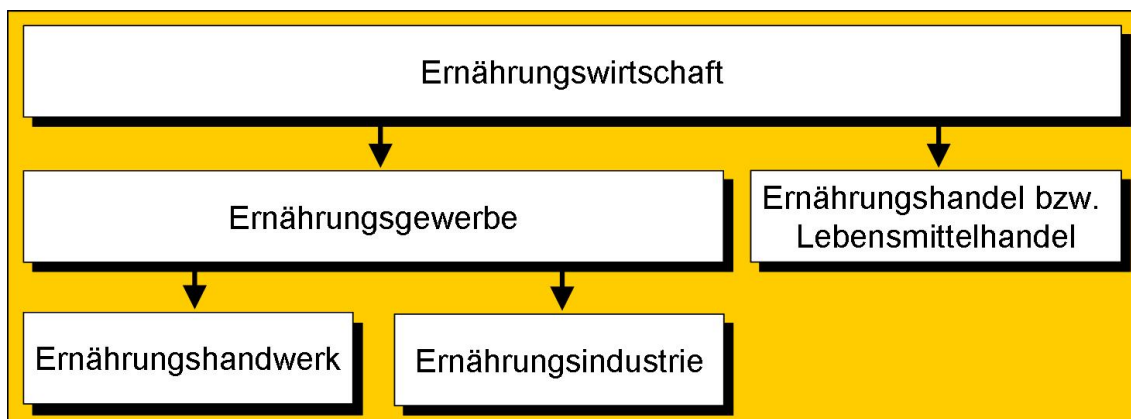


Abbildung 1.2: Systematisierung der Ernährungswirtschaft (eigene Darstellung)

Im vorliegenden Projekt wird, ausgehend von einer Analyse der Qualitätsmanagement-Grundlagen, eine Untersuchung bei Unternehmen des Ernährungsgewerbes in Deutschland durchgeführt und so das fehlende Wissen in den Bereichen Umsetzung und Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements im Ernährungsgewerbe generiert.

Der Nutzen der Untersuchung liegt neben der Analyse zum Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen im Ernährungsgewerbe in Deutschland somit insbesondere darin, die Probleme der betroffenen Unternehmen bei der Umsetzung eines ganzheitlichen QM-Ansatzes, der durch ungenutzte Potenziale ersichtlich wird, zu erfassen und Lösungswege zur Behebung dieser Probleme aufzuzeigen.

Der Forschungsgegenstand des Projekts kann in den folgenden sechs Forschungsfragen zusammengefasst werden:

- Wie und in welchem Umfang werden die einzelnen Bereiche des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in Unternehmen des Ernährungsgewerbes umgesetzt?
- Welche Defizite und Potenziale eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements bestehen bei Unternehmen des Ernährungsgewerbes?
- Welche Bedeutung messen die Unternehmen des Ernährungsgewerbes den einzelnen Teilen des ganzheitlichen Qualitätsmanagements bei?
- Welche Erfahrungen haben Unternehmen des Ernährungsgewerbes bei ihren Maßnahmen im Bereich Qualitätsmanagement gemacht?
- Welche Handlungsempfehlungen können für Unternehmen des Ernährungsgewerbes abgeleitet werden, um ungenutzte Potenziale in Bezug auf ein ganzheitliches Qualitätsmanagement zu nutzen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Umsetzung der Aktivitäten des ganzheitlichen Qualitätsmanagements und dem mittel- bis langfristigen Erfolg des Unternehmens?

1.3 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise dieses Projekts wird wie folgt in Arbeitseinheiten untergliedert und strukturiert, damit wissenschaftlich Lösungen zu den zuvor genannten Forschungsfragen erarbeitet werden können:

- Erarbeitung der notwendigen Grundlagen
- Methodenwahl und –darstellung
- Konzeption des Fragebogens und technische Umsetzung
- Generierung der Analysedaten
- Auswertung der Daten
- Diskussion und Schlussfolgerungen

Erarbeitung der notwendigen Grundlagen

Neben der Sichtung und dem Studium einschlägiger Literatur werden zunächst die Grundlagen des Qualitätsmanagements und des Ernährungsgewerbes erarbeitet und erläutert. Dies schließt die Betrachtung des Ernährungsgewerbes, der Qualität und die Entwicklung des Qualitätsmanagementgedankens ein. Des Weiteren werden die Informations- und Managementanforderungen an die gesamte Agro-

Food-Chain dargelegt und abschließend die Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements betrachtet.

