



Gliederung

1. Qualitätsmanagement: Einführung und Überblick
 - a. Definition des Qualitätsbegriffs
 - b. Entwicklung des Qualitätsmanagements
 - c. Entwicklungslinien des Qualitätsmanagements bei Lebensmitteln
2. Qualitätsmanagementsysteme
 - a. Audits und Zertifizierungssysteme
 - b. Qualitätsmanagementsysteme im Agribusiness
 - c. Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9000 und ISO 22000
 - d. Total Quality Management und integrierte Managementsysteme
3. Dokumentation von Qualitätsmanagementsystemen: Das Qualitätsmanagementhandbuch
4. Rechtliche und strategische Aspekte: Das Beispiel Rückverfolgbarkeit
5. Beschwerdemanagement
6. Qualitätstechniken: Ziele und Verfahren
 - a. Ziele und Verfahren im Überblick
 - b. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Total Quality Management

Literatur:

Pfeifer, T.: Qualitätsmanagement, 3. Aufl., München - Wien 2001, S. 5-23

Ebel, B.: Qualitätsmanagement, 2. Aufl., Herne - Berlin 2003, S. 46-62

Masing, W (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 4. Aufl., München –
Wien 1999, S. 31-47



- **Definition** des Total Quality Management (TQM)
- **Konzept** des TQM
- **Elemente** des TQM
- Organisatorische Aspekte der **Einführung** des TQM
- Weiterentwicklung des TQM zu **Integrierten Managementsystemen** (Kap. 2.e.)



Beispiel: Worlée NaturProdukte GmbH, Hamburg

Produkte:Früchte, Tees und Gewürze für die Lebensmittelindustrie

Total Quality Management System	seit 1992
ISO 9001	1994 bis 2006
ISO 22000	seit 2006
IFS	seit 2005
HACCP-Konzept	seit 1997
Vendor Managed Inventory Program („... the manufacturer is responsible for maintaining the distributors inventory levels. The manufacturer has access to the distributors inventory data and is responsible for generating purchase orders.“; http://www.vendormanagedinventory.com/)	seit 2001



Total Quality Management:

... ist eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.

Eckpunkte der TQM-Strategie:

- konsequente Orientierung aller Aktivitäten an den Qualitätsanforderungen der internen und externen Kunden
- ganzheitlicher Managementansatz
- flächendeckende Verankerung von Qualitätsverantwortung
- qualitätsorientierte Grundhaltung aller Mitarbeiter
- Schaffen einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur
- Abstellen von Fehlern sofort an der Wurzel, d.h. vorbeugende Fehlerverhütung
- Zielsetzung: „Null Fehler“



TQM - Konzept

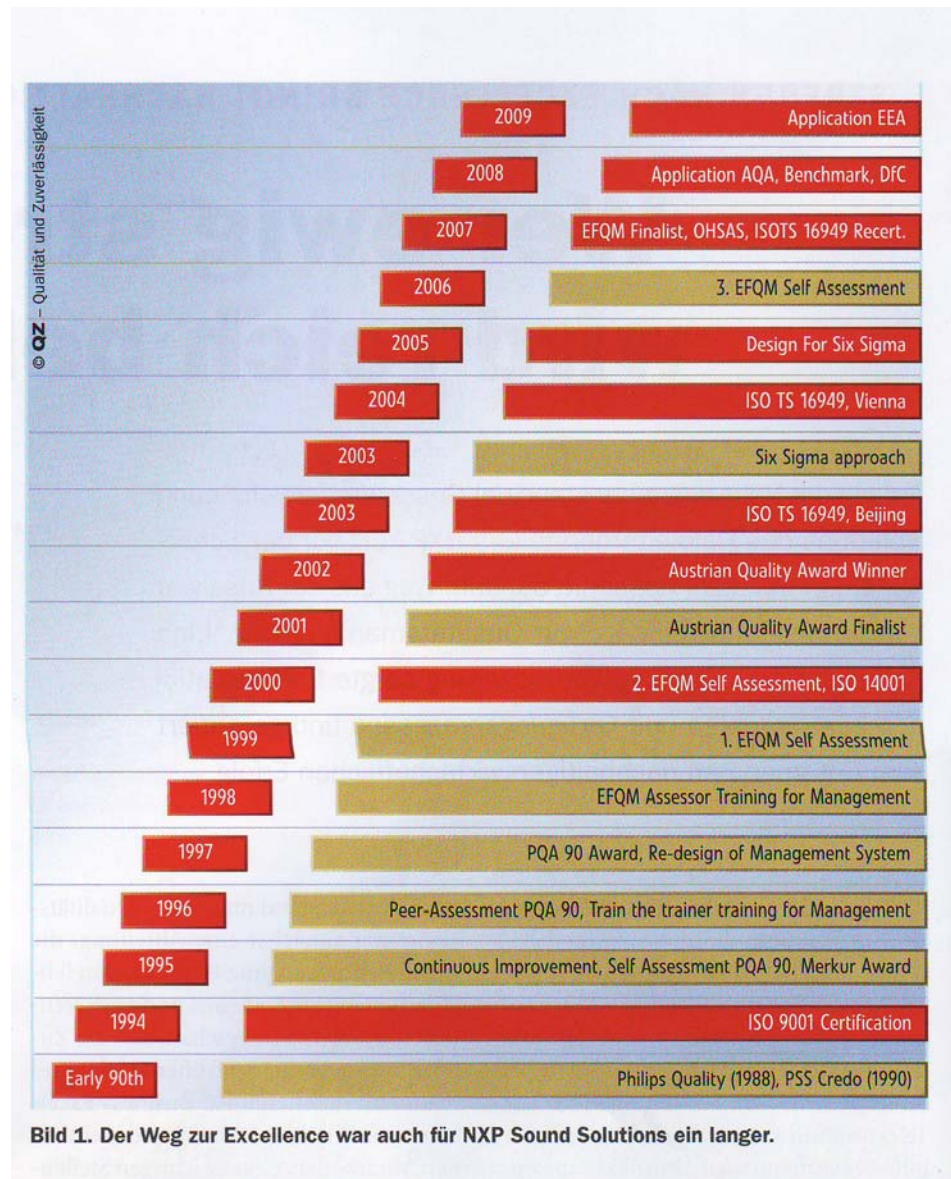
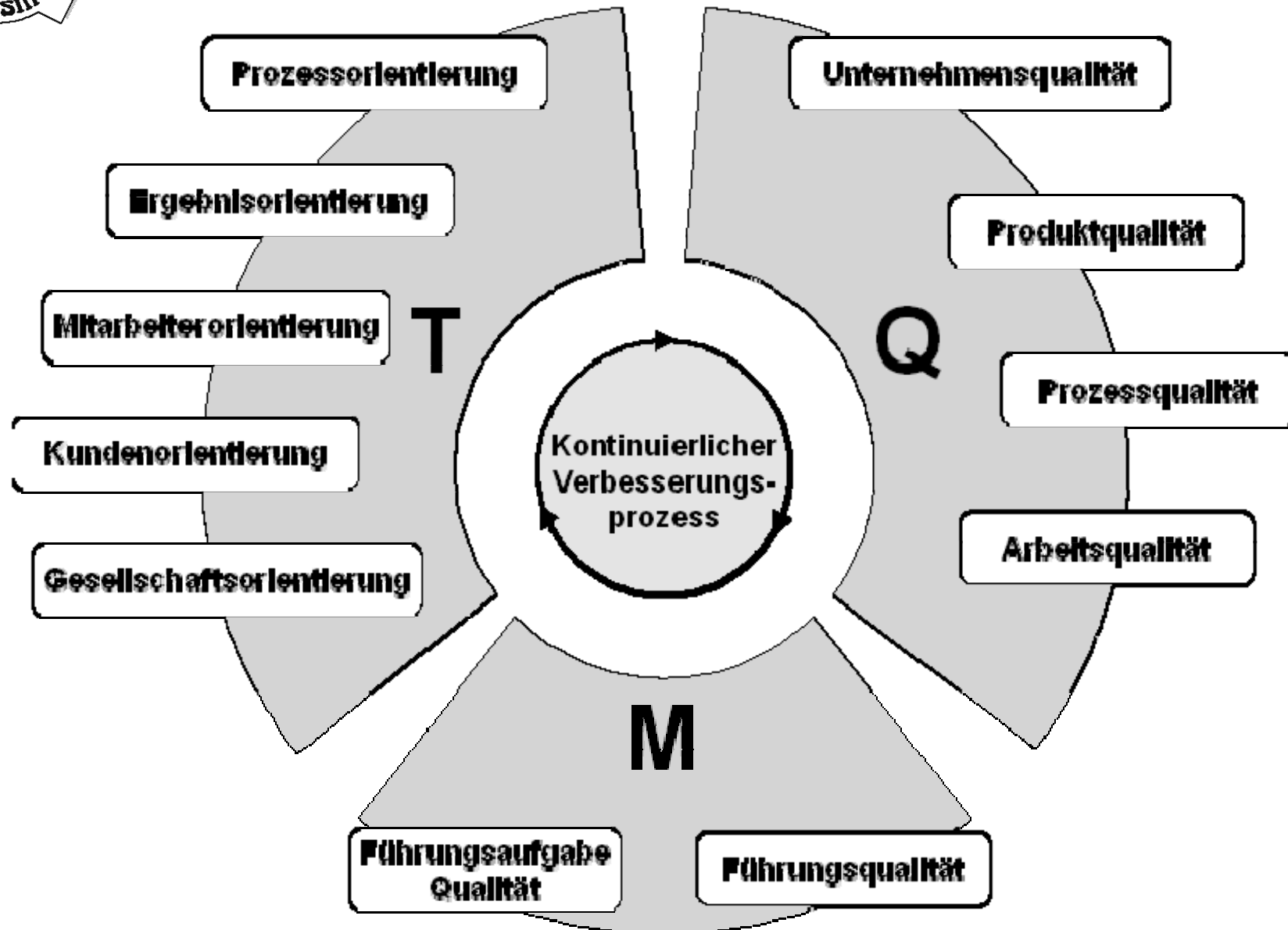


