

Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette:
Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationskonzepte



Mensatagung des Deutschen Studentenwerkes
13.09.2006

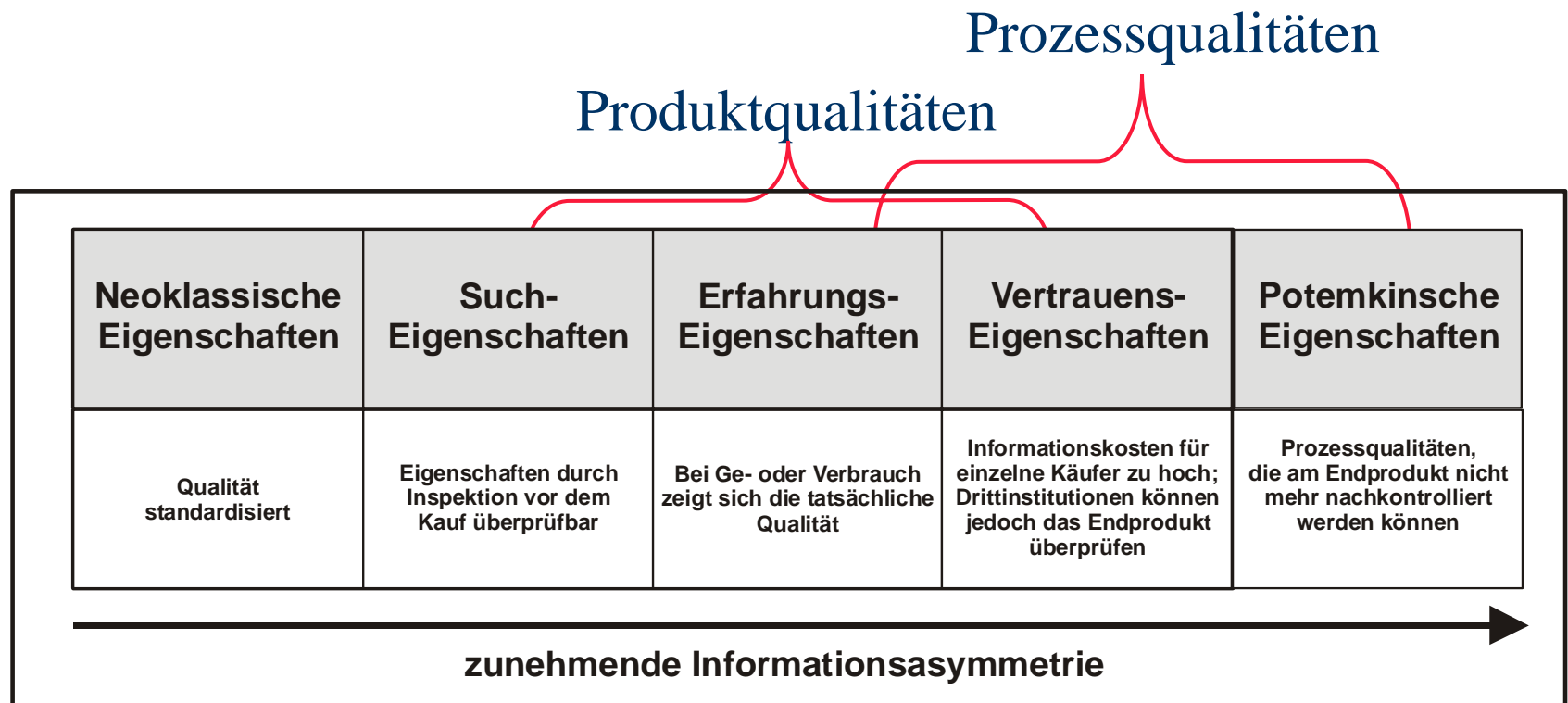
Gliederung

1. Gammelfleisch und kein Ende?
2. Verantwortung für Qualitätssicherung: Staat versus Wirtschaft
3. Qualitätssicherung und Einkaufsmanagement - Herausforderungen
4. Organisationskonzepte der Qualitätssicherung
 - a. Wareneingangskontrolle und Lieferantenbewertungssysteme
 - b. Vertikale Bindung
 - c. Privatwirtschaftliche Zertifizierungssysteme
 - d. Staatliche Zertifizierungssysteme
5. Ökonomische Bewertung der Qualitätssicherungsoptionen
6. Fazit

Gründe für die steigenden Anforderungen an QS-Systeme

- Verändertes Beschaffungsmanagement: E-Procurement, Global Sourcing, Just-in-Time-Belieferung usf.
- Steigende Relevanz der Vertrauenseigenschaften (Prozessqualitäten)
- Medienbeachtung in der Risikogesellschaft
- Entfremdung von der Nahrungsmittelproduktion

Informationsökonomische Erklärung



Gammelfleisch und kein Ende?