Methodenwahl und -darstellung

Die zweite Arbeitseinheit befasst sich mit QM-Werkzeugen, QM-Methoden, Qualitätspreisen sowie einer Erörterung der Untersuchungsmethoden. Auch hier bilden Sichtung und Studium einschlägiger Literatur einen wesentlichen Bestandteil. Insbesondere der Stand der Forschung und die Identifizierung relevanter Theorien sind hier wesentlich. Ebenso werden geeignete Analysemethoden erarbeitet. Das geeignete Untersuchungsgebiet wird nach Studium der Literatur eingegrenzt. Aufbauend auf dem Untersuchungsgegenstand und in Übereinstimmung mit der Zielsetzung des Projekts wird anschließend die Methode fixiert.

Problematisch ist bei der Untersuchung des Ernährungsgewerbes die Definition der Grundgesamtheit der Untersuchung, da ein kompletter Datenbestand aller betroffenen Unternehmen des Ernährungsgewerbes, nach den offiziellen Kategorien des Statistischen Bundesamtes, weder auf universitärer noch behördlicher noch unternehmerischer Seite vorhanden ist und die Branchenverbände nur über eingeschränkte Datensätze verfügen.

Konzeption des Fragebogens und technische Umsetzung

Um die Untersuchung sowohl valide wie auch reliabel durchführen zu können muss der Fragebogen in Übereinstimmung mit der eigenen Zielsetzung gestaltet werden. Entsprechend der Adressaten variiert der Fragebogen, um eine zielgerichtete Ansprache für Entscheider und Mitarbeiter zu gewährleisten. Ein Pretest soll die Tauglichkeit des Fragebogens im Anschluss prüfen. Für die Untersuchung wird der Fragebogen dann softwaretechnisch derart programmiert, dass die Befragung im Internet durchführbar ist. Dazu werden verschiedene Schutzmechanismen eingebaut, die z.B. einen unbefugten Zugriff auf die Befragung oder ein mehrmaliges Ausfüllen des Fragebogens unterbindet. Der programmierte Fragebogen im Internet ist das Ergebnis dieser Aufgabe.

Generierung des Datenmaterials

Die Erhebung der Daten erfolgt durch ein Anschreiben an die Unternehmen aller Branchen des Ernährungsgewerbes. Die Datenerhebung wird mittels des Fragebogens im Internet durchgeführt und sowohl internettechnisch wie auch wissenschaftlich vom Projektbearbeiter begleitet. Die Daten werden in einer Datenbank gespeichert und gesichert, um für die anschließende Auswertung zur Verfügung zu stehen.

Auswertung und Analyse der Daten

In diesem Teil der Arbeit werden die erhobenen Daten erfasst, analysiert und interpretiert, um die anfangs gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Hierzu zählen auch die Handlungsempfehlungen für die betroffenen Unternehmen. Für die statistische Auswertung und die anschließende Visualisierung kommen geeignete Softwareprodukte zum Einsatz. Einschlägige statistische Analysemethoden helfen bei der Interpretation der Daten. Die Ergebnisse jedes einzelnen Unternehmens liegen beim Projektbearbeiter vor. Die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit werden in dieser Arbeit präsentiert und erläutert.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Am Ende dieser Arbeit stehen die Diskussion und die Ableitung von Schlussfolgerungen. Dabei werden die Ergebnisse der Arbeit einer kritischen Bewertung unterzogen und einschlägigen Ergebnissen vergleichbarer Untersuchungen von externer Seite gegenübergestellt, um die Gemeinsamkeiten und Differenzen zu bewerten und zu gewichten. Auch wird die Weiterentwicklung oder Fortführung der Untersuchung diskutiert. Die Schlussfolgerungen zeigen für das Ernährungsgewerbe die Konsequenzen dieser Betrachtung auf.

Im Folgenden werden die abgeleitete Vorgehensweise und die Arbeitseinheiten für das vorliegende Projekt schematisch dargestellt und nach den Forschungsarten eingeteilt (siehe Abbildung 1.3).

