

# Informationsoptimierung und Unternehmensqualität in der Ernährungsindustrie

Clemens Morath und Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim, Institut für Landw. Betriebslehre,  
Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung  
morathcl@uni-hohenheim.de, doluschitz@uni-hohenheim.de

**Abstract:** Die Anforderungen in Bezug auf Informationsbereitstellung und Risikoversorgung nehmen in der Ernährungsindustrie weiter zu. Die ganzheitlichen Qualitätsmanagementansätze rücken dabei stärker ins Unternehmensinteresse. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen einer Doktorarbeit untersucht, in welchem Umfang die Unternehmen der Ernährungsindustrie die einzelnen Teile des ganzheitlichen QMs nutzen, welche Bedeutung sie ihnen beimessen und ob ein Zusammenhang zwischen der Umsetzung der Aktivitäten des ganzheitlichen QMs und dem mittel- bis langfristigen Erfolg eines Unternehmens nachweisbar ist. Im Folgenden werden wesentliche Ergebnisse dieser Doktorarbeit vorgestellt.

## 1 Einleitung

Im Rahmen des erwähnten Forschungsvorhabens zum Thema „Umsetzung und Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in Unternehmen des Ernährungsgewerbes“ wurden die Nutzung, Bedeutung und Wirtschaftlichkeit des ganzheitlichen Qualitätsmanagements (QM) untersucht sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt [Mo08]. Die Datengenerierung erfolgte dabei mit einer internetgestützten Befragung, bei der 442 Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie teilgenommen haben. Die Fragen waren entsprechend den neun Bereichen des EFQM-Modells für Excellence aufgebaut. Für die Befragung erwies sich die Nutzung des Internets als sehr vorteilhaft aufgrund des großen Umfangs an Adressaten (Stichprobe = 3000), automatisierter und dadurch fehlerfreier Datentransfers und optimierter Möglichkeiten der Ansprache und Erinnerung. Anschließend wurden die generierten Antwortdaten mittels quantitativer statistischer Analyse in Form einer ordinalen logistischen Regression ausgewertet.

Die fokussierte Ernährungsindustrie ist mittelständisch geprägt. Wie auch in der Grundgesamtheit sind bei der befragten Stichprobe die Wirtschaftszweige „Schlachten und Fleischverarbeitung“, „Sonstiges Ernährungsgewerbe“ und „Herstellung von Getränken“ stark vertreten. 70% der Unternehmen hatten zwischen 10 und 249 Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen u.a., dass das QM überwiegend der Geschäftsleitung direkt unterstellt ist. Bei Zertifizierungen kommt der International Food Standard am häufigsten zum Einsatz, gefolgt von Systemen gemäß der DIN EN ISO 9001. Überwiegend werden positive Einschätzungen zu QM-Systemen gegeben.

## 2 Informationsaustausch in der Ernährungsindustrie

Die Unternehmen können einen hohen Nutzungsumfang des ganzheitlichen QM vorweisen. Insbesondere bei Fragen, bei denen es darum geht, vorgeschriebene Maßnahmen oder Maßnahmen mit sichtbaren Auswirkungen umzusetzen, können Erfolge verzeichnet werden. Dazu zählen z.B. die Verringerung von Umweltschäden und die Sicherstellung der Einführung einer Organisationsstruktur durch die Führungsebene. Ein guter Nutzungsumfang ist bei den neun Bereichen des EFQM-Modells für Excellence insbesondere in den Bereichen Führung, Unternehmensergebnisse und gesellschaftliche Auswirkungen zu finden. Auch in den Bereichen Politik und Strategie, Geschäftspartner und Ressourcen sowie im Bereich Prozesse gibt es überwiegend positive Einschätzungen. Ein geringer Nutzungsumfang zeigt sich dagegen bei Themenbereichen, deren erfolgreiche Optimierung nicht unmittelbar sichtbar oder deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg nicht direkt wirksam wird. Dies betrifft besonders die Bereiche Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Teilweise sind auch die Bereiche Mitarbeiterorientierung sowie Geschäftspartner und Ressourcen davon betroffen.

Abbildung 1 zeigt Aussagen mit Bezug zum Informationsaustausch, die besonders positive Einschätzungen erhalten haben. So wird u.a. die Kundenzufriedenheit bei gewerblichen Kunden erfasst, ein Feedback-System eingesetzt und die relevanten Führungskräfte sind für die Anliegen der Mitarbeiter ansprechbar. Jeweils mehr als 80% der qualifizierten Antworten besagen, dass dies vollkommen oder überwiegend zutrifft.