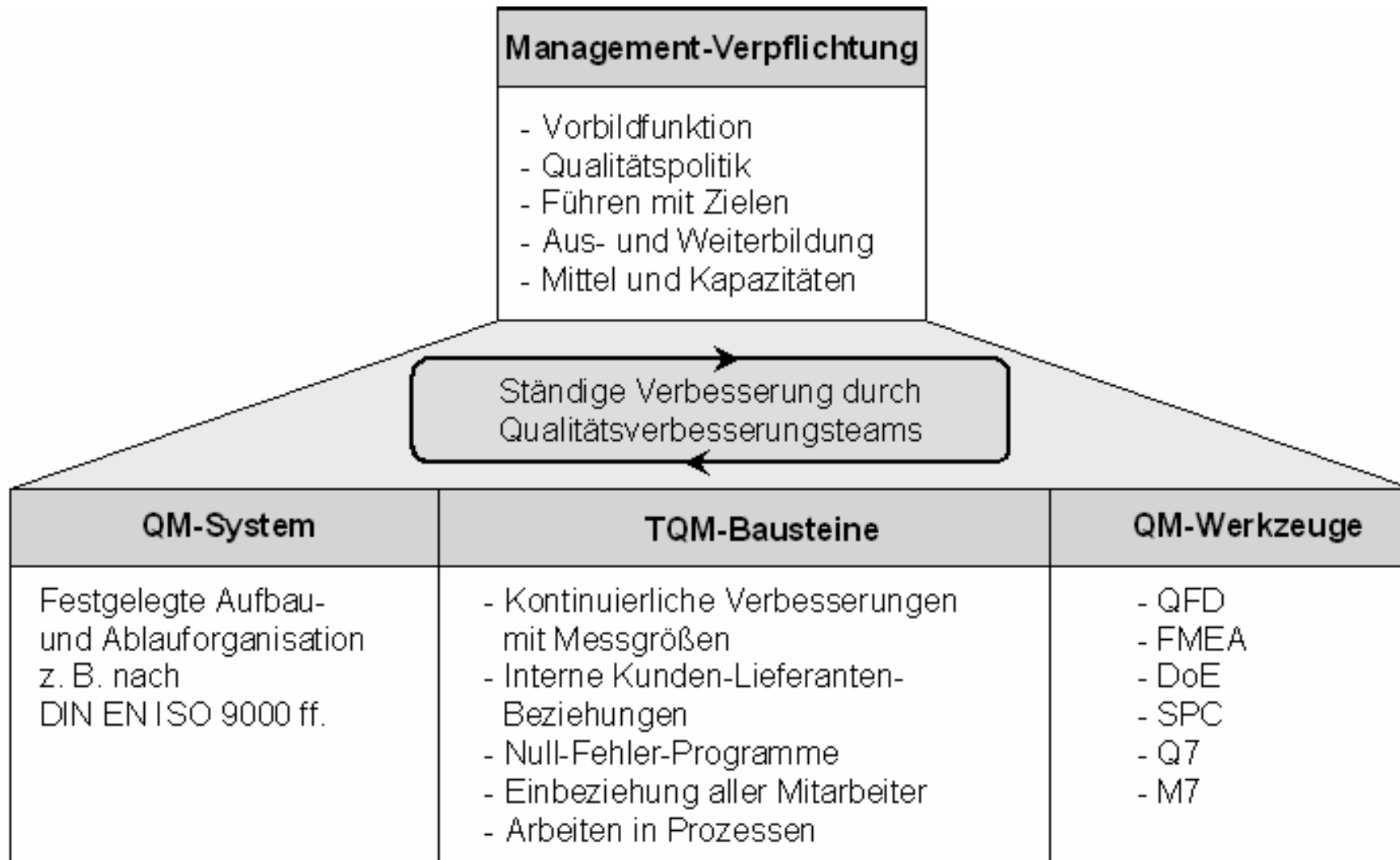
Bild 1. Der Weg zur Excellence war auch für NXP Sound Solutions ein langer.

TQM - Konzept





TQM - Konzept: „TQM-Gebäude“





TQM - Elemente

1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Ziele Qualitätspolitik im Rahmen des TQM:

Politik, Strategie und (übergeordnete) Ziele als Ausgangspunkt des TQM

Übergeordnete Ziele des TQM:

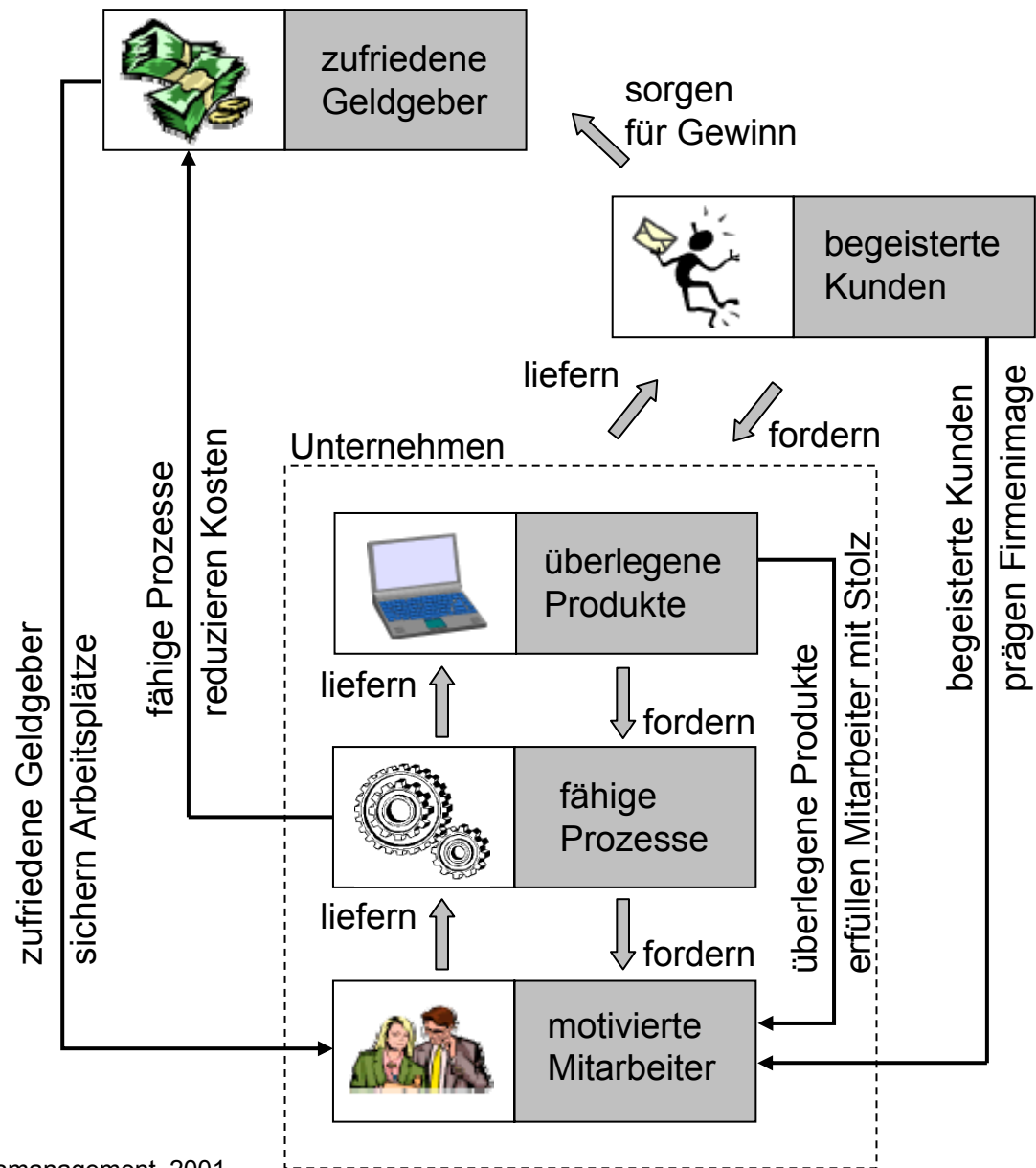
- überlegene Produkte
- fähige Prozesse
- motivierte Mitarbeiter

Annahme des TQM:

Herstellung weitgehender (realistischer: partieller) Harmonie zwischen Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen durch Überordnung des Qualitätsziels