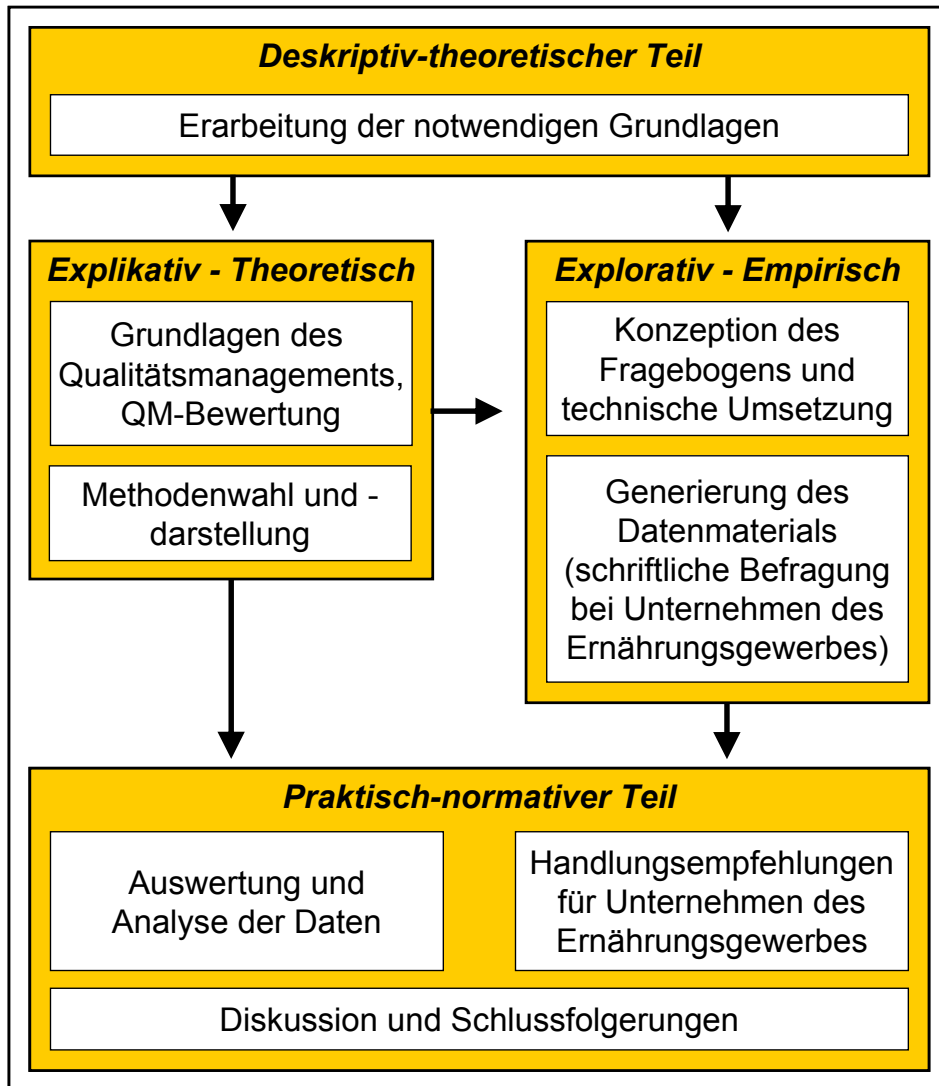


Abbildung 1.3: Vereinfachtes Schema zur Vorgehensweise (eigene Darstellung)

Nach dem Theorieteil, der deskriptiv und explikativ durchgeführt wird, bildet der explorative, empirische Teil den Hauptteil der Dissertation. Der für die Handlungsempfehlungen wesentliche abschließende Teil ist praktisch-normativer Art.

2 Grundlagen

Ausgehend vom Untersuchungsgegenstand lassen sich einige Bereiche identifizieren, die zu Beginn genauer betrachtet werden müssen, um anschließend eine fundierte Analyse durchführen zu können. Im Einzelnen sollen daher Definitionen kontroverser Begriffsinhalte, das Ernährungsgewerbe, die Anforderungen an die Qualität, das Qualitätsmanagement an sich, sowie QM-Werkzeuge und QM-Modelle betrachtet werden.