Dienstag, 12. September 2006

Wiederholungsgefahr

Gammelfleischhändler verhaftet



Verantwortung für Qualitätssicherung: Staat versus Wirtschaft

**"Wenn es um Verbraucherschutz und Gesundheit geht,
brauchen wir einen starken Staat"
Bundesminister Horst Seehofer**

Bisherige Organisation der Qualitätssicherung

- **Hoheitliche Primärverantwortung, d.h. Öffentlichkeit nimmt den Staat in die Verantwortung**
- **Hohe Regelungsdichte („Governing the Industry“)**
- **Ernährungswirtschaft verlässt sich auf den Staat**
- **Geringe Eigenmotivation der Wirtschaft**

Verantwortung für Qualitätssicherung: Staat versus Wirtschaft

Problem:

- **Vollzugsdefizite**
- **Finanzierungsgrenzen**
- **Föderalismus**
- **System lückenhaft**
- **System reaktiv**

=> Wirtschaft als Träger der Primärverantwortung

Verantwortung für Qualitätssicherung: Staat versus Wirtschaft

Vorteile einer privatwirtschaftlichen Lösung

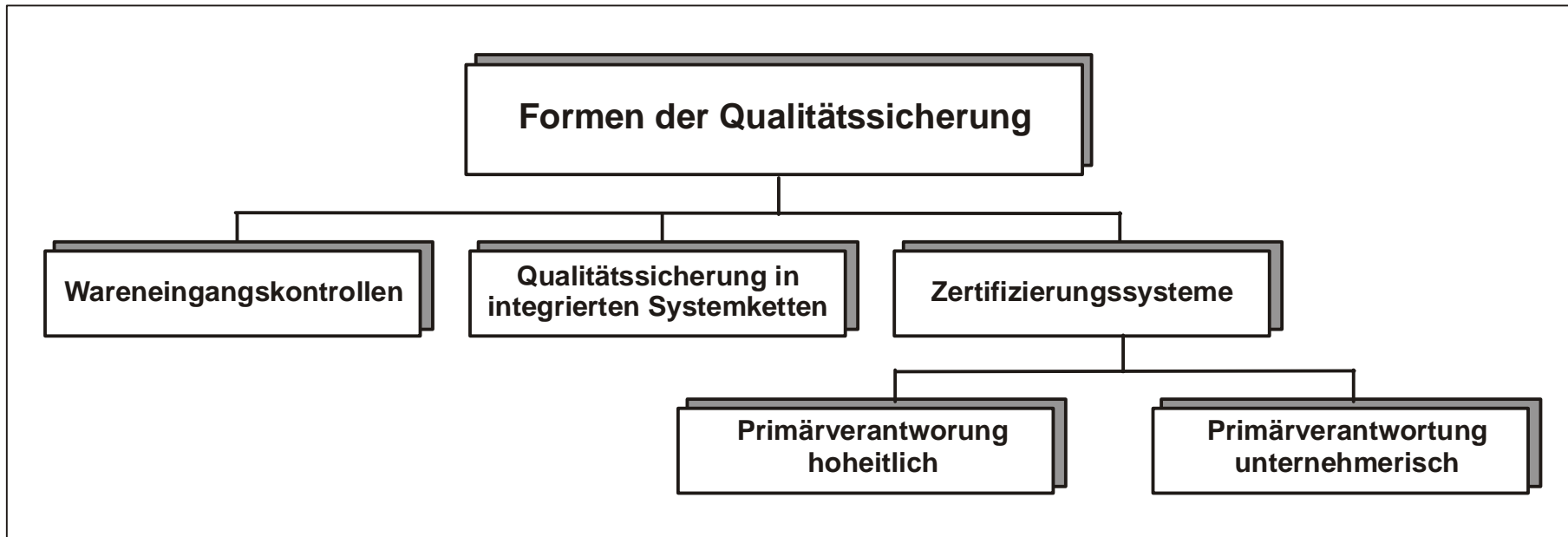
- **Einheit von Steuerungsmöglichkeit (Kompetenz) und Verantwortung**
- **Öffentlichkeit nimmt Unternehmen in die Primärverantwortung**
- **Staat kann sich auf Stichprobenkontrollen und Kontrolle der Kontrolle konzentrieren**
- **Eigenkontrollsysteme der Unternehmen effizienter**

