

# Erfolgsfaktoren für das Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft

SIEGFRIED PÖCHTRAGER, WIEN

## Abstract

*In order to have better control over the results of ongoing quality management within all areas, the European Foundation for Quality Management (EFQM) was founded. This study reviews the applicability of the model on to the food-producing industry, concentrating on the four result-success-factors and the five enabler-success-factors of the EFQM model. As for the result-success-factors, the study defines an aggregated weighting of 66 %, while as for the importance of the enabler-success-factors with 34%, the review shows results notably under the theoretical target of 50 %. It is not surprising that the results for the potatoe market, as an example for the food-producing industry, show the great importance of customer satisfaction and company results as key result-success-factors to be able to exist in today's hard-fought markets.*

## 1 Einleitung

Ausgangspunkt der Studie war die Beobachtung des zunehmenden Wettbewerbes in der Ernährungswirtschaft, der in den letzten Jahren weltweit eine Änderung der Marktsituation hervorgerufen hat. Schlagwörter wie „Globalisierung“, „Wertewandel“ oder „Flexibilisierung“ sind der Ausdruck und das Ergebnis einer sich rasch verändernden Umwelt.

Es hat sich gezeigt, dass der Begriff der Qualität sich in den letzten Jahren stark verändert hat. Die Qualität wird heute nicht mehr alleine über das Produkt definiert, sondern Qualität erfasst im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes die unternehmensinternen und unternehmensexternen Bereiche (wie Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und die gesamte Gesellschaft). Alle Interessenspartner einer Unternehmung sollen zufriedengestellt werden. Diese Bestrebungen dienen dazu, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und somit den Fortbestand des Unternehmens abzusichern. Die ersten Unternehmen in der Ernährungswirtschaft wurden zu Beginn der 1990er Jahre nach der Norm ISO 9000ff zertifiziert. Heute nimmt das Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft eine allgemein anerkannte, zentrale Bedeutung ein.

## 2 Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft

Nach PÖCHTRAGER (2001, 177) sind die wichtigsten Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement in einem Unternehmen der Ernährungswirtschaft das rechtzeitige 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 beispielsweise ermittelt werden, dass die Unternehmen Umsatzsteigerungen bis zu mehr als 26 % verzeichnen konnten, die Lagerumschlaghäufigkeit um bis zu mehr als 30 % gestiegen ist, eine Reduktion des Ausschusses um mehr als 62 % erreicht wurde oder die Anzahl der Beschwerden sich um mehr als 60 % reduziert hatte.

## 3 European Foundation for Quality Management-Modell

Damit die Ergebnisse des gelebten Qualitätsmanagements überprüft werden können, wurde 1988 von vierzehn führenden europäischen Unternehmen das European Foundation for Quality Management-Modell (EFQM-Modell) entwickelt. Zu den Gründungsmitgliedern zählen

(vgl. N.N., 1996, 8) unter anderem BT PLC (GB), Nestlé AG (CH), Fiat Auto S.p.A. (I), Volkswagen AG (D), KLM Royal Dutch Airlines (NL), Renault (F) usw.



Aufgabe dieser Organisation ist es, die Position der europäischen Unternehmen auf dem Weltmarkt zu stärken. Die EFQM versucht, die Akzeptanz von Qualitätsmanagement auf breiter Ebene zu steigern, indem sie den Unternehmen die Bedeutung von Qualität als Mittel zum Erfolg klar macht und sie bei ihren Qualitätsbestrebungen unterstützt, mit dem Ziel *Qualität zur Grundhaltung* werden zu lassen. Mittlerweile zählen 800 Mitglieder aus den meisten europäischen Ländern und den meisten Tätigkeitsbereichen (Stand Jänner 2000) zu den Mitgliedern der EFQM (N.N., 2000, 2). Hierunter sind sowohl führende Unternehmen, als auch wissenschaftliche Institutionen (vgl. N.N., 1996, 8).