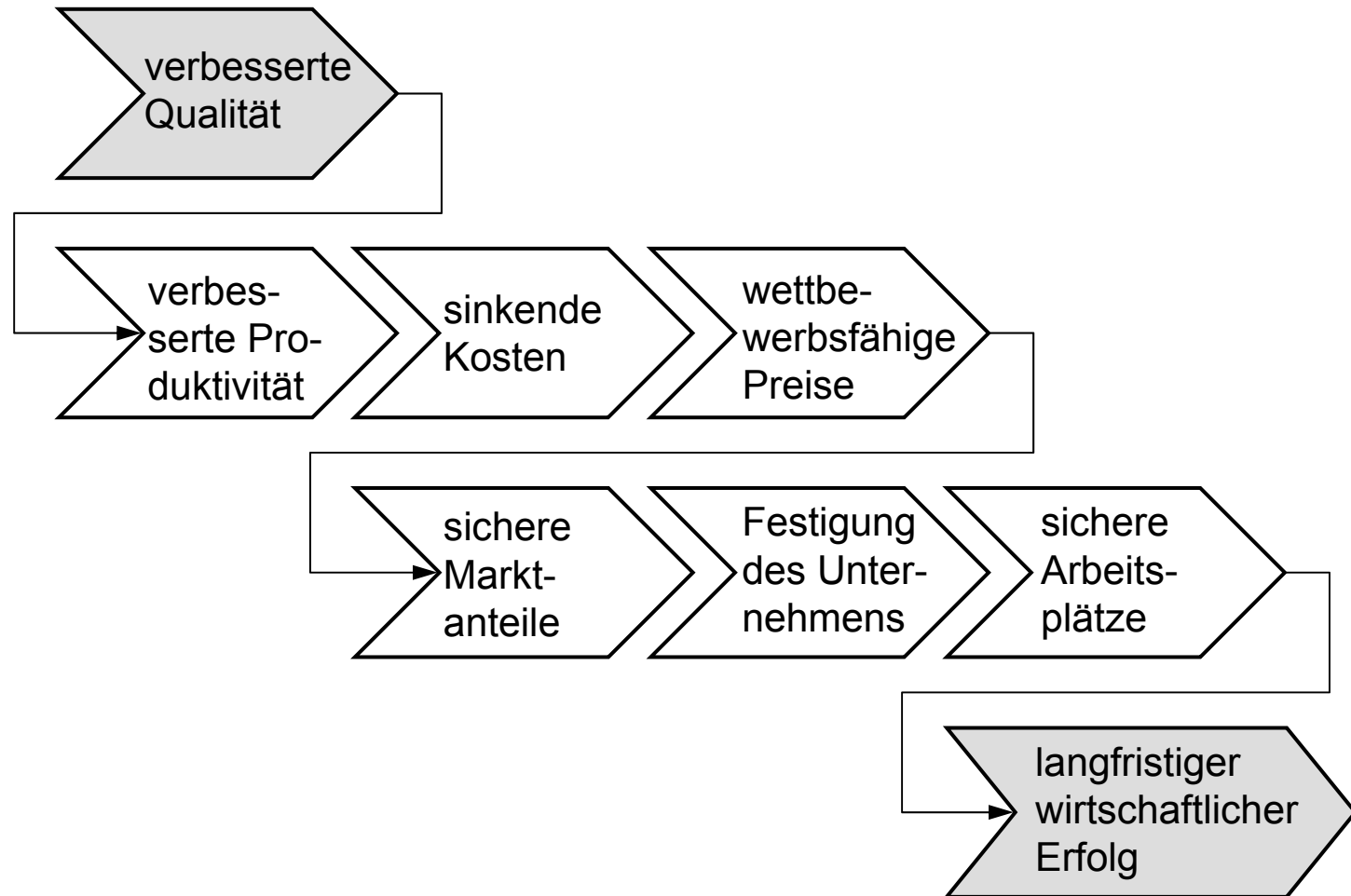


TQM - Elemente: Politik, Strategie, Ziel



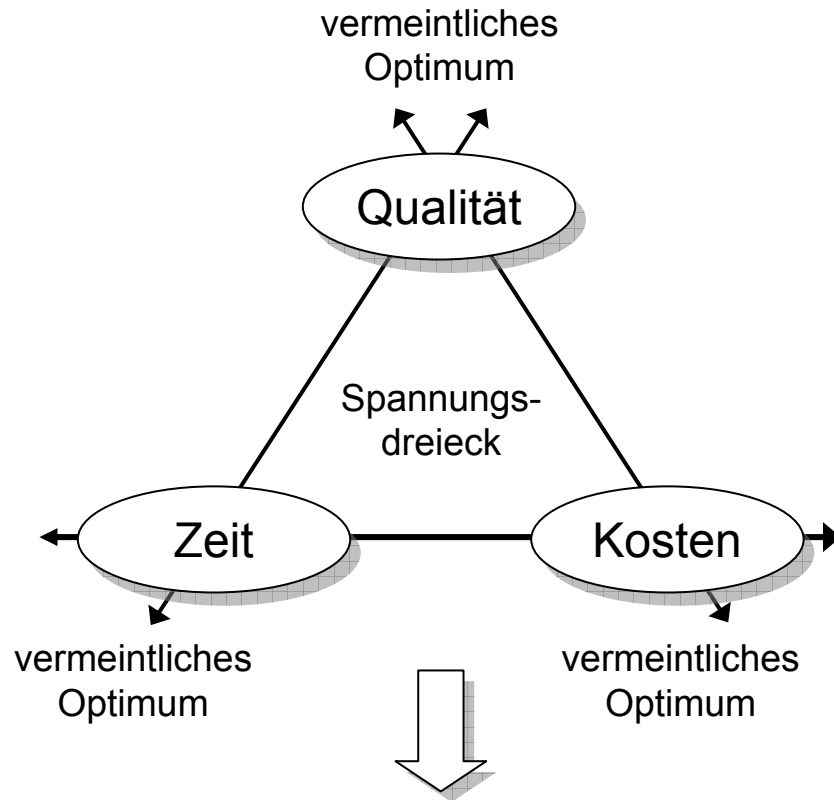


Deming-Kette





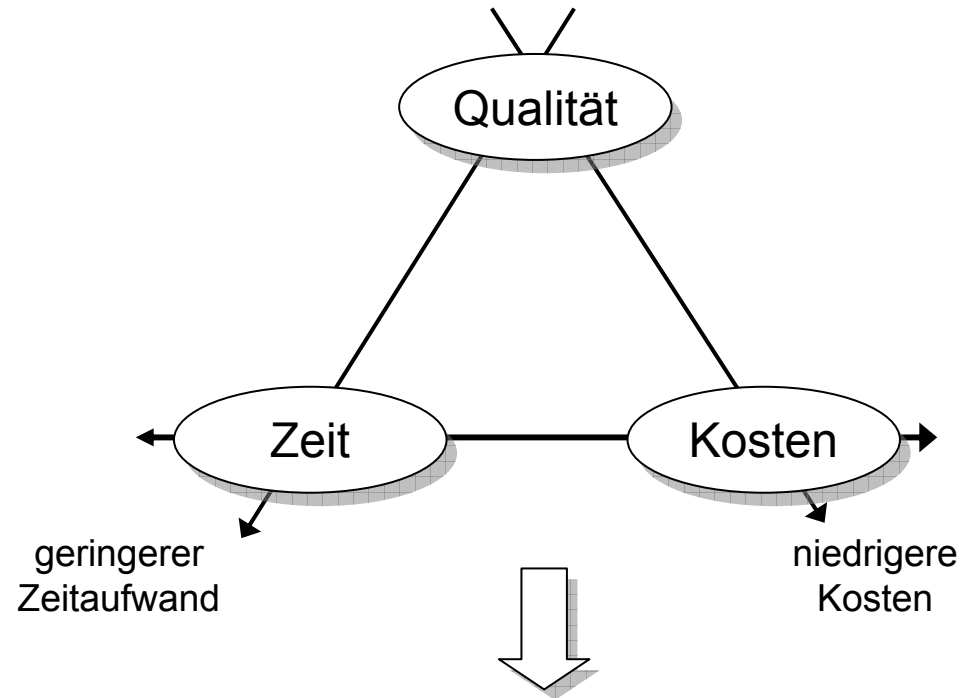
**Qualität, Kosten und Zeit
als gleichwertige Ziele**



**unlösbares
Optimierungsproblem**

**Qualität als oberstes
Unternehmensziel**

hohe ganzheitliche Qualität:
Unternehmens-, Prozess- und Produktqualität



**Qualität senkt
Kosten und Zeit**



1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Aufgaben des Managements im TQM:

- Gestaltung einer qualitätsförderlichen Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur
(„Führungsaufgabe Qualität“)

Beispiele: Qualität als Unternehmensziel in den Vordergrund stellen, überzeugende und nachhaltige Führung für erfolgreiche Verfolgung der TQM-Strategie, Qualitätstechniken einsetzen

- Herstellung der notwendigen sozialen Kompetenz im Unternehmen, insb. Teamkooperations-, Lern- und Kommunikationsfähigkeit **(„Führungsqualität“)**

Herausgehobene Bedeutung des Top Managements:

Initiativ-, Vorbild- und Dienstleistungsfunktion



TQM - Elemente: Führung

Initiativfunktion

- Sicherung und Stärkung der Qualitätskultur
- Erarbeiten von Politik, Vision und Werten
- Entwicklung des Managementsystems
- Initiieren von Qualitätsprogrammen
- Anerkennung und Würdigung erbrachter Leistungen
- Förderung von TQM innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Vorbildfunktion

- Vorleben der Prinzipien, Ideen und Werte des TQM
- regelmäßige Überprüfung der eigenen Leistungen
- permanentes Streben nach Verbesserungen
- Engagement bei Kunden und Lieferanten für TQM
- Teilnahme an TQM-Schulungen und -Sitzungen

Dienstleistungsfunktion

- Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen für TQM-Aktivitäten und Verbesserungsmaßnahmen
- Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen z.B. durch Schulungen in die Lage versetzen, qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen
- Information sowie Weitergabe eigenen Qualitätswissens



1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Grundideen des prozessorientierten Ansatzes:

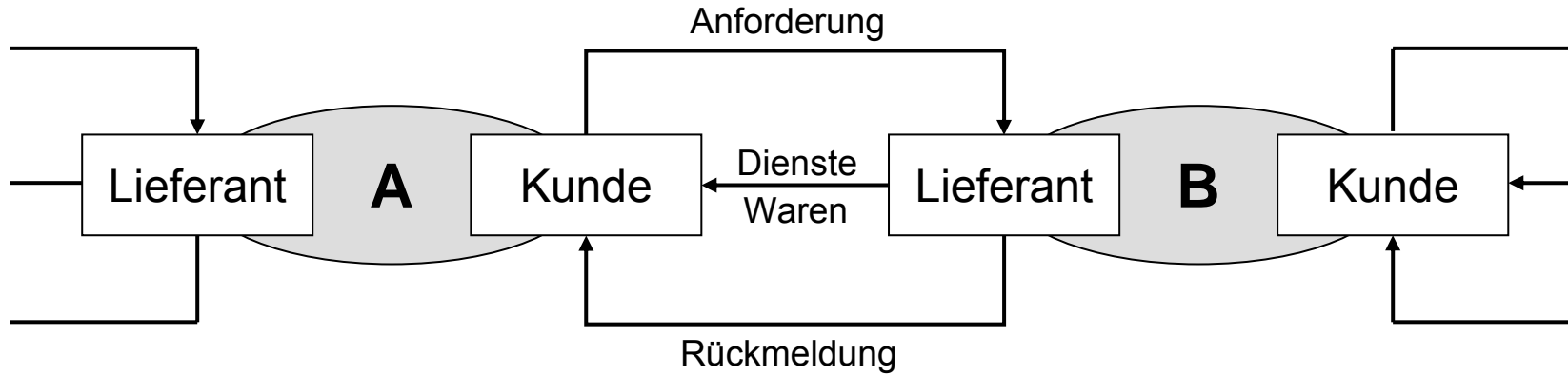
- systematisches Erkennen, Leiten und Lenken der Prozesse und der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen innerhalb einer Organisation
- Prozessorientierung als Alternative zur klassischen Funktionsorientierung