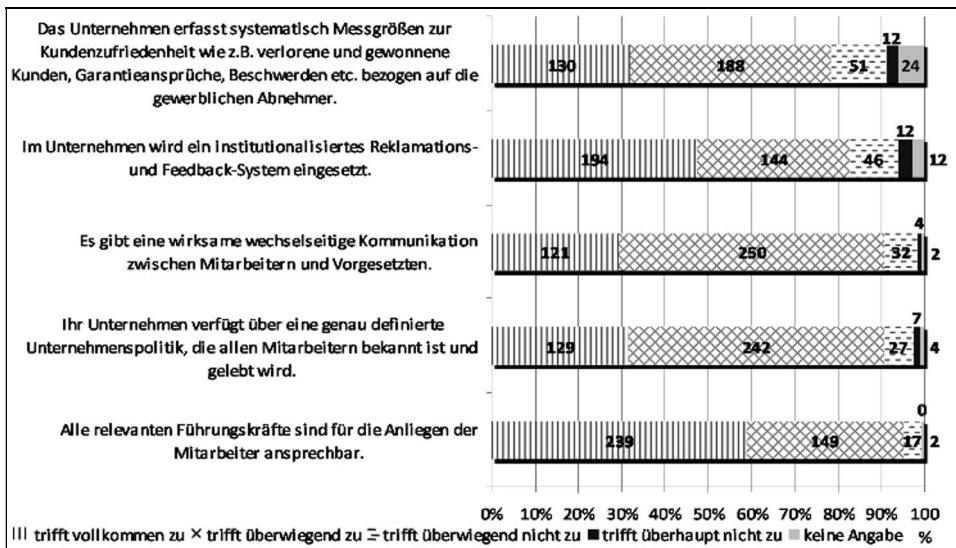


Abbildung 1: Positive Einschätzungen der Ernährungsindustrie bei Aussagen zum Informationsaustausch (eigene Darstellung, n=405 bis n=409)

Im Gegensatz dazu gibt es auch Aussagen mit Bezug zum Informationsaustausch, die bezogen auf die qualifizierten Antworten mehrheitlich negative Einschätzungen erhalten haben (Abbildung 2). Beispielsweise holen die Unternehmen nicht regelmäßig Feedback darüber ein, wie die Mitarbeiter die Situation im Unternehmen bewerten. Ebenso veröf-

fentlicht und kommuniziert nur eine Minderheit der Unternehmen alle gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens. Auch auf eine regelmäßige Kundenbefragung, um die Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln, können nur 178 Unternehmen verweisen. Dies bedeutet, dass in den genannten Bereichen noch deutliches Verbesserungspotenzial für die Unternehmensqualität besteht.

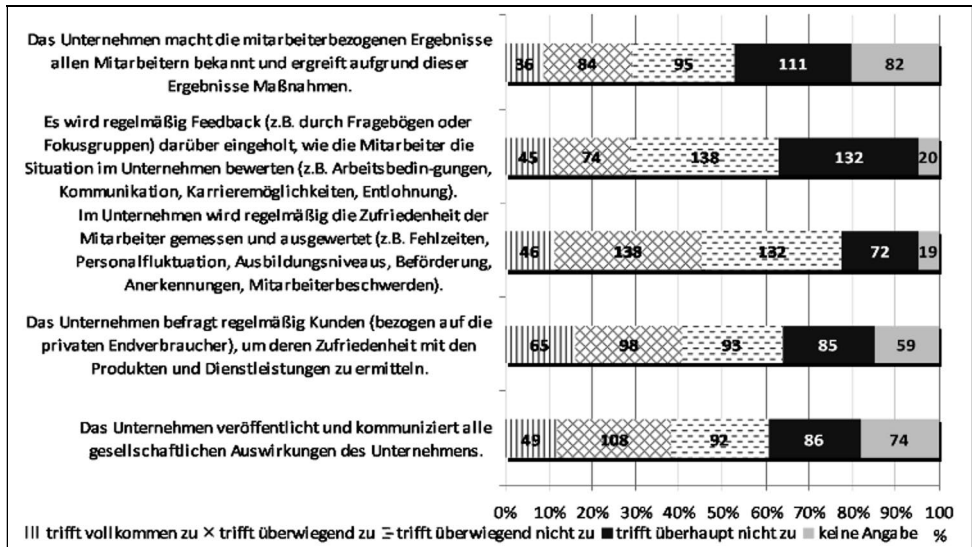


Abbildung 2: Negative Einschätzungen der Ernährungsindustrie bei Aussagen zum Informationsaustausch (eigene Darstellung, n=400 bis n=409)

Die Unternehmen haben bereits zahlreiche Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung genutzt. Besonders häufig werden dabei Schulungen genannt und die Einbeziehung der Lieferanten in das QM. Insbesondere die Schulungen, interne und externe Audits sowie Qualitätszirkel werden dabei besonders gelobt. Dagegen geben der hohe Dokumentations- und Verwaltungsaufwand sowie teilweise auch Durchführungsschwierigkeiten bei Kundenbefragungen Grund zur Klage.

Nach Meinung der Unternehmen sind die Bereiche Kundenzufriedenheit (41,1%) und Führung (32,9%) die wichtigsten Einflussfaktoren auf den mittel- bis langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dafür mussten die Unternehmen für die Bedeutung der neun Bereiche des EFQM-Modells eine Rangfolge bilden. Nur von sehr geringer Bedeutung dagegen sind die gesellschaftlichen Auswirkungen, der mit 54,4% der Stimmen die geringste Bedeutung zugesagt wird, sowie die Geschäftspartner und Ressourcen. Die ordinale logistische Regression belegt in diesem Zusammenhang, dass der Rückschluss von der Umsetzung der Aktivitäten im ganzheitlichen QM auf den mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens möglich und gültig ist. Dabei sind neben dem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg besonders der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Geschäftspartner und Ressourcen groß und signifikant. Dies steht insofern im Gegensatz zu den Einschätzungen der Unternehmen, da diese die Bedeutung der Geschäftspartner und Ressourcen als sehr unbedeutend und die Prozesse als bedeutend einstufen.

### 3 Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse sollten Unternehmen des Ernährungsgewerbes zur Steigerung der Unternehmensqualität, insbesondere die Mitarbeiterorientierung und -motivation fördern. Hilfreich ist dabei, den Nutzen der Aktivitäten des QMs für alle sichtbar zu machen. Die Führungskräfte müssen durch ihren sichtbaren Einsatz die Unternehmensphilosophie und den Willen zur Qualität vorleben. Um die Mitarbeiter für eine gute Bewältigung ihrer Aufgaben zu befähigen sind Schulungen und Weiterbildungen zwingend, jedoch müssen diese abgestimmt sein, um unnötigen Ressourcenverbrauch zu vermeiden. Auch vernetztes Arbeiten bei klaren Verantwortungsreichen ist zusätzlich hilfreich.

Um den Dokumentationsaufwand gering und die Motivation dadurch hoch zu halten, muss das QM-System unbedingt schlank gehalten und der kontinuierliche Verbesserungsprozess auch bezüglich des QM-Systems praktiziert werden.

Die Unternehmen sollten deutlich stärker die Bemühungen der Mitarbeiter belohnen, regelmäßig private Endverbraucher nach deren Zufriedenheit befragen, regelmäßig Mitarbeiterfeedback zur Situation im Unternehmen einholen, die Mitarbeiterzufriedenheit messen, bekanntmachen und Maßnahmen ergreifen sowie alle gesellschaftlichen Auswirkungen kommunizieren.

### 4 Fazit

Im Rahmen des Forschungsvorhabens konnte eine erfreuliche Umsetzung des ganzheitlichen QMs in der Ernährungsindustrie belegt und der positive Zusammenhang der Aktivitäten im ganzheitlichen QM mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen statistisch nachgewiesen werden. Meinungsverschiedenheiten mit anderen Autoren sind nur in Randbereichen zu finden. Z.B. wie sich die Anzahl der Zertifizierungssysteme entwickelt [PS07] oder ob bei Kundenbefragungen eher die Durchführung oder mangelndes Wissen problematischer sind [NH07]. Ansonsten werden die vorliegenden Ergebnisse bestätigt. Die Anstrengungen der Unternehmen in Fragen der Qualität lassen vermuten, dass auch weiterhin an einer Optimierung des Qualitätsmanagements gearbeitet wird.

### Literaturverzeichnis

- [Mo08] Morath, C.: Umsetzung und Potenziale des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in Unternehmen des Ernährungsgewerbes. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2008.
- [NH07] Niessen, J. und Hamm, U.: Verknüpfung von Daten des täglichen Kaufverhaltens mit Befragungsergebnissen über das bekundete Kaufverhalten und Einstellungen von Verbrauchern. In: Kuhlmann, F. und Schmitz, P. M. (Hrsg.): Good Governance in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup, S. 417-426, 2007.
- [PS07] Poignée, O. und Schiefer, G.: Regional quality programs: relevance, objectives and strategies. In: Theuvsen, L., Spiller, A., Peupert, M. und Jahn, G. (Hrsg.): Quality management in food chains, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, S. 163-176, 2007.