Verantwortung für Qualitätssicherung: Staat versus Wirtschaft

Herausforderungen

- **Veränderungen in der Branchenkultur (z. B. Fleischwirtschaft)**
- **Risikoorientierte Eigenkontrollsysteme aufbauen**
- **Kooperationen in Branchen notwendig**
- **Trittbrettfahrer ausgrenzen**

Organisationskonzepte der Qualitätssicherung

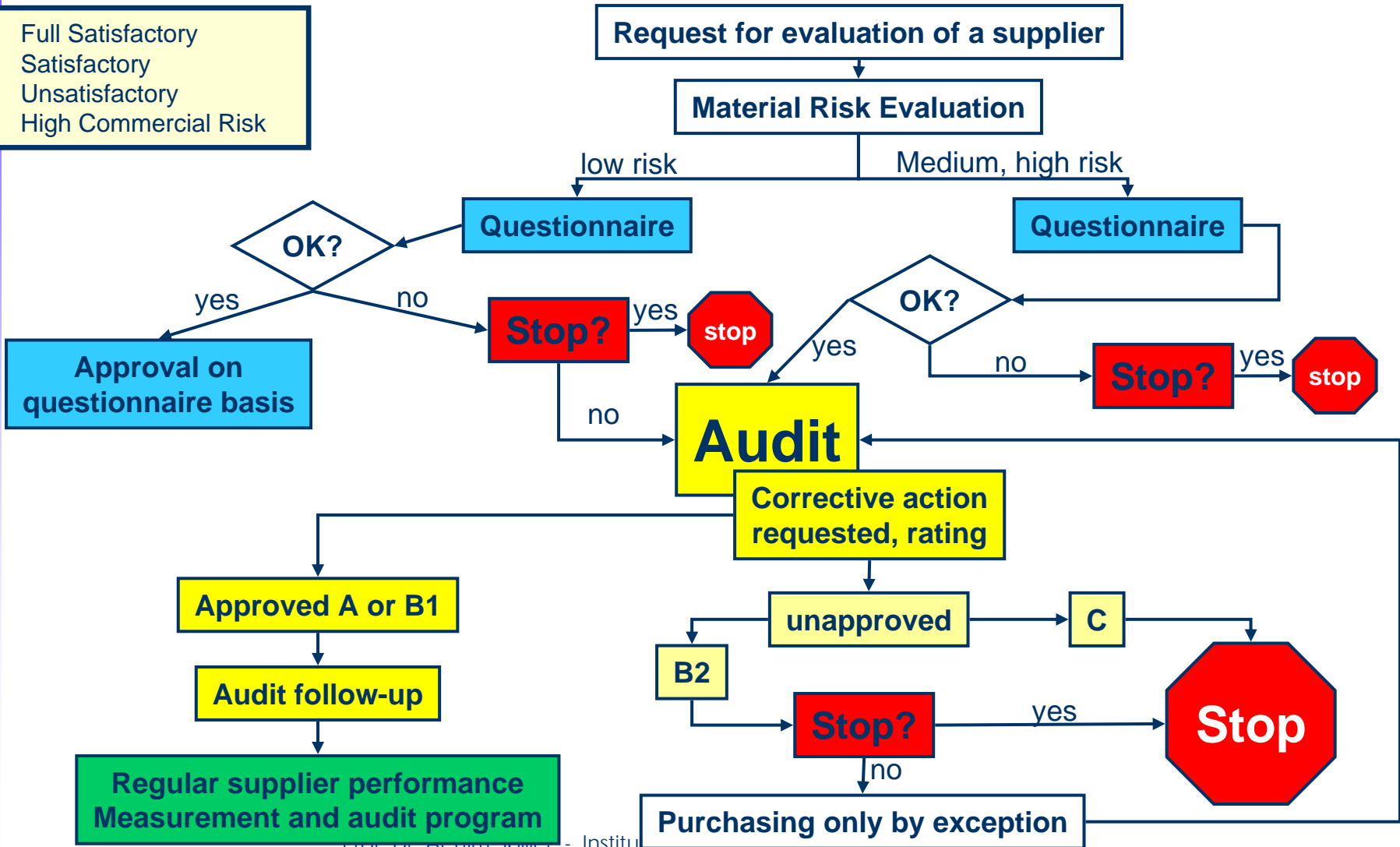


Lieferantenbewertung am Beispiel



Unilever Bestfoods
Europe

- A: Full Satisfactory
- B1: Satisfactory
- B2: Unsatisfactory
- C: High Commercial Risk



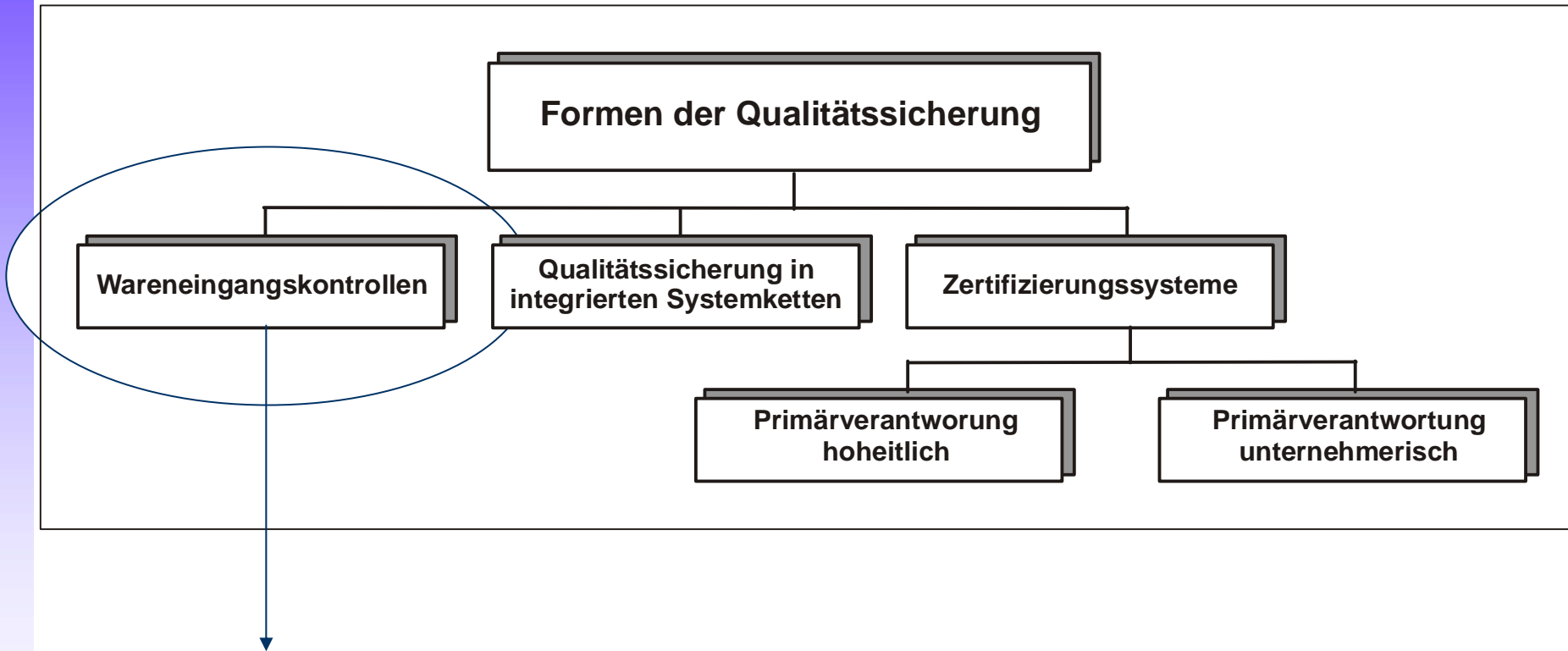
Lieferantenbewertungssysteme

- Keine formalen Systeme/reiner Preisvergleich
- Checklisten
- Scoringmodelle
- Eigenes Lieferantenaudit
- Qualitätsbezogene Anreizsysteme und Qualitätspreise
- Lieferantenentwicklung

*Steigendes
Anspruchsniveau*

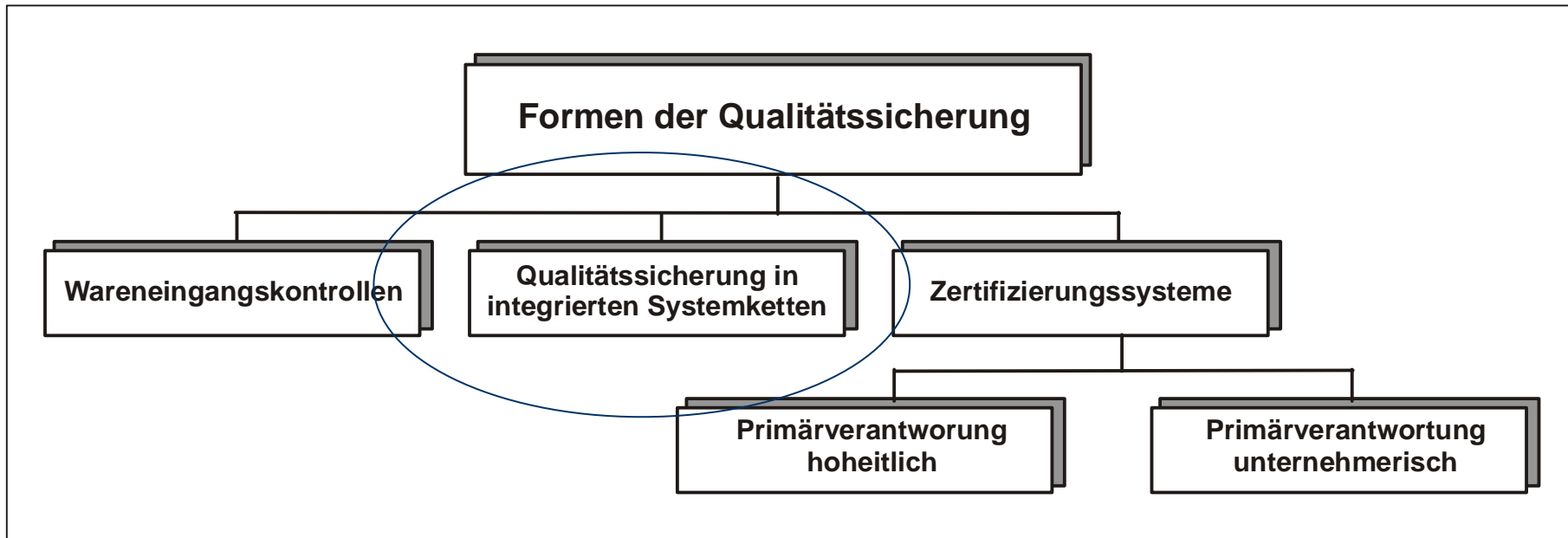


Verfahren der Qualitätssicherung



- Probleme:**
1. Zu reaktiv – Weiterentwicklung zum TQM
 2. Greift nicht bei Prozessqualitäten

Verfahren der Qualitätssicherung



Typologie der vertikalen Integration



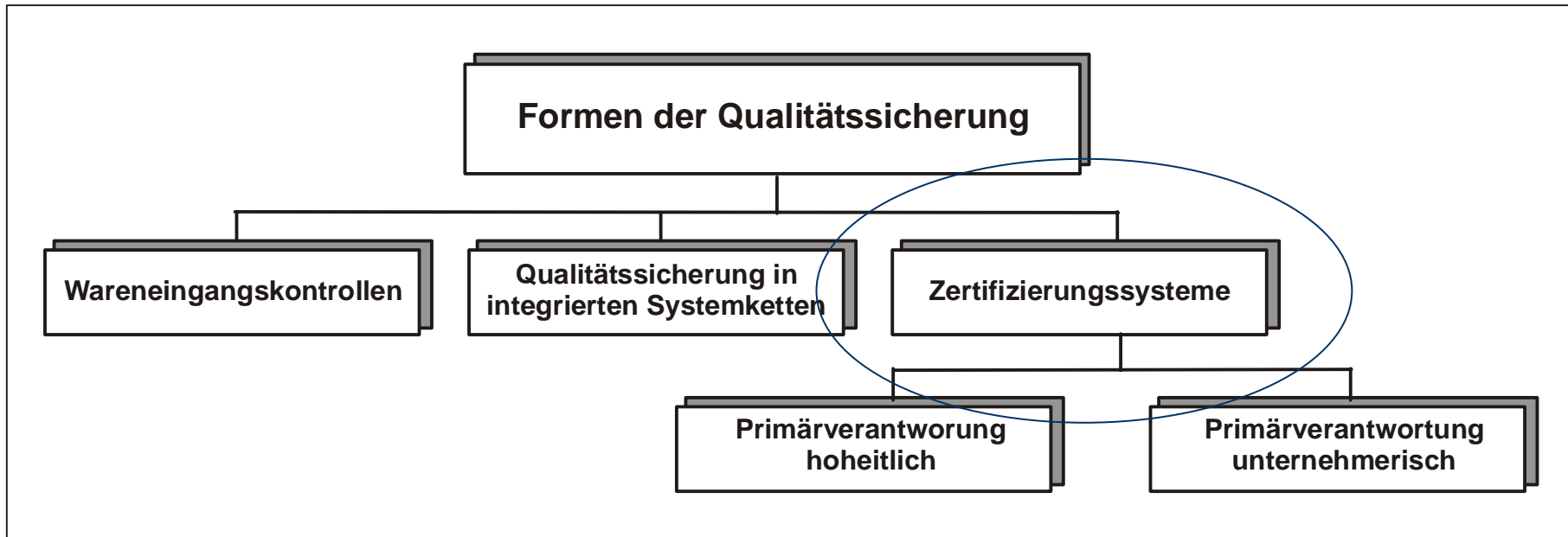
Quelle: Grossektler 1978

Qualitätssicherung in vertikalen Bindungssystemen

- Bezugs- bzw. Lieferpflichten
- Prozessführerschaft eines Leitunternehmens
- Vorgabe von Qualitätszielen
- Installation kompatibler TQM-Konzepte
- Kontrollrechte
- Lieferantenaudit (second party audit) und ggf. Zertifizierungsanforderungen
- Vertragsstrafen
- Ausschluss opportunistischer Systemteilnehmer

Beispiel: Wiesenhof, McDonalds

Typologie der Qualitätssicherungssysteme



Zertifizierung: Institutioneller Rahmen des third-party audits



Abnehmer

Produktspezifikation und
Lieferantenanforderungen

Zertifikat als Qualitätssignal

Lieferant



Zertifizierungsschema



Systemträger

Zertifikatsvergabe

Review

Prüfungsergebnis

Zertifizierer



Auftrag für third-party-audit

Prüfung

Zertifizierung, Akkreditierung und Review

Qualitätszertifizierung bezeichnet die Kontrolle von Produkt-, Prozess- und/oder Systemeigenschaften eines Unternehmens durch neutrale Dritte (third-party audit) auf der Basis von definierten Qualitätsanforderungen.

In den meisten Fällen ist die Zertifizierungsorganisation durch eine übergeordnete Institution formal anerkannt (**Akkreditierung**).

Ggf. findet auch eine Überwachung (**Monitoring**) des Zertifizierers durch den Systemträger (**Review**) oder Berufskollegen (**Peer Review**) statt.