Bausteine der Prozessorientierung:

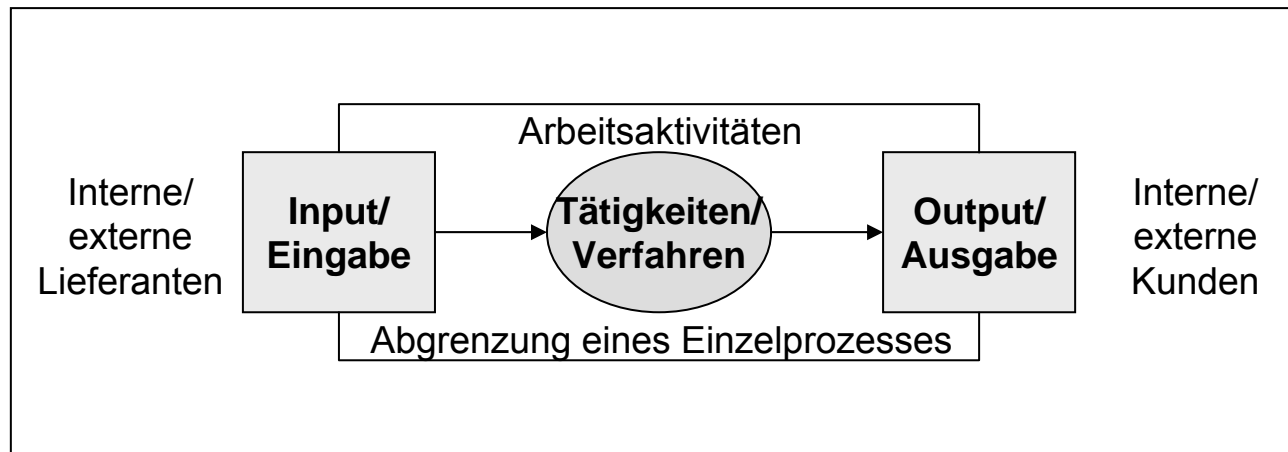
- Kernprozesse identifizieren
- Schaffung klarer Verantwortlichkeiten für Geschäftsprozesse
- Denken in Kunden-Lieferanten-Beziehungen (intern und extern)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozesses (KVP), z.B. durch kontinuierliche Prozessbetrachtung / Prozesssteuerung (z.B. durch Einsatz von Qualitätstechniken) und Nutzung von Feedbackinformationen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)
Folge: Kosten- und Nutzensvorteile
- Kennzahlen zur zielorientierten Steuerung von Prozessen generieren; auf Basis der Ziele Leistungsverbesserungen vorantreiben (Verbesserungsziele definieren und quantifizieren)
- Einsatz präventiver Verfahren für stabiles Prozessergebnis