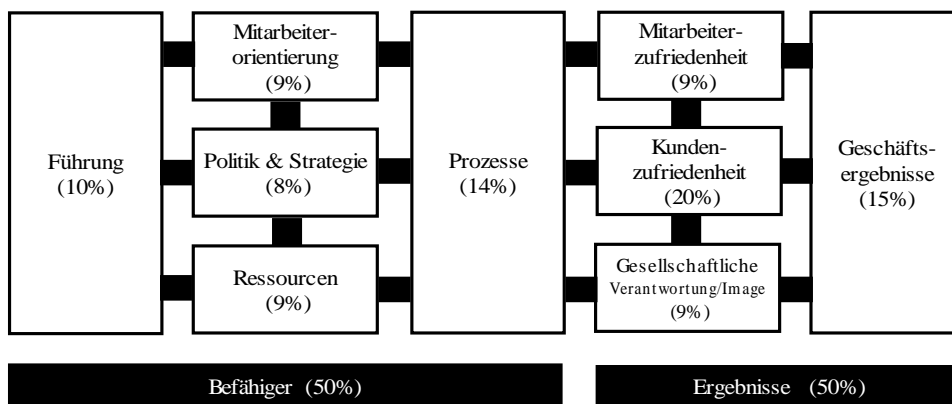
Von der EFQM wurde ein eigenes Modell erstellt, das den Unternehmen helfen soll im Rahmen einer sog. Selbstbewertung zu ermitteln, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Das EFQM-Modell beruht auf folgender Prämisse: „Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt“ (N.N., 1996, 9). Das EFQM-Modell stellt die Basis für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren dar, wobei von der EFQM selbst ein Gewichtungsansatz hinsichtlich dieser Faktoren vorgegeben wird. Zentrales Anliegen dieser Studie war es daher, diesen Ansatz der EFQM einer empirischen Überprüfung am Beispiel der Ernährungswirtschaft in Österreich und Südtirol zuzuführen.

Von der EFQM wurde ein eigenes Modell erstellt, das den Unternehmen helfen soll im Rahmen einer sog. Selbstbewertung zu ermitteln, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Das EFQM-Modell beruht auf folgender Prämisse: „Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt“ (N.N., 1996, 9). Das EFQM-Modell stellt die Basis für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren dar, wobei von der EFQM selbst ein Gewichtungsansatz hinsichtlich dieser Faktoren vorgegeben wird. Zentrales Anliegen dieser Studie war es daher, diesen Ansatz der EFQM einer empirischen Überprüfung am Beispiel der Ernährungswirtschaft in Österreich und Südtirol zuzuführen.

#### 4 Evaluation der Erfolgsfaktoren

Mittels des Analytischen Hierarchieprozesses (AHP) wurde die Bedeutung der jeweiligen Erfolgsfaktoren ermittelt. Über Paarvergleiche können Gewichtungen wesentlich besser vorgenommen werden, als wenn simultan über die Gewichtung einer größeren Anzahl an Alternativen nachgedacht werden müsste. Denn es ist kognitiv wesentlich einfacher, zwei Objekte miteinander in Beziehung zu setzen, als viele Objekte gleichzeitig zu beurteilen. Diese Erfahrung menschlichen Verhaltens konnte auch im Rahmen dieser Studie nachgewiesen werden. Insbesondere war es durch die Anwendung des AHP möglich, durch einfache Paarvergleiche auf das Gewicht der jeweiligen Erfolgsfaktoren zu schließen.

Die nachfolgende Grafik überträgt das EFQM-Modell in Form einer Abbildung:



**Abb. 1:** Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement (nach EFQM)

Quelle: N.N., 1996, 9; WILMES UND RADTKE, 1998, 16

Aus diesem Modell ist auch die Gewichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren ersichtlich. Die neun Erfolgsfaktoren können dabei in 2 Gruppen (Befähiger-Erfolgsfaktoren und Ergebnis-Erfolgsfaktoren) zusammengefasst werden.

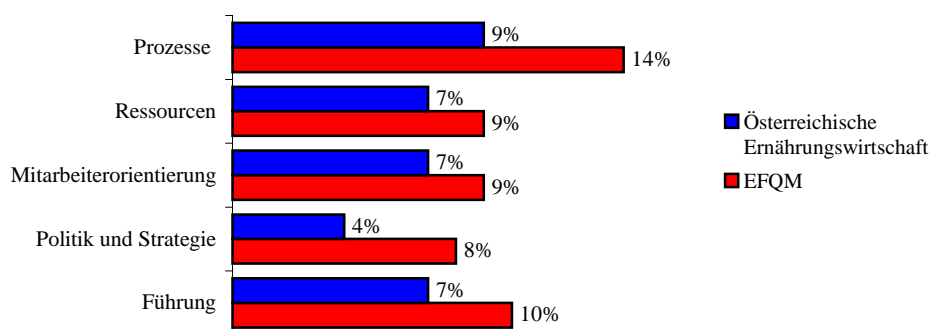
Die relative Gewichtung wurde auf Basis einer Befragung von 300 europäischen Führungskräften ermittelt (vgl. PEACOCK, 1992, 528). Im Rahmen einer Selbstbewertung sind den 9 Erfolgsfaktoren Gewichte zugeteilt. Kundenzufriedenheit wird mit 20 % am Höchsten bewertet, gesellschaftliche Verantwortung mit 6 % am Niedrigsten. Diese Gewichtung ist bei der Selbstbewertung einzuhalten, wenn man sich um den European Quality Award bewirbt. Unternehmen die dieses Modells verwenden, aber nicht am Award interessiert sind, sondern ihr eigenes maßgeschneidertes Profil gestalten wollen, sollten ihre eigene Gewichtung vornehmen. Sie sollten feststellen, welche Bedeutung die einzelnen Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens haben, und auf Basis solcher Überlegungen ihre individuelle Gewichtung schaffen (vgl. SEGHEZZI, 1999, 113).

Das EFQM-Modell wurde als Basismodell für alle zertifizierten Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit erstellt. Die Gewichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren ist in der Literatur teilweise umstritten (vgl. MALORNY, 1996, 229). So kritisiert z.B. WUNDER (1995, 1041), dass der Gewichtungsansatz willkürlich sei. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die relativen Gewichte bei österreichischen Unternehmen mittels Paarvergleiche neu ermittelt und mit Hilfe des Analytischen Hierarchie Prozesses (AHP) errechnet. Die Datenerhebung und -auswertung bezieht sich dabei nur auf den Bereich der Ernährungswirtschaft Branche 3 (Lebensmittel, Getränke; exkl. Tabak).

Mit dieser Studie wird daher überprüft, ob diese Erfolgsfaktoren auch mit den gleichen Prozentsätzen wie im EFQM-Modell auf die österreichische und Südtiroler Ernährungswirtschaft übertragen werden können.

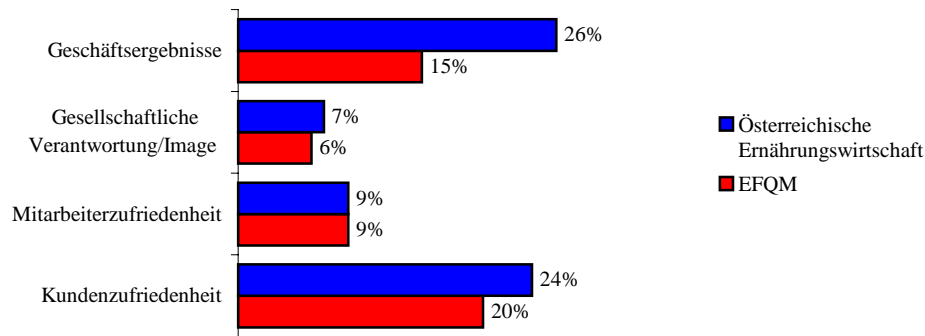
## 5 Ergebnisse der Untersuchung

Die Befragung wurde mit 53 Qualitätsmanagern unterschiedlichster Unternehmen der Ernährungswirtschaft (Milchverarbeitung, Fleischverarbeitung, Brot und Backwaren, ...) in Österreich und Südtirol durchgeführt und erbrachte folgende Prozentsätze der einzelnen Erfolgsfaktoren.



**Abb. 2:** Gewichte der Befähiger-Erfolgsfaktoren

Die untergeordnete Bedeutung der „Befähiger“-Erfolgsfaktoren (gesamt 34 %) in der österreichischen und Südtiroler Ernährungswirtschaft lässt die Vermutung zu, dass einige der „Befähiger“-Erfolgsfaktoren in manchen Unternehmen zufällig ablaufen, d.h. die Ergebnisse stehen nicht direkt mit einem Prozess in Zusammenhang.



**Abb. 3:** Gewichte der Ergebnis-Erfolgsfaktoren

Dabei zeigt sich, dass für die Probanden dieser Untersuchung die Geschäftsergebnisse mit 26% gefolgt von der Kundenzufriedenheit mit 24% am weitaus wichtigsten sind. Eine Erzeugergemeinschaft für Kartoffel führte in Österreich das Qualitätsmanagementsystem ISO 9001 unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren ein und stellte fest, wenn von den Produzenten (Landwirt) über die Dienstleister (Abpacker), den Handel bis zum Endkonsumenten alle Kundenanforderungen erfüllt werden, kommt es zu einer sehr hohen Kundenzufriedenheit, das zur Folge auch ein sehr gutes Geschäftsergebnis hat. Ebenso war für die Erzeugergemeinschaft der Export nach Griechenland leicht abzuwickeln, da eine gleichbleibend gute Qualität der Kartoffel über die gesamte Produktions- und Verarbeitungskette sichergestellt werden konnte. Alle anderen Erfolgsfaktoren haben ein Gewicht von unter 10%. Prozesse und Mitarbeiterzufriedenheit liegen bei rund 9%, Führung, Mitarbeiterorientierung, Ressourcen und Gesellschaftliche Verantwortung/Image bei rund 7%. Am unwichtigsten wird die QM-Politik und -Strategie mit rund 4% eingestuft.

Dabei zeigte sich, dass das ursprüngliche EFQM-Modell im Prinzip Gültigkeit hat. Allerdings ergaben sich einige signifikante Unterschiede: Zwischen den Befähiger-Erfolgsfaktoren und den Ergebniserfolgsfaktoren herrscht nach dem EFQM-Modell eine Gleichgewichtung im Verhältnis 50:50. Anhand der Analyse der Evaluierungen der befragten Qualitätsmanager dieser Untersuchung verschiebt sich diese Gewichtung auf ein Verhältnis 34:66. D.h. der Ergebnisbereich nimmt für die Ernährungswirtschaft eine weitaus höhere Bedeutung ein, als dies aufgrund des EFQM-Modells vermutet werden konnte.

Dies könnte damit zusammenhängen, dass sich die Lebensmittelbranche insgesamt betrachtet in einer Phase der Umstrukturierung befindet (Lebensmittelskandale, Konzentrationsprozess im Lebensmitteleinzelhandel, Produktionsüberhang usw.). Durch den verschärften Wettbewerb in dieser Branche gewinnen die Ergebnisse, also der wirtschaftliche Output eines Unternehmens gegenüber dem Input naturgemäß an Bedeutung. Da von dieser Entwicklung die gesamte Ernährungswirtschaft betroffen ist – beispielsweise führt die zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel zu einer höheren Marktmacht des Handels und einer Verschiebung der Paritäten –, kann plausibel angenommen werden, dass diese Gewichtung unter Berücksichtigung statistischer Schwankungsbreiten auch die gesamtösterreichische Ernährungswirtschaft Gültigkeit hat.

## 6 Ausblick

Es wäre denkbar, dass das für diese Studie verwendete Forschungsdesign auch auf andere Branchen angewendet wird. Letztendlich wäre es damit möglich, eine Auflistung branchengültiger EFQM-Modelle vorzunehmen, die den Unternehmen in den jeweiligen Branchen als Vorlage für ev. gesondert vorzunehmende Gewichtungen der Erfolgsfaktoren dienen könnten.

## 7 Literatur

- MALORNY, C. (1996): TQM umsetzen: der Weg zur Business Excellence. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- N.N. (1996): The European Quality Award. In: European Foundation for Quality Management (Herausgeber), Brussel.
- N.N. (2000): The European Quality Award. In: European Foundation for Quality Management (Herausgeber), Brussel.
- PEACOCK, R. D. (1992): Ein Qualitätspreis für Europa. In: QZ Vol. 9, 525-528.
- 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.
- SEGHEZZI, H. D. (1999): Konzepte – Modelle – Systeme In: Masing, W. (1999): Handbuch Qualitätsmanagement. 4. Aufl., Munich, Vienna: Hanser.
- WILMES, D. und RADTKE, P. (1998): Das Modell für Business Excellence durch TQM. In: Kamiske, G. F. (1998): Der Weg zur Spitze – Mit Total Quality Management zu Business Excellence – der Leitfaden zur Umsetzung. Munich, Vienna: Hanser.
- WUNDER, R. (1995): TQM fordert Personalmanagement. In: QZ Vol. 9, 1040-1042.