Typologie staatlich initiiertes Zertifizierungssysteme

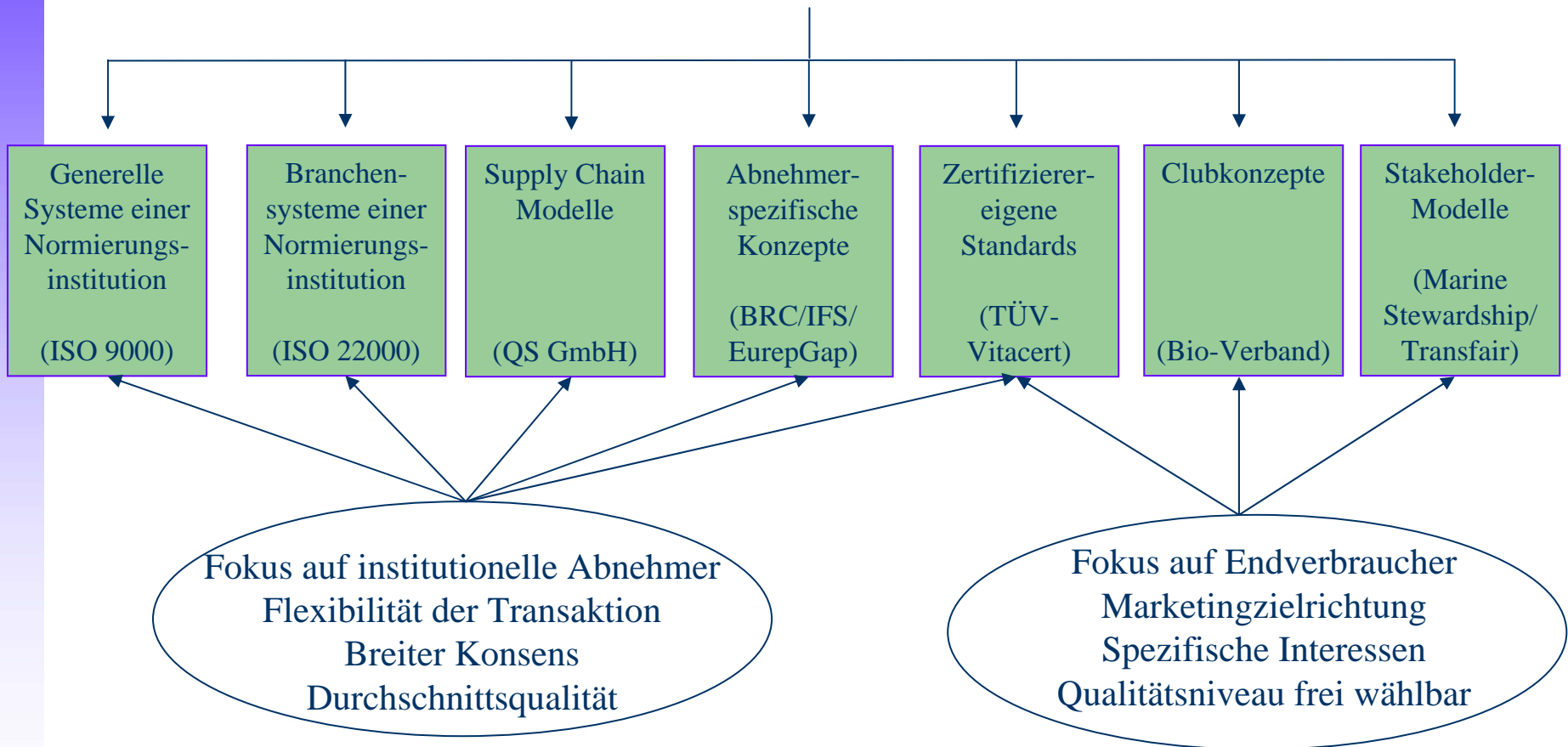
Staatlich initiierte Zertifizierungssysteme

Staatliche
Normierung
+
Staatliche
Kontrolle

Staatliche
Normierung
+
Privatwirtschaftliche
Kontrolle

- Zielrichtung Verbraucherschutzpolitik
- Instrument: Labelling (Bio, geschützte geographische Angaben)

Zertifizierungssysteme: Marketing oder Standard?



Fazit

- Out-of-Home Markt bisher wenig in die QS-Diskussion involviert
- Döner-Skandal als Anknüpfung für einen Branchenaufbruch
- Mensen (Kooperationsgruppen) könnten Leitfunktion übernehmen
- Vorschläge:
 - Schneller Informationsaustausch über problematische Lieferanten („Schwarze Liste Gastrolieferanten“ aufbauen, vgl. ebay-Rating)
 - Verpflichtung der Lieferanten zur Zertifizierung als Leistungsvoraussetzung
 - Ankopplung an Qualitätssicherungssysteme wie QS oder IFS, um Einfluss auf Standards nehmen zu können
 - Einrichtung von präventiven Krisenteams mit externer Unterstützung
 - Transparenz in der Produktion gegenüber den Kunden erhöhen
 - Regelmäßige Kundenbefragungen als Qualitätssicherungsinstrument

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette – bis zum Kunden