TQM: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

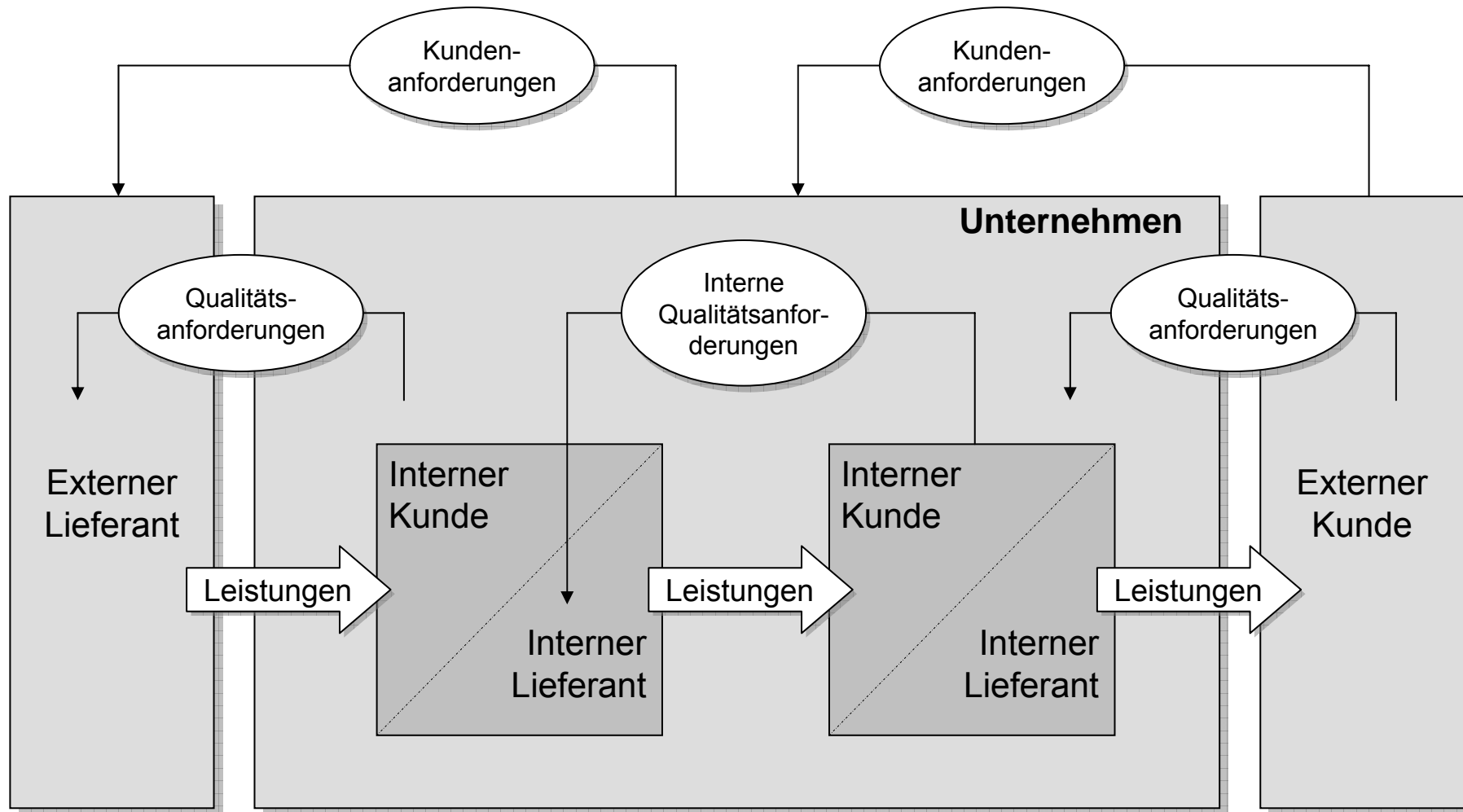


Prozess



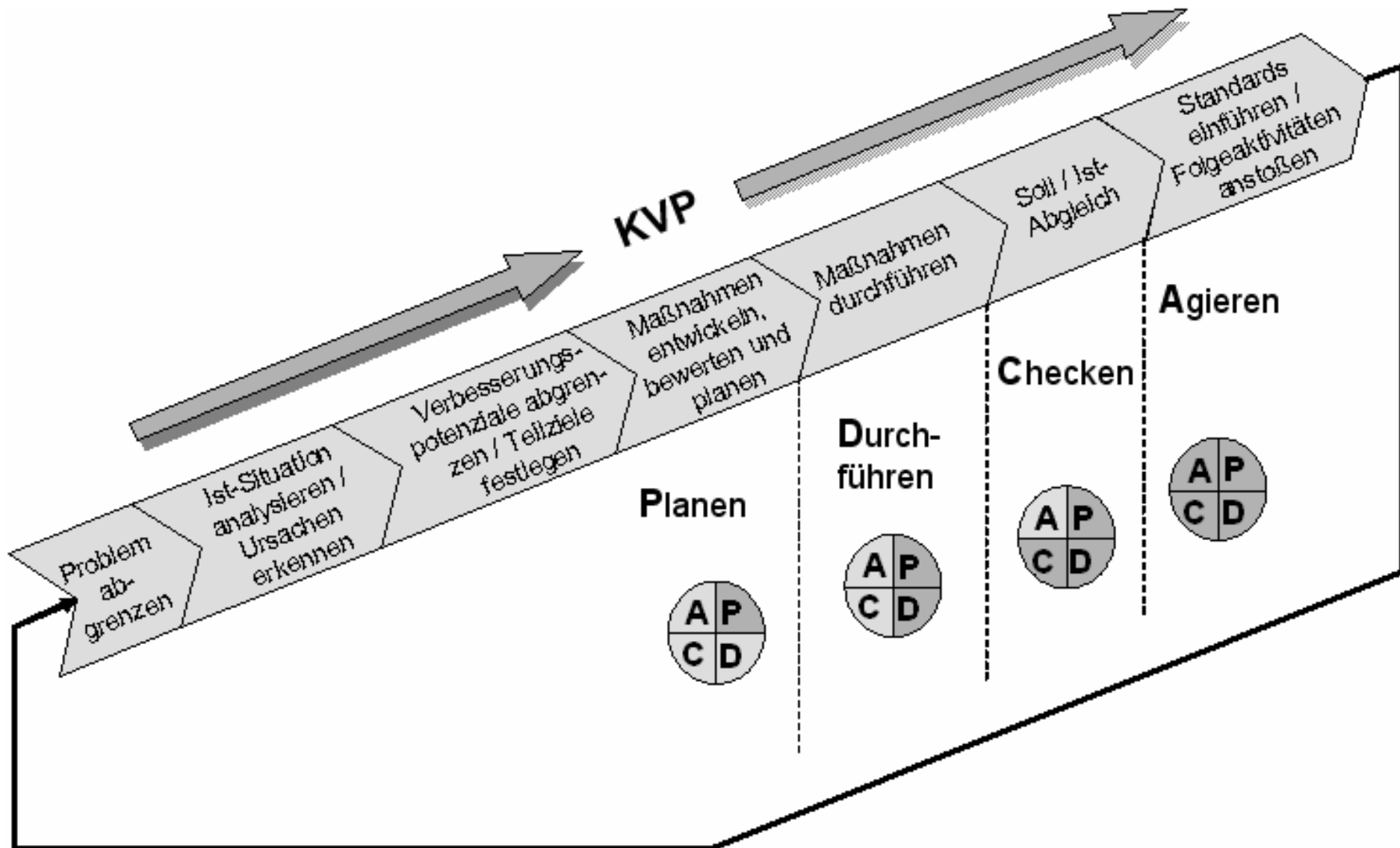


TQM: Externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen



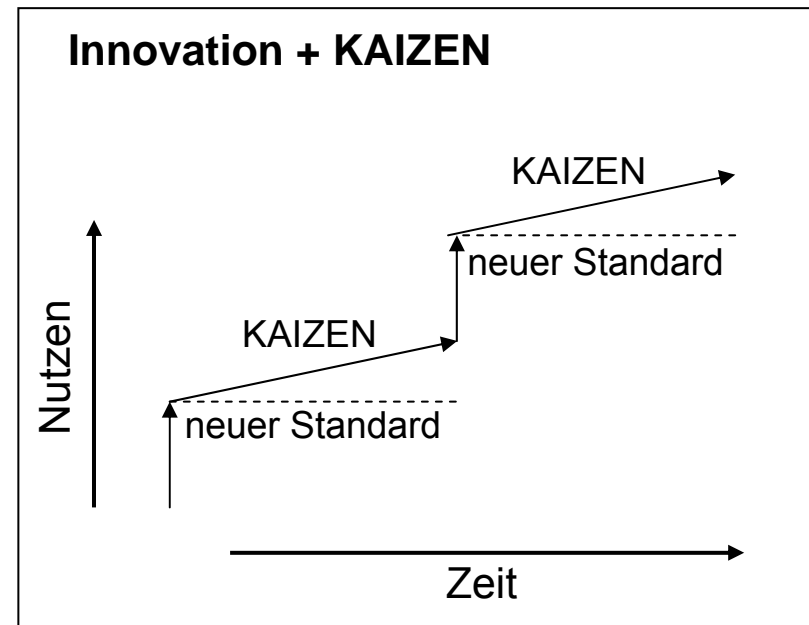
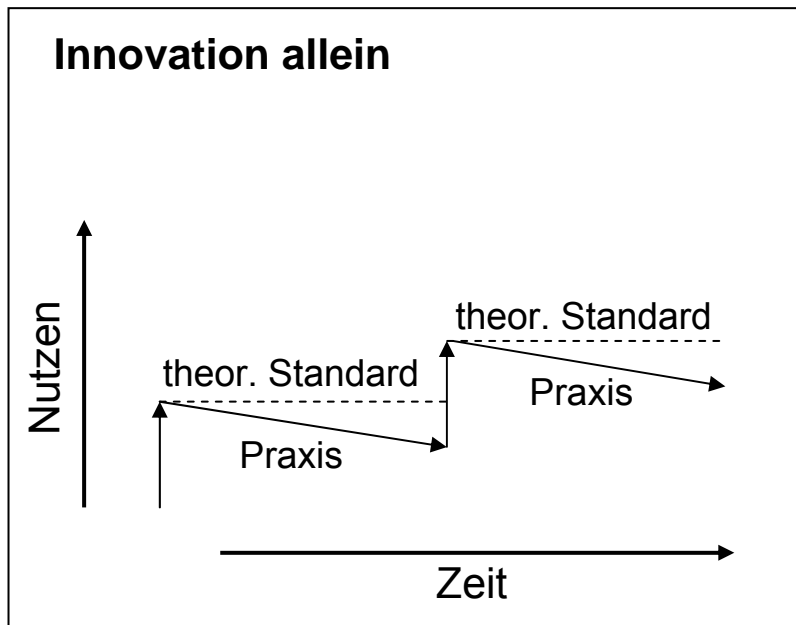


TQM – Elemente: Prozessorientierung





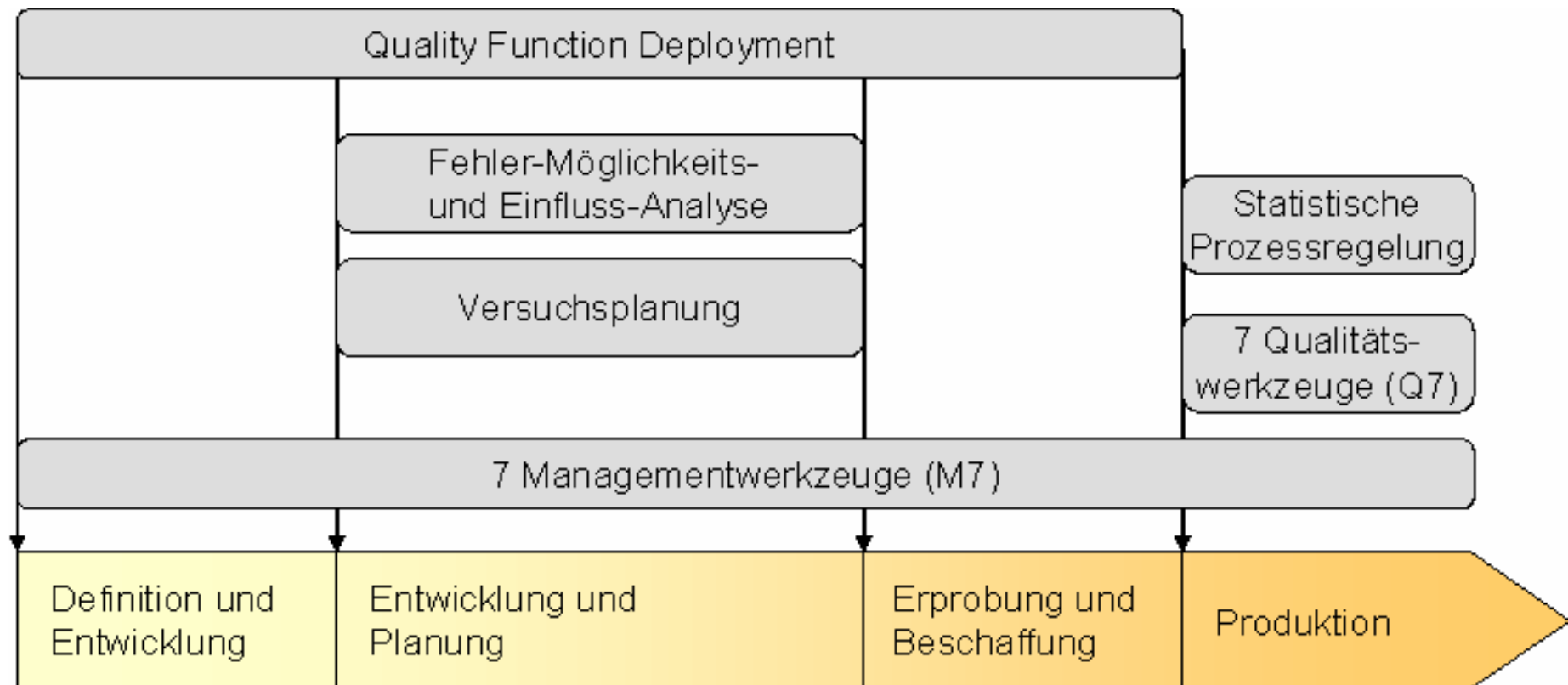
TQM: Wirkungen der Kontinuierlichen Verbesserung





TQM – Elemente: Prozessorientierung

TQM: Einsatz qualitätssichernder Maßnahmen zur Prozessverbesserung und -stabilisierung





Nutzen der Prozessorientierung:

- Koordinationsvorteile: weniger unternehmensinterne Abstimmungsprobleme; auf Kennzahlen basierende Steuerung der Unternehmensprozesse erlaubt u.a. Abstimmung mit den Unternehmenszielen
- Motivationsvorteile: klare Verantwortlichkeiten für Prozesse und Prozessergebnisse; Belohnungen und Sanktionen setzen am Prozessergebnis an