2.1 Differierendes Qualitätsverständnis

In der Literatur werden unterschiedliche Definitionen für Qualität verwendet. Zum einen liegt dies an den unterschiedlichen Zielen, die insbesondere von Praktikern mit dem Begriff Qualität verbunden werden, zum anderen sind unterschiedliche Verwendungsbereiche des Begriffes dafür verantwortlich (LÖCHER, 2000:23ff.).

Grundsätzlich sind verschiedene Ansätze bekannt, die sich je nach Verwendungsbereich unterscheiden und unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Erreichung einer jeweils unterschiedlich definierten Qualität mit sich bringen. Beispielhaft können der metaphysische Ansatz, der Marketing-Ansatz, der mikroökonomische Ansatz, der Management-Ansatz oder der naturwissenschaftliche Ansatz genannt werden (BECKER, 2002:9f.).

Außerdem wird auch unterschieden nach der Stelle der Qualitätsbeurteilung. So kann z.B. zwischen der Produktqualität und der Prozessqualität unterschieden werden. Die Produktqualität orientiert sich an der Qualität des Endproduktes, die Prozessqualität dagegen befasst sich mit der Qualität des Herstellungsprozesses eines Produktes. Dieser fundamental differierende Bedeutungsinhalt macht deutlich, dass Meinungen über die Qualität verständlicher Weise allein deshalb stark voneinander abweichen können, weil der Qualität im wesentlichen andere Bedeutungsinhalte zugewiesen werden.

Ebenso kann bezüglich der Bewertung von Qualität zwischen einer objektiven und subjektiven Sicht unterschieden werden (WITTENHAGEN, 2005:14). Diese Sicht zeigt eine weitere Herangehensweise der Qualitätsbeurteilung, wobei die integrative Sicht sich nicht auf einen dieser Teilaspekt beschränkt, sondern sowohl die objektiven wie subjektiven Aspekte berücksichtigt. Durch diese größere Flexibilität kann die integrative Sicht am umfassendsten eingesetzt werden.

Objektive Sicht: Qualität ist nur das, was man messen kann.

Subjektive Sicht: Qualität kann man nicht beschreiben, nur erkennen.

Integrative Sicht: Qualität kann man erkennen, zum Teil beschreiben und ist auf jeden Fall mehr als das, was man messen kann.

2.1.1 Qualitätsverständnis nach DIN

Eine Definition der Qualität, die sehr umfassend gehalten ist, wird von der DIN EN ISO 9000 (DIN, 2005a:18) genutzt:

“Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“

wobei unter dem Begriff Merkmal eine

“kennzeichnende Eigenschaft“

verstanden wird und unter dem Begriff Anforderungen die

“Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.“

Dabei kann ein Merkmal inhärent oder zugeordnet sein, ebenso qualitativer oder quantitativer Natur. Darüber hinaus können verschiedene Klassen von Merkmalen unterschieden werden, darunter physische, sensorische, verhaltensbezogene, zeitbezogene, ergonomische und funktionale (DIN, 2005a:25). Diese Definition kann insofern kritisiert werden, als es sich um einen statischen Begriff handelt, der nur die Sicherung festgelegter Anforderungen berücksichtigt und dadurch innovationshemmend wirkt.

2.1.2 Qualitätsverständnis nach Crosby

Das Qualitätskonzept von Philip B. Crosby geht in seiner Definition etwas weiter (CROSBY, 1984:59ff.). Dieses Qualitätskonzept beruht auf vier Säulen. Crosby sieht in der Qualität ebenfalls die Erfüllung von Anforderungen. Folglich bedeutet jede Abweichung vom Soll eine geringere Qualität (HERBERG, 2001:7). Crosby geht zum Zweiten davon aus, dass Qualität durch vorbeugende Maßnahmen erreicht wird und nicht durch Prüfung. Dadurch entsteht die Forderung an alle Mitarbeiter, ein höheres Bewusstsein für Qualität zu entwickeln. So sollen die Kosten für die Prüfungen gesenkt werden können. Als dritte Forderung nennt Crosby die Null-Fehler-Toleranz. Sie soll zum Leistungsstandard werden. Crosby ist der Annahme, dass Fehler durch mangelnde Kenntnisse und ungenügende Aufmerksamkeit entstehen. Folglich sollen Qualifizierungsmaßnahmen Abhilfe schaffen. Die ungenügende Aufmerksamkeit soll durch eine verbesserte Einstellung der Mitarbeiter behoben werden. Die vierte Säule nennt als Maßstab für die Qualität die Kosten, die aus der Nichterfüllung der Anforderungen entstehen. Hauptziel aller Qualitäts-

maßnahmen ist nach Crosby die Vermeidung der Qualitätskosten, die aufgrund fehlerhafter Produktion entstehen (CROSBY, 1984:66.ff).

2.1.3 Qualitätsverständnis nach Deming

William Edward Deming war ein US-amerikanischer Wirtschaftspionier im Bereich des Qualitätsmanagements. Schon in den 1940er Jahren entwickelte er das Total Quality Management. Seine Ideen stießen jedoch zuerst in Japan auf Aufmerksamkeit. Entscheidend ist nach seinem Qualitätsverständnis die Reaktion des Marktes auf ein Produkt. Wenn sich also das Produkt aus Sicht der Kunden langfristig bewährt, handelt es sich um ein Produkt mit hoher Qualität (HERBERG, 2001:8). Dabei besteht eine zusätzliche Schwierigkeit darin, dass die Kundenbedürfnisse in der Zukunft liegen (DEMING, 1988:169). Herzstück seiner Management-Philosophie sind die sogenannten 14 Deming-Punkte, die schon mehrfach überarbeitet wurden, sich aber in ihrer Grundaussage nicht ändern.

Die 14 Deming-Punkte (KIRSTEIN, 2006):

1. Unverrückbares Unternehmensziel: Schaffe ein feststehendes Unternehmensziel in Richtung ständiger Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.
2. Der neue Denkansatz: Um wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen, ist ein neuer Denkansatz nötig. Wir sind in einer neuen Wirtschaftsära.
3. Keine Sortierprüfungen mehr: Beende die Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen, um Qualität zu erreichen.
4. Nicht unbedingt das niedrigste Angebot berücksichtigen: Beende die Praxis, nur das niedrigste Angebot zu berücksichtigen.
5. Verbessere ständig die Systeme: Suche ständig nach Fehlerursachen, um alle Systeme für Produktion und Dienstleistungen sowie alle anderen im Unternehmen vorkommenden Tätigkeiten auf Dauer zu verbessern.
6. Schaffe moderne Anlernmethoden: Schaffe moderne Anlernmethoden und Sorge für Wiederholtraining am Arbeitsplatz.
7. Sorge für richtiges Führungsverhalten: Schaffe moderne Führungsmethoden, die sich darauf konzentrieren, dem Menschen zu helfen, seine Arbeit besser zu verrichten.
8. Beseitige die Atmosphäre der Angst: Fördere die gegenseitige Kommunikation und andere Mittel, um die Angst innerhalb des gesamten Unternehmens zu beseitigen.

9. Beseitige Barrieren: Beseitige die Grenzen zwischen Bereichen.
10. Vermeide Ermahnungen: Beseitige Slogans, Aufrufe und Ermahnungen.
11. Setze keine festgeschriebenen Standards: Beseitige Leistungsvorgaben, die zu erreichende Ziele willkürlich festschreiben.
12. Gestatte es, auf gute Arbeit stolz zu sein: Beseitige alles, was das Recht jedes Werkers und jedes Managers in Frage stellt, auf ihre Arbeit stolz zu sein.
13. Fördere die Ausbildung: Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und eine Atmosphäre der Selbstverbesserung für jeden einzelnen.
14. Verpflichtung der Unternehmensleitung: Mache die ständige Verbesserung von Qualität und Produktivität zur Aufgabe der Unternehmensleitung.

Nach Deming entscheidet letztlich der Kunde über die Qualitätsbewertung eines Produktes. Mit diesen 14 Forderungen versucht er das Handeln der Unternehmen im Sinne seiner weiter gefassten Qualitätsdefinition zu optimieren. So stellt er z.B. auch Forderungen im Bereich Ziele, Führung, Strategie und Kommunikation auf.

2.1.4 Das Qualitätsverständnis im Sinne dieser Arbeit

Während bei Qualitätskontrollen die Qualität durch die Intensität von Kosten bzw. Zeiteinsatz bestimmt wird, können bei Einsatz einer ganzheitlichen Qualitätssicherung sowohl Kosten wie Zeit und Qualität optimiert werden. Das Optimierungsproblem ist jedoch unlösbar, da die Produktqualität, wie schon bei der klassischen Qualitätskontrolle, als Orientierungsmaßstab für Kosten und Zeit genutzt wird. Erst beim ganzheitlichen Qualitätsmanagement wird eine prioritätsbezogene Faktorgewichtung vorgenommen. Qualität bezieht sich nicht mehr nur auf die Produkte, sondern bezieht alle Unternehmensprozesse mit ein. Vorteil ist, dass als Folge auch durch die Optimierung der Qualität Kosten und Zeitaufwand gesenkt werden können und das Spannungsfeld aus Zeit, Kosten und Qualität aufgelöst wird (HERBERG, 2001:16).

Für die Belange eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ist es nötig, eine umfassendere Definition zu finden. Die genannten Definitionen können deshalb eine Hilfestellung für die vorliegende Arbeit geben, müssen aber erweitert werden. Das Qualitätsverständnis soll sich auf die Qualität des gesamten Unternehmens beziehen. Die genannten Definitionen werden deshalb für die vorliegende Arbeit erweitert. Der Qualitätsbegriff wird wie folgt definiert:

“Qualität entsteht durch die Optimierung aller Einflussgrößen auf die Eigenschaften des Endprodukts sowie der Beziehungen zu allen Interessensgruppen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens.“

2.2 Das Ernährungsgewerbe

Das Ernährungsgewerbe unterliegt einem Wandel, der zu immer neuen Strategien führt. Die sich stärker differenzierende Nachfrage des Verbrauchers hat zu einem kontinuierlichen, wenn auch geringen, Wachstum der Ernährungswirtschaft beigetragen. Diese Entwicklung hat zu neuen Angeboten geführt, die spezielle Altersgruppen (Säuglings-, Kinder- und Seniorennahrung) oder sonstige Gruppen (Sportlernahrung, Diätetische Lebensmittel) anspricht. Auch Verbrauchergewohnheiten, die zum Verzehr vorbereiteter Nahrungsmittel oder vorgekochter Gerichte führten, konnten mit den Convenience-Produkten befriedigt werden.

Das Ernährungsgewerbe gliedert sich in verschiedene Bereiche und wird durch deren wirtschaftliche Entwicklung gekennzeichnet. Dies soll im Folgenden veranschaulicht werden.

2.2.1 Abgrenzung des Ernährungsgewerbes

Dem Ernährungsgewerbe übergeordnet ist die Ernährungswirtschaft. Sie umfasst alle Wirtschaftsprozesse, die für die Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln notwendig sind und setzt sich aus dem produzierenden Ernährungsgewerbe und dem Ernährungs- bzw. Lebensmittelhandel zusammen (THIMM und BESCH, 1971:6). Das Ernährungsgewerbe seinerseits umfasst ein breites Spektrum von Fachzweigen. Sie reichen von den Mühlen über die sogenannten „Kolonialwaren“, Milchprodukte, Fleisch bis hin zu Fisch sowie die daraus erstellten Produkte. Darüber hinaus auch die alkoholischen und nicht-alkoholischen Produkte (BREITENACHER und TÄGER, 1996:4).

Eine weitere Gliederung besteht in der Aufteilung des produzierenden Ernährungsgewerbes in die Ernährungsindustrie und das Ernährungshandwerk. Dabei umfasst das Ernährungsgewerbe auch zahlreiche Branchen, die sich in Bezug auf Betriebsgröße und Technologieniveau erheblich unterscheiden. *„Bestandteil des produzierenden Ernährungsgewerbes ist auch das Ernährungshandwerk. Zu ihm zählen vor allem Fleischereien, Bäckereien und Konditoreien, aber auch einige Spezialbranchen, wie Müller, Brauer, Mälzer und Weinküfer“* (LEYRER, 2005).

Insbesondere gegenüber dem vorgelagerten primären Sektor der Landwirtschaft und Fischerei bestehen Abgrenzungsschwierigkeiten. Das Statistische Bundesamt nutzt den Standort der Erzeugung als Unterscheidungsmerkmal. So wird beispielsweise die Fischverarbeitung an Land dem Ernährungsgewerbe zugerechnet,