TQM - Elemente

1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. *Ergebnisorientierung*

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit

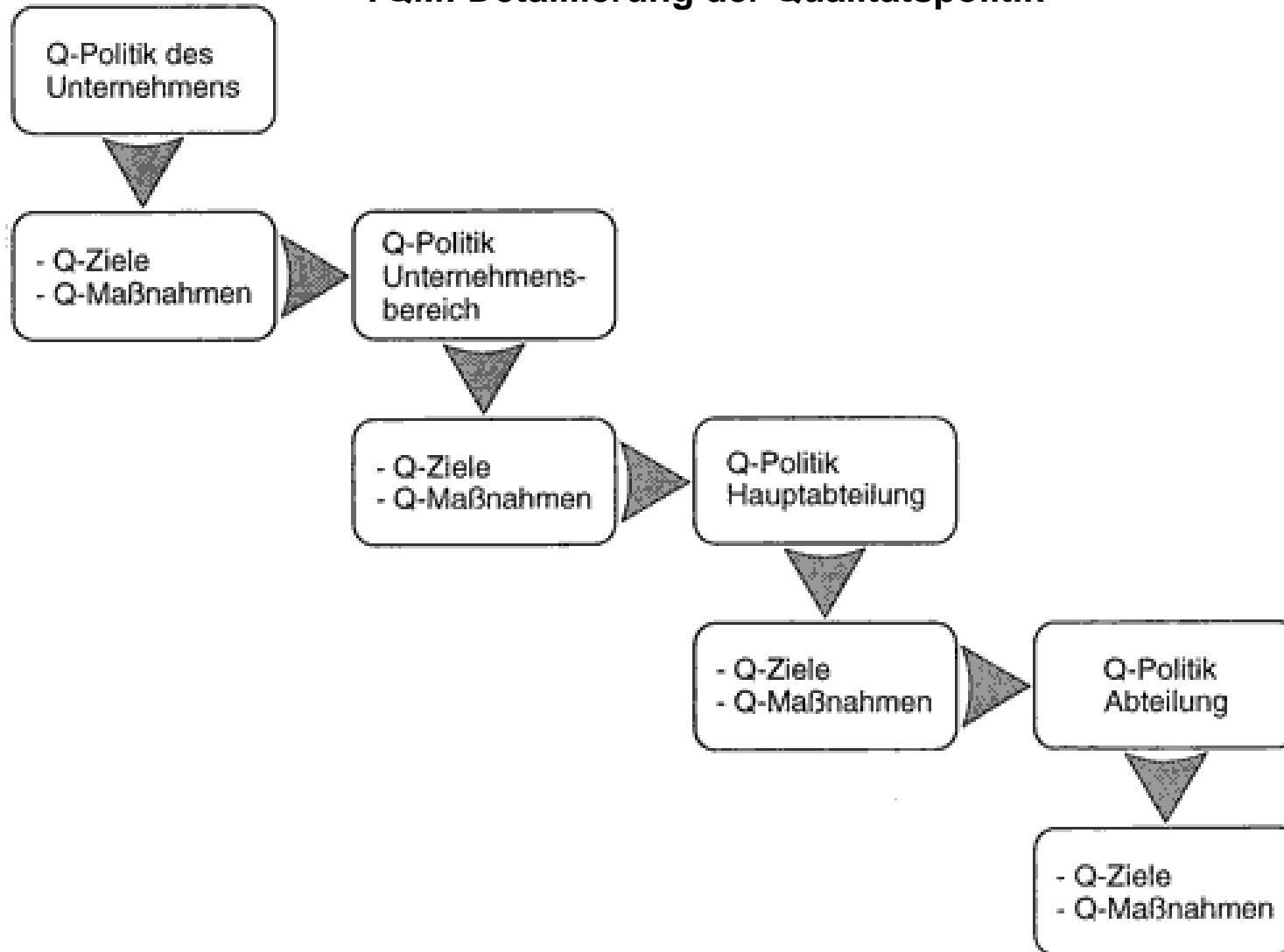


Grundideen der Ergebnisorientierung:

- Was wurde im Hinblick auf die geplanten Unternehmensziele erreicht und inwieweit wurden die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessengruppen erfüllt?
- Ableitung der beurteilungsrelevanten Ziele aus den obersten Unternehmenszielen;
Bewertung des Unternehmenserfolges über monetäre und nichtmonetäre Messgrößen;
bei Beurteilung der Ergebnisse die Befähiger einbeziehen → Rückschlüsse auf Nachhaltigkeit
- für interne Bewertung:
 - Balanced Scorecard
- Vergleichsmaßstäbe für Bewertung der Ergebnisse erforderlich:
 - Benchmarking (Betriebsvergleich)

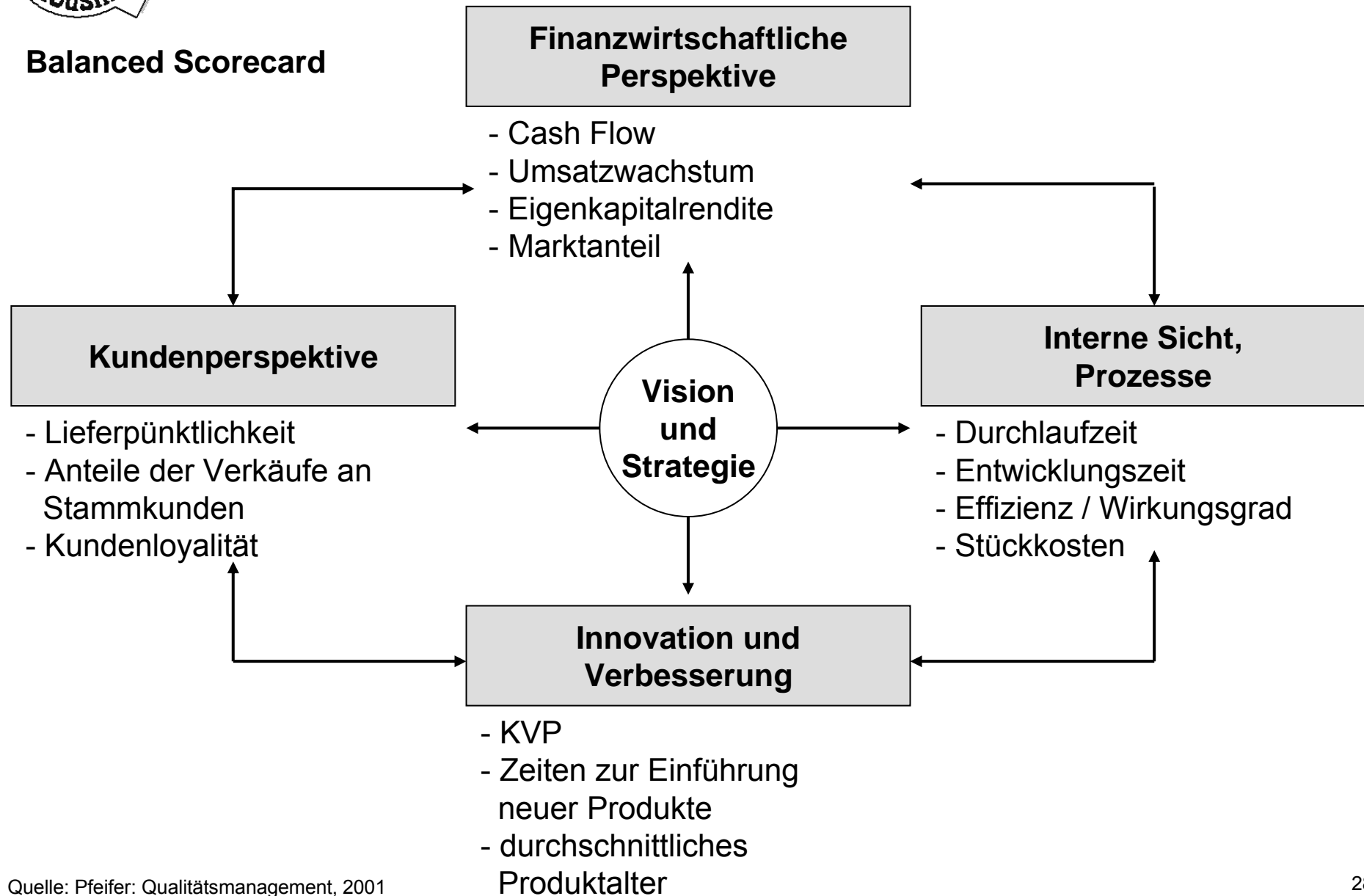


TQM: Detaillierung der Qualitätspolitik



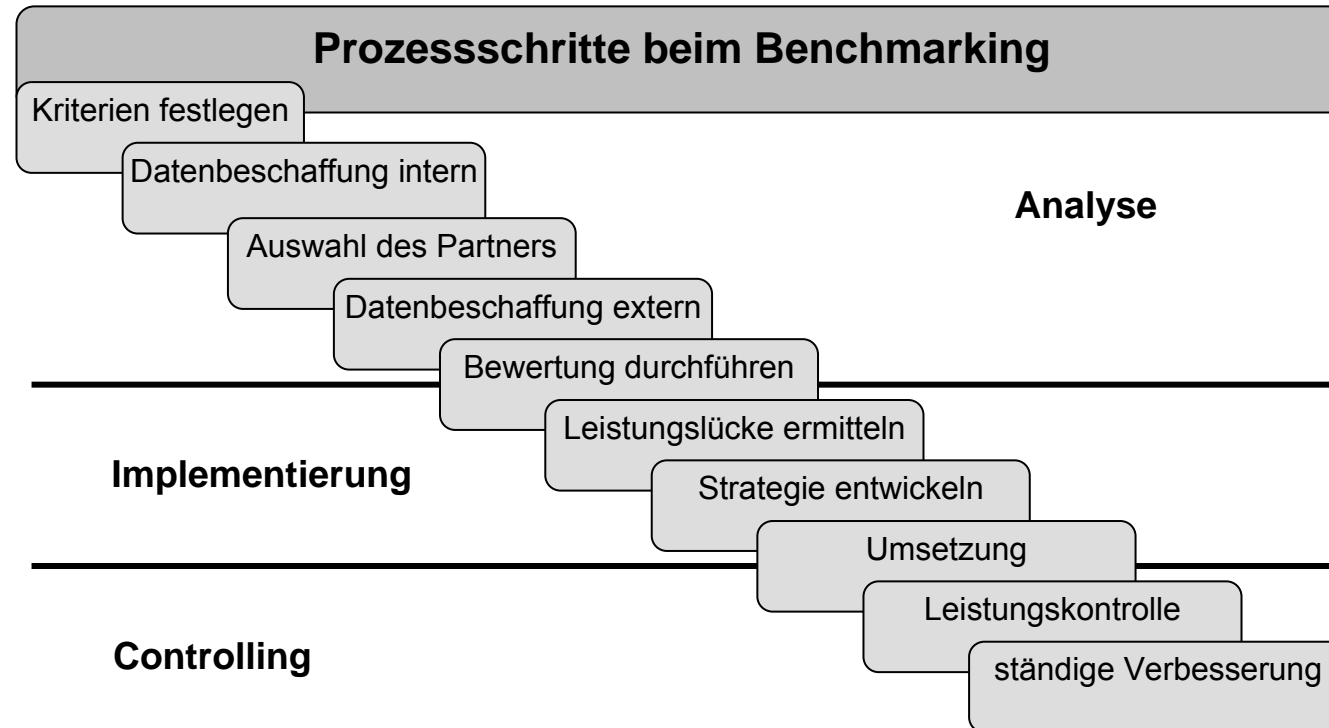


TQM – Elemente: Ergebnisorientierung





Benchmarking



Ablauf des Benchmarkings:

- Grobziel und Form des Vergleiches festlegen
- Indikatoren ableiten und Umsetzungsplanung
- Umgang mit den Ergebnissen planen und darüber informieren
- durchführende und auswertende Stelle festlegen
- Daten erheben, überprüfen und Qualität sichern
- Ergebnisse dokumentieren, bekannt geben und bewerten
- Maßnahmen ableiten und umsetzen



1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Grundideen der Mitarbeiterorientierung:

- Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen
- Ziel: Mitarbeiterzufriedenheit = Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmen, Aufgaben und Führung
= Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Maßnahmen im Rahmen der Mitarbeiterorientierung:

- Planung, Management und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen, u.a. durch Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten im Rahmen eines umfassenden Qualifikationsprozesses
- Zielvereinbarung und kontinuierliche Leistungsüberprüfung
- Mitarbeiterbeteiligung, Leistungsanerkennung
- Mitarbeitergespräche, Aufgaben- und Verantwortungsdelegation, Kommunikation, Förderung interdisziplinärer Teamarbeit (Qualitätszirkel, Vorschlagswesen)
- Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme und Kooperationsfähigkeit entwickeln
- Aufbau einer qualitätsförderlichen Einstellung der Mitarbeiter



1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Grundideen der Kundenorientierung:

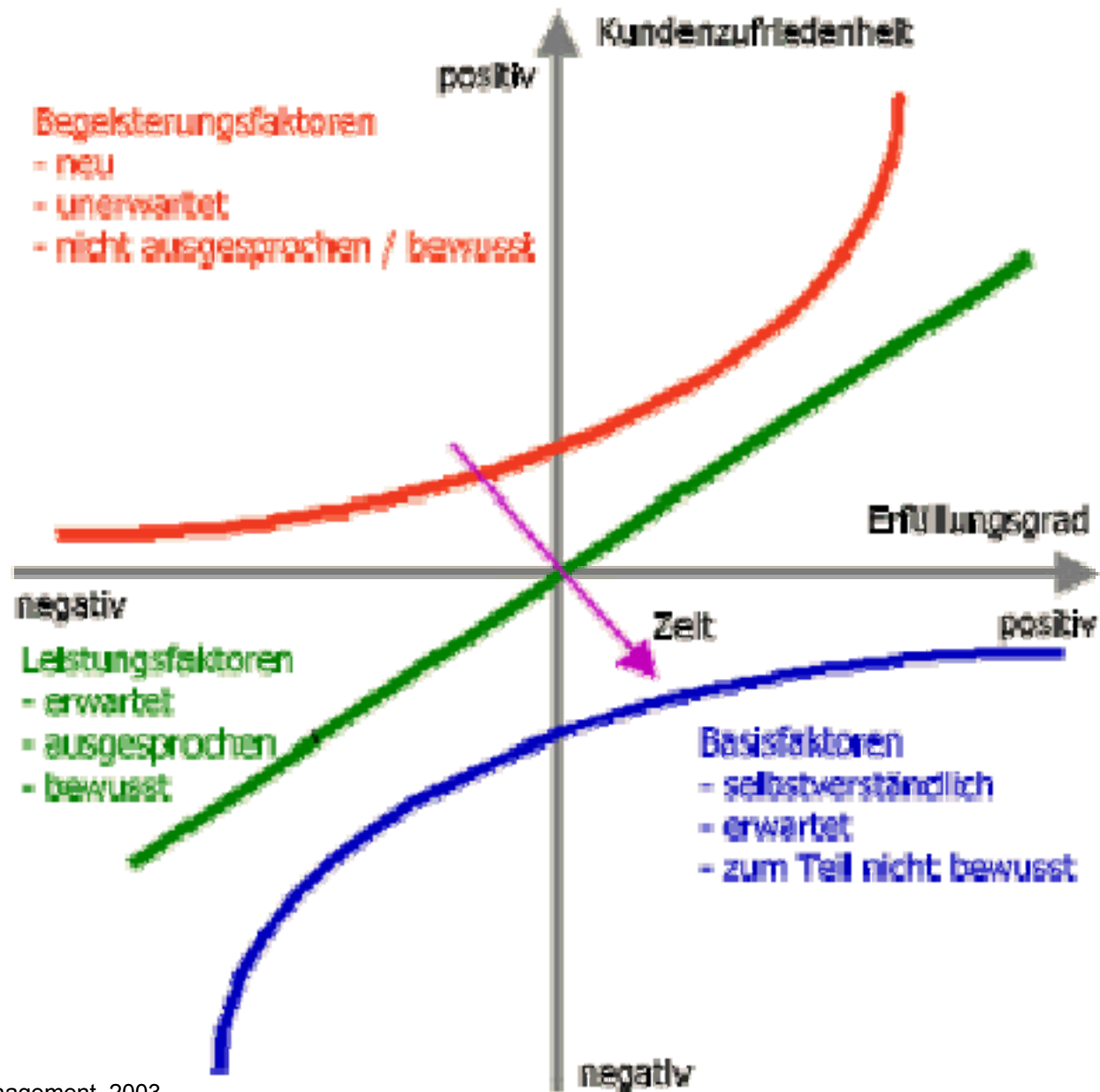
- Identifikation der Forderungen und Erwartungen der Kunden an Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen
- Kundeninformationen bilden Basis für Gestaltung der Entwicklungs- und Produktionsprozesse
→ am Ziel der Erzeugung maximalen Kundennutzens ausrichten
- langfristige Kundenzufriedenheit → Loyalität der Kunden → langfristiger Geschäftserfolg
Aber: Kundenzufriedenheit ≠ Gewähr der Kundenbindung

Maßnahmen im Rahmen der Kundenorientierung:

- Ermittlung der Kundenwünsche durch Befragungen, standardisierte Fragebögen etc.
- interne Messgrößen mit guter Korrelation zur Kundenzufriedenheit als Frühindikatoren einsetzen
- Bewusstsein für Bedeutung der Kunden im Unternehmen erhöhen



TQM – Elemente: Kundenorientierung (Kano-Modell)





1. Politik, Strategie und Ziele des Unternehmens

⇒ Qualitätspolitik

2. Führungsqualität / Führungsaufgabe Qualität

⇒ Vorbildfunktion, Team- und Lernfähigkeit, Beharrlichkeit

3. Prozessorientierung

⇒ bereichs-, funktions- und stufenübergreifend

4. Ergebnisorientierung

⇒ Bewertung des Unternehmenserfolges durch Qualität

5. Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

⇒ Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen

6. Kundenorientierung und -zufriedenheit

⇒ partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Lieferanten

7. Gesellschaftsorientierung

⇒ dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit



Grundideen der Gesellschaftsorientierung:

- Orientierung des Unternehmens und seiner Prozesse an den Interessen der Öffentlichkeit; auf Nutzen für die Gesellschaft zielen, um einen Beitrag zur Erhaltung des gesellschaftlichen Netzwerks zu leisten
- Organisation immer in Beziehung zu ihrem Umfeld betrachten; gleichzeitig beeinflusst die Organisation das Umfeld durch ihre Beiträge (Produkte, Arbeitsplätze)

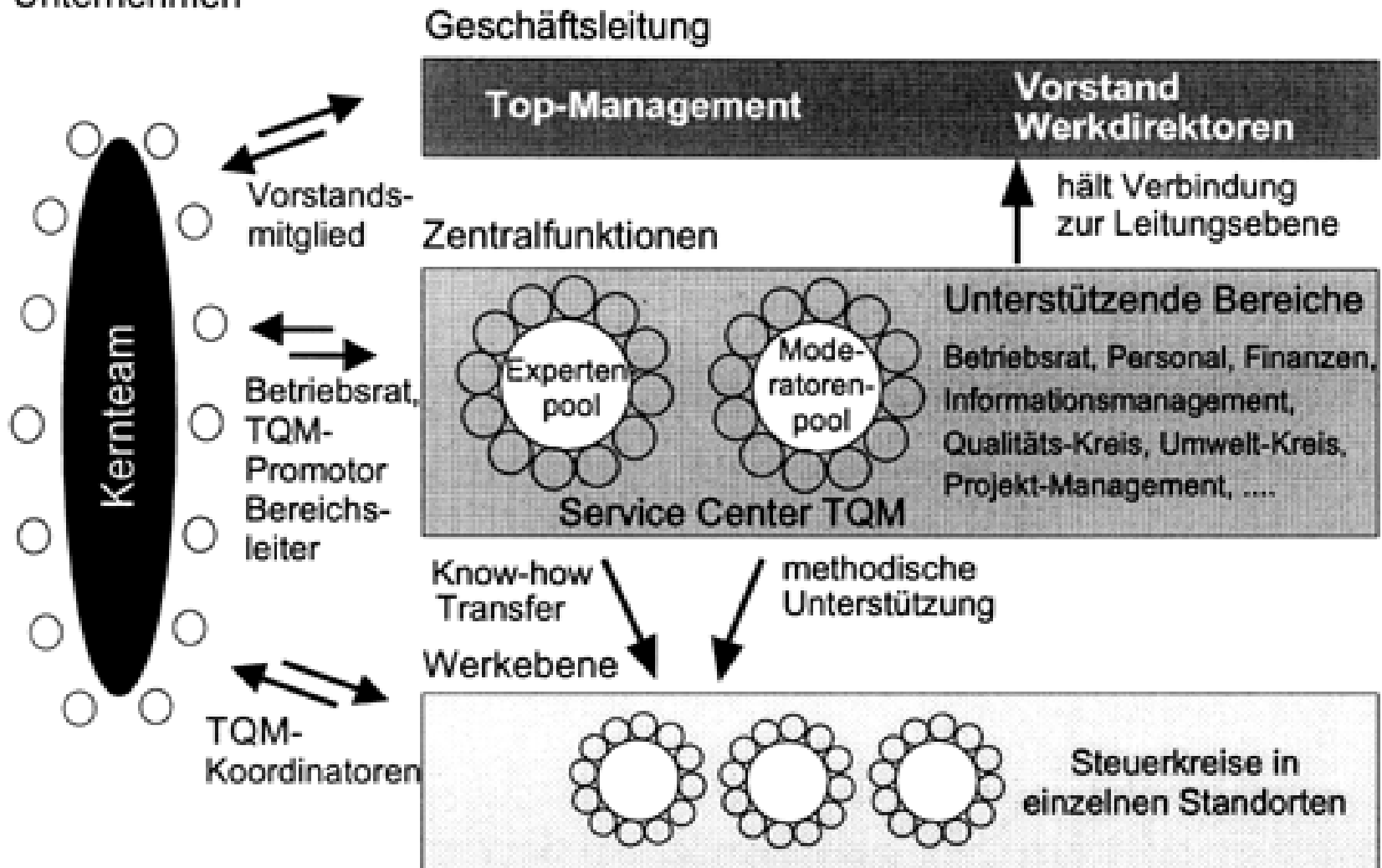
Maßnahmen im Rahmen der Gesellschaftsorientierung:

- dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit
- Leistungen des Unternehmens im Hinblick auf Erwartungen und Bedürfnisse der Gesellschaft ausrichten
- Image pflegen → zur optimalen Außenwirkung tragen alle Mitglieder bei
- Umweltschutz und Nachhaltigkeit



TQM – Einführung: Organisatorischer Rahmen

Unternehmen





Aufgaben des zentralen Qualitätswesens im Rahmen der TQM-Einführung:

- Konzeption und ständige Aktualisierung des unternehmensweiten QM-Systems
- Ermittlung und Einführung der für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens zweckmäßigen QM-Methoden und Verfahren
- „Know-how“-Zentrum für alle Qualitätsbelange
- Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter in allen Qualitätsfragen
- Mitwirkung bei der Aufstellung der jährlichen Qualitätszielsetzungen und bei der Definition von Messgrößen
- Durchführung des „Controllings“ der Verbesserungsprojekte für die Unternehmensleitung
- regelmäßige Publikation der einzelnen Verbesserungsergebnisse
- Durchführung von und Mitwirkung bei Audits
- fachliche Unterstützung bei der Aufstellung und ggf. auch eigene Durchführung von Schulungen
- Durchführung von Fehleranalysen
- Vertretung der Kunden nach innen
- Repräsentation der Qualitätsfunktion nach außen



- Einführung des TQM bedarf einer organisierten, unterstützenden Begleitung durch ein Kernteam, in das unterschiedliche Gruppen eingebunden sind: Top Management (vertreten z.B. durch ein Mitglied der Geschäftsführung), Bereichsleiter, TQM-Promotor, TQM-Koordinatoren der einzelnen Standorte, Betriebsrat (Mitbestimmung)
- Aufgaben: Planung, Steuerung und überwachend-unterstützende Begleitung des TQM-Prozesses
- Hohe hierarchische Einordnung, z.B. auf oberster Leitungsebene
- periodische Besprechungen zur Lösung strategischer Fragen und bestehender (Koordinations-)Probleme



- Wahrnehmung der Pflichten eines „Sekretärs“ des TQM-Kernteam
- Detailplanung des Einführungsprogramms
- Schulung der Führungskräfte auf den oberen Hierarchieebenen (selbst oder durch externe Berater)
- ggf. Schulung der TQM-Promotoren der Bereiche
- Beratung der Führungskräfte in allen TQM-Fragen
- Erkennen und Aufzeigen von Schwachstellen im TQM-Prozess (organisatorisch und personell)
- Vorbereitung von und Teilnahme an Top-Management-Audits
- Controlling der Verbesserungsprojekte auf Unternehmens- und Bereichsebene für die Unternehmensleitung
- Entwicklung von Promotionsmaterial
- Vorbereitung von Promotions- und Informationsveranstaltungen der Unternehmensleitung

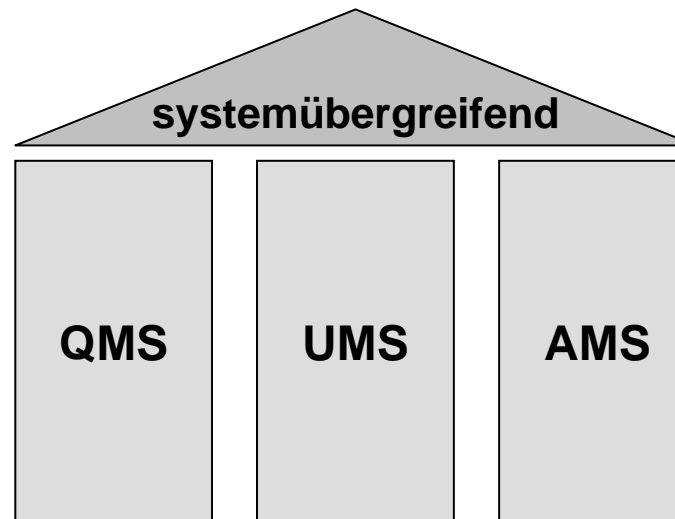


Integrierte Managementsysteme

Integrierte Managementsysteme: Verbindung verschiedener Managementkonzepte zu einem umfassenden Gesamtkonzept

Definition: Gesamtheit aller aufeinander abgestimmten, organisatorischen Maßnahmen, die geeignet sind, das Erreichen eines festgelegten Unternehmensziels sicherzustellen

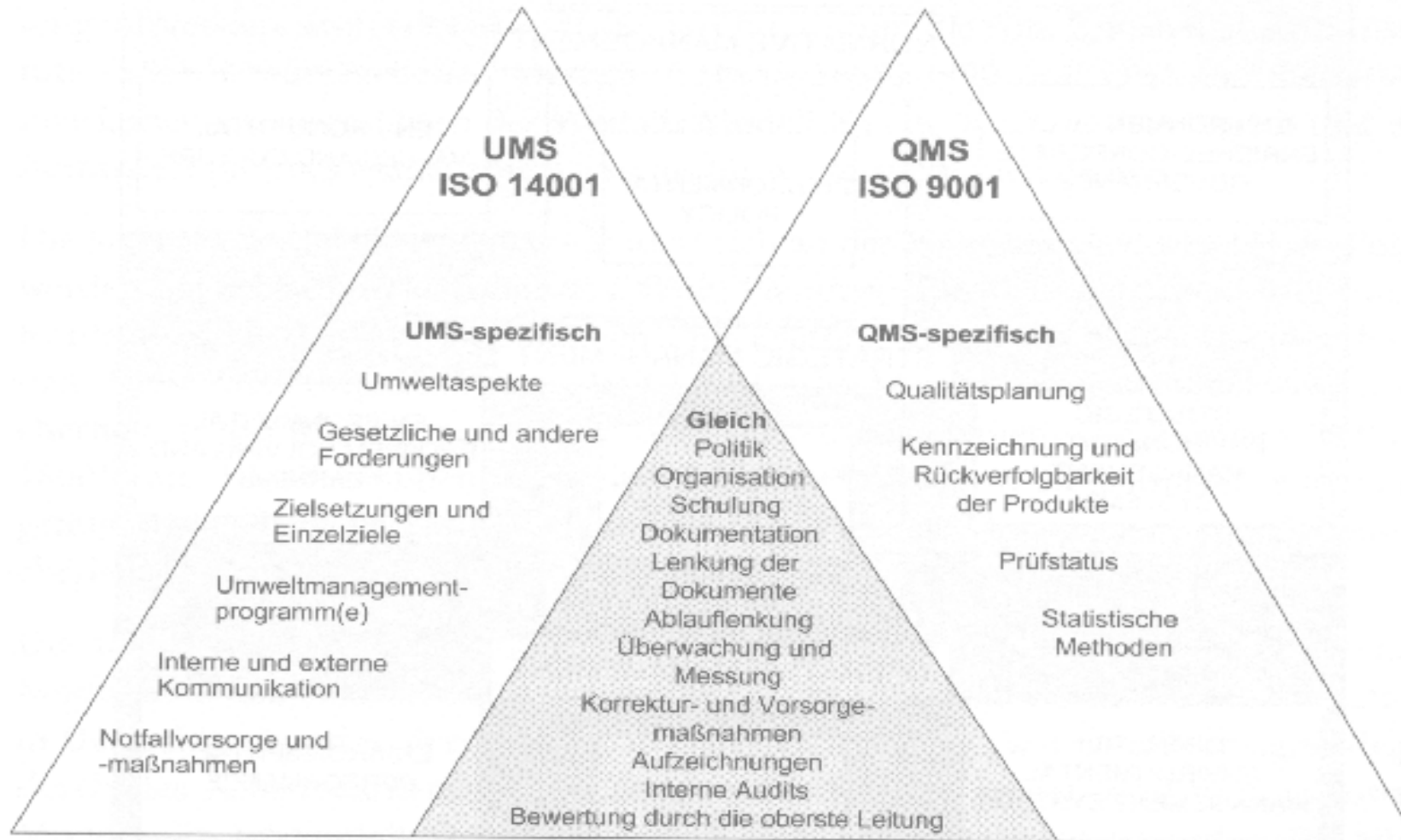
Qualitätsmanagement } häufigste Variante } „Stand der Forschung“
+ Umweltmanagement }
+ Arbeitssicherheitsmanagement }
+ Personalmanagement }
+ Informationsmanagement }
+ Hygienemanagement }
+ Entsorgungsmanagement }
+ CO₂-Management }
+ ... }





Vorteile eines integrierten Managementsystems:

- Integration der gesamten Dokumentation → Vereinheitlichung
 - integriertes Zielsystem, integrierte Unternehmensphilosophie
 - integrierte Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, integrierter Maßnahmenplan
 - Beseitigung von Schnittstellenproblemen zwischen den Managementsystemen
 - gemeinsames Audit, gemeinsames Zertifikat
- Vermeiden von Mehraufwand durch parallele Einführung verschiedener Managementsysteme; höhere Effizienz



ISO 19011 → Anleitung für das Auditieren von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen