



# ***Mit Qualitätsmanagement zum erfolgreichen Betriebsmanagement***

***Neue Managementwege in der Landwirtschaft***

## **Vorwort**

Das Argument Qualität gewinnt als Faktor für den Erfolg auf dem Markt weiter an Bedeutung. Es stellt sich die Frage, wie die Verbesserung von Qualität realisiert werden kann. Eine der Möglichkeiten besteht im Aufbau von Qualitätsmanagement(QM)-Systemen und deren anschließende Zertifizierung in den Organisationen bzw.

Unternehmen. Obwohl teilweise vor Jahren andere Prognosen erstellt wurden, ist dieses Managementinstrument bis heute nur vereinzelt im landwirtschaftlichen Bereich eingesetzt worden. Auch um die Zertifizierung ist es in der Landwirtschaft recht still geworden. Das hat sicher berechtigte Gründe, die im QM-System selber begrün-

det liegen, teilweise fehlt es aber auch an ausreichenden Informationen, was solche Systeme zu bieten haben.

Die Anforderungen in der Landwirtschaft an effiziente Managementsysteme werden zunehmend steigen. Nur ein Unternehmen, das seine Schwachstellen kennt, wird auf Dauer am Markt überleben können. Die Industrie weiß darum schon länger und bedient sich weltweit abgestimmter Systeme, die in Normen festgelegt und nachprüfbar sind: die Norm DIN EN ISO 9000ff

(DIN = Deutsche Industrienorm). Diese Normen sind für alle Produktions- und Dienstleistungsbetriebe ob groß, ob klein konzipiert. Also könnte man folgerichtig diese Normen in die Landwirtschaft übertragen. Das ist soweit richtig. Allerdings ist es wichtig, dieses Normengerüst soweit an die Bedürfnisse landwirtschaftlicher Unternehmen anzupassen, dass sie ihren Zweck noch erfüllen und in der Praxis praktikabel sind.

## 1. Schwierigkeiten mit einem ungewohnten Begriff!

Eine Schwierigkeit, sich mit dieser Managementmethode auseinander zu setzen, liegt in der Fremdheit des verwendeten Begriffes. "Qualitätsmanagement" klingt zunächst sehr ungewohnt und es fällt schwer, konkrete Vorstellungen mit diesem Ausdruck zu verbinden. Wer vermutet denn schon, dass es sich dabei um eine Form der Unternehmensleitung bzw. -organisation handeln könnte? Die zahlreichen Veröffentlichungen in der Vergangenheit über den Einsatz von Qualitätsmanagement in der Landwirtschaft waren teilweise wenig hilfreich, Licht in das Dunkel zu bringen, da sie häufig zu sehr von den Bedingungen der Industrieunternehmen ausgingen und zu wenig die Betriebsstrukturen landwirtschaftlicher Betriebe berücksichtigten. So konnte z.B. der Eindruck unter landwirtschaftlichen Praktikern entstehen, dass QM-Systeme immer zertifiziert werden müssen. Diese Vermutung trifft aber nicht zu. Nur in Ausnahmefällen erscheint die Zertifizierung für einen landwirtschaftlichen Betrieb zweckmäßig. Sie ist mit Kosten verbunden, und alle Forderungen der Norm DIN EN ISO 9000ff müssen uneingeschränkt erfüllt werden.

Forderungen, die u. U. in einem landwirtschaftlichen Unternehmen wenig Bedeutung haben und nicht oder wenig zum Betriebserfolg beitragen.

Ohne den Anspruch einer Zertifizierung ist es einfacher, die zur Lösung von auftretenden Problemen und Fragen passenden und angemessenen Bausteine, die das Managementsystem bietet, herauszufiltern. Nur wenn abgestimmt auf die Bedürfnisse des Betriebes Lösungen für die verschiedenen Problemstellungen erarbeitet werden, hat Qualitätsmanagement seine Berechtigung. Entscheidend ist eine starke Motivation des/r Betriebsleiters/Betriebsleiterin, neue Lösungen für alte und bekannte Probleme zu wagen.

In den folgenden Ausführungen wird zunächst auf die Forderungen der Norm DIN EN ISO 9000ff eingegangen, daran anschließend wird das Betriebsmanagement vorgestellt, eine Managementlösung basierend auf der Norm und speziell zugeschnitten für landwirtschaftliche Unternehmen.

## 2. Die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff

### 2.1 Geschichte und Ursprung der Normenreihe

In den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg entstanden in den USA für den Bereich der militärischen Beschaffungen die ersten Normen, die Forderungen an die Qualitätssicherung der Unternehmen enthielten, die als Lieferanten an die staatlichen Beschaffungsbehörden in Frage kamen. Später entstanden Regelwerke für andere Branchen, z.B. Luft und Raumfahrtfirmen. In den 70er Jahren erschienen die ersten branchenübergreifenden Normen z. B. in Kanada und in Großbritannien.

Diese Normen gewannen im internationalen Handel eine zunehmende Bedeutung, und es bestand die Gefahr, dass die national festgelegten Normen den internationalen Handel behindern könnten.

Nachdem Ende der 70er Jahre ein deutsches Normenvorhaben scheiterte, stellte das DIN schon im Jahre 1977 bei der International Organization for Standardization (ISO) den Antrag, eine internationale Vereinheitlichung der existierenden nationalen Normen und der Branchen-Normen durchzuführen. 1980 tagte zum ersten Mal das neugegründete Technische Komitee 176, in dessen Ausschüssen zunächst eine Begriffsnorm, und später die Normen der ISO 9000-Reihe erarbeitet wurden. 1985 erschienen die Entwürfe, 1987 die endgültigen Normen.

Die Regularien der ISO sehen vor, dass Normen, die fünf Jahre bestehen, neu beurteilt werden müssen, ob sie noch dem Stand der Technik entsprechen. So erfolgte im Jahre 1994 die erste Revision, die zum

Jahreswechsel 2000/2001 von der zweiten Revision der Normenreihe abgelöst wurde.

### 2.2 Zielsetzungen der Norm

Die Normen dienen als Grundlage für die Errichtung eines internen Qualitätsmanagement-Systems in Organisationen, die systematischer arbeiten wollen und somit den Prozess der ständigen Verbesserung in allen Bereichen einleiten. Die Normen definieren Mindestanforderungen und bieten Hilfestellungen für die Umsetzung. Weiterhin dienen sie der Darlegung des QM-Systems gegenüber einer Zertifizierungsgesellschaft, die aufgrund einer positiven Prüfung der Unterlagen und einer Prüfung innerhalb der Organisation ein Zertifikat ausstellt, mit dem die Erfüllung der Forderungen der Norm bestätigt werden. Nicht zu unterschätzen ist der Wert eines solchen Systems als Präventivmaßnahme, um der Entstehung von Fehlern und der Entstehung von Schadensfällen und Haftpflichtrisiken (z.B. Produkthaftung) vorzubeugen. Wichtig: Nicht das Produkt wird zertifiziert, sondern die Organisation. Das bedeutet, man kann die Norm einsetzen, um eine positive Außenwirkung zu erreichen, z.B. um Wettbewerbsvorteile zu erzielen oder das Image einer Branche zu verbessern. Dazu bedarf es einer Anerkennung durch einen unabhängigen Dritten, die Zertifizierungsgesellschaft. Aber genauso dient die Norm dazu, die internen Strukturen eines Unternehmens zu verbessern.

## Interne Effekte

- ⇒ Erkenntnis von Fehlerquellen
- ⇒ Aufdeckung von Rationalisierungsrreserven
- ⇒ Koordinierung bestehender Qualitätssysteme

In der Praxis ist die Idee, mit einem Zertifikat bei den Kunden werben zu können, häufig der Anstoß zum Aufbau eines QM-Systems. Dabei steht für die Unternehmen zunächst nicht die Verbesserung der internen Abläufe im Vordergrund. Erst nachdem

## Externe Effekte

**! Zertifizierung notwendig !**

- ⇒ Verbesserung des Images
- ⇒ Sicherung der Absatzchancen
- ⇒ Verbesserung der Gewinnchancen

das Managementsystem eingerichtet ist, werden vielfach die unschätzbaren Vorteile erkannt, die das systematische Handeln bei der Optimierung der internen Strukturen und Abläufe mit sich bringt.

## 3. Begriffsdefinition und Inhalte der Norm DIN EN ISO 9000ff

### 3.1 Was bedeutet Qualitätsmanagement?

Das Wort setzt sich aus den beiden Begriffen Qualität und Management zusammen. Während die Wortbedeutung von Management in der Regel ohne Probleme verstanden wird (Leitung, Führung eines Unternehmens), kommt es beim Begriff Qualität häufig zu Missverständnissen. Qualität wird umgangssprachlich unterschiedlich verwendet, z.B. wird der Begriff verwendet, um ein Produkt zu beschreiben, das besonders gut ist. Gerade in der Landwirtschaft wird häufig mit dem Begriff "Qualität" geworben, um deutlich zu machen, dass

sich dieses Produkt in seinen Eigenschaften von vergleichbaren Produkten absetzt: z. B. Qualitätsweizen, Qualitätsschweine. Wenn man den Duden zurate zieht, findet sich diese positive Beschreibung dort nicht. Qualität wird mit: "Beschaffenheit, Güte, Wert" erläutert. Erst durch Zusätze wie beste oder schlechte wird der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung eindeutig beschrieben.

Um Missverständnissen vorzubeugen, wurden, u.a. die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Norm eindeutig definiert:

Qualität: Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

Qualitätsmanagement: Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

Qualitätssicherung: Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden.

Kurz gefasst geht es im Qualitätsmanagement um die koordinierenden Tätigkeiten zur Leitung und Überwachung einer Orga-

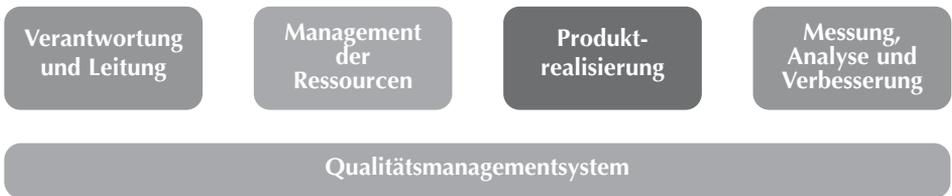
nisation. Man könnte vereinfacht sagen, es geht um die Qualität des Managements.

### 3.2 Forderungen der Norm an Qualitätsmanagement-Systeme

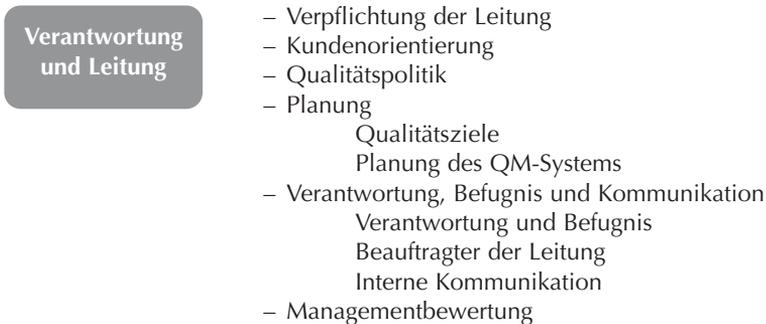
Qualitätsmanagement-Systeme beschreiben alle die Tätigkeiten, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass das angebotene Produkt bzw. die Dienstleistung beim Kunden so ankommt, wie zugesagt wurde. Das bedeutet, dass im Vordergrund nicht nur die Produktqualität steht, sondern auch

andere wichtige Kriterien eines vertrauensvollen Zusammenarbeitens zwischen Kunde und Lieferant, z.B. Zuverlässigkeit, Information und Reklamationsbearbeitung. Um diese Forderungen zu erfüllen, betrachtet die Norm das Gesamtunternehmen mit seinen Verflechtungen und nicht nur einzelne Bestandteile. Dies kommt zum Ausdruck in der Komplexität der Forderungen an Qualitätsmanagement-Systeme.

Folgende Übersicht beschreibt die Forderungen der aktuellen Norm DIN EN ISO 9001 an ein zertifizierungsfähiges QM-System:



In der Übersicht wird deutlich, dass die Verantwortung der Leitung einen zentralen Punkt einnimmt, aber auch der Bereich Messung, Analyse und Verbesserung. Nachfolgend werden die Forderungen in ihren Überschriften dargestellt. Auf eine weitere detaillierte Darstellung der Normenforderungen muss aufgrund des Umfangs an dieser Stelle verzichtet werden.



### Management der Ressourcen

- Bereitstellung von Ressourcen
- Personal
  - Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung
- Infrastruktur
- Arbeitsumgebung

### Produkt- realisierung

- Planung der Produktrealisierung
- Kundenbezogene Prozesse
- Entwicklung
- Beschaffung
- Produktion und Dienstleistungserbringung
- Prüfmittelüberwachung

### Messung, Analyse und Verbesserung

- Überwachung und Messung
  - Kundenzufriedenheit
  - Internes Audit
  - Überwachung und Messung von Prozessen
  - Überwachung und Messung von Produkten
- Lenkung fehlerhafter Produkte
- Datenanalyse
- Verbesserung

Alle in der internationalen Norm festgelegten Forderungen sind allgemeiner Natur und auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Art und Größe und von der Art der bereitgestellten Produkte.

Ein sinnvoller Einsatz der Norm verlangt zunächst eine Interpretation der einzelnen

Forderungen für die jeweilige Branche und für den einzelnen Betrieb. Die praktische Umsetzung einer Forderung wird z.B. in einer Molkerei ganz anders aussehen als in einer Volkshochschule oder einem Architektenbüro. Um eine angemessene Umsetzung zu erleichtern, regt die Norm den prozessorientierten Ansatz an.

## 4. Transfer in die Landwirtschaft: Mit Qualitätsmanagement zum erfolgreichen Betriebsmanagement

Wie bereits erläutert, ist der Transfer der Norm in die landwirtschaftlichen Betriebe nicht einfach. Eine Schwierigkeit besteht in der Norm selber: die Texte der Norm sind

nicht unbedingt im ersten Ansatz verständlich, und es gibt zahlreiche Einzelforderungen. Auch wenn es mittlerweile etliches an Literatur auf dem Markt gibt, so bleibt beim

Einzelnen häufig viel Ratlosigkeit, wie die konkrete Umsetzung auf einem Betrieb aussehen könnte. Häufig sind die Forderungen auch nur teilweise für einen landwirtschaftlichen Betrieb relevant. Bei einer gewünschten Zertifizierung muss aber das gesamte Regelwerk komplett beschrieben werden. Eine sinnvolle Nutzung der Norm DIN EN ISO 9000ff sollte darin liegen, die Forderungen der Norm für ein Management-System (Grundlagen zur effizienten Leitung eines Unternehmens) den Bedürfnissen und Notwendigkeiten landwirtschaftlicher Betriebe anzupassen. Wenn keine Zertifizierung angestrebt ist, könnte man auf das Wort Qualitätsmanagement

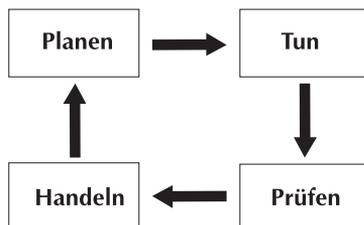
komplett verzichten und nur noch von Betriebsmanagement sprechen. Die Forderungen des Betriebsmanagements stellen eine Vereinfachung der Normen DIN EN ISO 9000ff dar und sind speziell auf die Belange und Bedürfnisse landwirtschaftlicher Betriebe abgestimmt. Die Zielsetzung, die mit der Einführung eines Betriebsmanagements verbunden ist, betrifft zunächst die Verbesserung der internen Abläufe, z. B. Schwachstellenanalyse, Effektivitätssteigerung. Zusätzlich unterstützt das Betriebsmanagement den Betriebsleiter darin, die für ihn häufig neue Rolle, Unternehmer zu sein, wahrzunehmen.

#### 4.1 Betriebsmanagement eine Möglichkeit der Betriebsleitung, -organisation und -verbesserung

Mittelpunkt ist die Weiterentwicklung aller Prozess- und Organisationsabläufe im Betrieb, um den Kunden möglichst fehlerfrei Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten zu können. Aber wie kann das geschehen? Das Betriebsmanagement stellt

ein Werkzeug für die Leitung des Betriebes, die Mitarbeiterführung und die ökonomische Gestaltung von Prozessen dar. Im Mittelpunkt steht die ständige Verbesserung. Allen Tätigkeiten im Betriebsmanagement liegt folgender Ablauf zugrunde:

- Planen Festlegung der Ziele und Prozesse, die für die Erzielung von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenforderungen und der Organisationspolitik erforderlich sind
- Tun Verwirklichen der Prozesse
- Prüfen Überwachen und messen von Prozessen und Produkten anhand der Politik, anhand der Ziele und Forderungen für das Produkt und berichten der Ergebnisse
- Handeln Ergreifen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung des Prozesses



#### 4.1.1 Forderungen des Betriebsmanagements

Ein Betriebsmanagement fordert die Auseinandersetzung und Klärung folgender Aspekte in den Bereichen Betriebsleitung, -organisation und -verbesserung:

##### **Betriebsleitung**

- ⇒ Ziele und die dazugehörigen Umsetzungsstrategien entwickeln
- ⇒ Bewertung der Ergebnisse der Ziele
- ⇒ Kundenwünsche ermitteln
- ⇒ Verantwortungen und Aufgabenbereiche klar definieren
- ⇒ Mitarbeiter schulen und motivieren

##### **Betriebsorganisation**

- ⇒ wesentliche Produktionsprozesse und unterstützende Prozesse definieren,
- ⇒ die dafür notwendigen Abläufe reflektieren, planen und eventuell aufschreiben,
- ⇒ Arbeitseinrichtungen und Maschinen warten
- ⇒ Überwachungen und Kontrollen festlegen

##### **Betriebsverbesserung**

- ⇒ Daten- und Informationsauswertung
- ⇒ Fehler- und Verbesserungssystem

Die Forderungen sollten in den Bereichen Betriebsleitung und Betriebsverbesserung dokumentiert werden, im Bereich Betriebsorganisation soweit erforderlich.

Wird das Interesse eines Betriebsleiters geweckt, sein Unternehmen unter den Aspekten des Betriebsmanagements nach planerischen und organisatorischen Gesichtspunkten neu zu strukturieren, bietet es sich an, zunächst die Bereiche zu bearbeiten, die die größten Probleme bzw. Schwierigkeiten verursachen.

Auf jeden Fall müssen die beiden folgenden Fragen gestellt und beantwortet werden.

- ⇒ Welche Effekte sollen in welchen Bereichen durch die Einführung des Betriebsmanagements erzielt werden?
- ⇒ Ist diese Managementmethode dazu das geeignete Instrumentarium?

#### 4.1.2 Werkzeuge des Betriebsmanagements

Wie gelingt es, Prozesse zu reflektieren, zu überdenken? Häufig schleicht sich eine Betriebsblindheit ein. Die einfachste Maßnahme, sich Gedanken über Arbeitsabläufe zu machen, geschieht, indem man sie aufschreibt. Allein durch das Dokumentieren

kann z.B. festgestellt werden, dass es Vereinfachungen der Abläufe gibt oder dass Verantwortungen anders verteilt werden können. Aber auch das Aufdecken von Fehlerquellen hilft, Verbesserungen einzuführen. Der berühmte Satz: "Aus Fehlern

lernt man" wird im Betriebsmanagement-System als Schlüsselsatz verstanden. Allerdings mit der Konsequenz, dass ein Fehler wenn möglich nur einmal auftreten sollte. Dazu bedarf es Disziplin, alle Fehler ernst zu nehmen und nach Korrekturmaßnahmen zu suchen und sie auch umzusetzen. Häufig steht die eigene Bequemlichkeit einer konsequenten Umsetzung im Wege.

Wie gelingt es, Mitarbeiter dazu zu bringen, begangene Fehler zuzugeben. Auch hier gelingt es nur, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihnen nicht der

Kopf abgerissen wird und sie keine Bestrafung befürchten müssen. Hier wäre es wichtig, das eigene Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen (reflektieren), gegebenenfalls zu verändern.

Die Frage, ob alle Informationen und Daten ausreichend erhoben, richtig weitergegeben und sinnvoll verarbeitet werden, muss systematisch erforscht werden. Lösungen können im Aufbau einer Büroorganisation bestehen, oder einer gezielteren Kommunikation mit den Kunden oder der verstärkten Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

### **4.1.3 Leitung braucht soziale Komponenten**

Um den Anforderungen von Leitung im Betriebsmanagement gerecht zu werden, bedarf es neben anderen Kenntnissen und Fähigkeiten sozialer Kompetenzen. Diese werden nicht nur im Umgang mit Mitarbeitern verlangt, sondern auch im Umgang mit Kunden, Lieferanten, den eigenen

Berufskollegen und auch im Umgang mit sich selbst. Ohne Vollständigkeit zu beanspruchen, seien einige Aspekte aufgezeigt: Geduld, Konfliktfähigkeit, Disziplin, analytisches Denken, Einfühlungsvermögen, Selbstreflexion.

## **4.2 Vorteile und Einsatzmöglichkeiten des Betriebsmanagements**

Die jährliche Erstellung von Zielen für das Unternehmen und die Überprüfung deren erfolgreicher Umsetzung fördert eine intensive Auseinandersetzung der Betriebsleitung mit der Entwicklung des Betriebes. Entscheidend ist nicht nur die Festlegung der Ziele, sondern auch die Entwicklung von Konzepten, wie diese Ziele umgesetzt werden können. Die Vorteile eines solchen Managementsystems liegen im organisatorischen Bereich, u.a. in einer Verbesserung der internen Kommunikation. Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Bereiche sind klar geregelt. Im Vertretungsfall, z.B.

Urlaub oder Krankheit, aber auch beim Wechsel von Mitarbeitern, können Dritte schneller in die Produktionsabläufe eingearbeitet werden. In größeren Betrieben können Tätigkeiten von der Betriebsleitung an Mitarbeiter delegiert werden. Der Einsatz von Betriebsmanagement bietet sich immer dort an, wo mehrere Menschen an der Erfüllung einer Aufgabe arbeiten. Dabei kann es sich um Mitarbeiter, um mitarbeitende Familienangehörige in einem Familienunternehmen oder Berufskollegen in Kooperationen / Erzeugergemeinschaften handeln.

## 5. Checkliste für ein Betriebsmanagement-System

### Betriebsleitung

- Betriebspolitik festlegen
- Jährliche Betriebsziele und Umsetzungsstrategien festlegen
- Ergebnisse der Betriebsziele analysieren
- Risikoanalyse durchführen
- Verantwortliche und Vertreter für Betriebsabläufe festlegen
- Informationswege innerhalb des Betriebes festlegen
- Weiterbildung des Betriebsleiters und der Mitarbeiter planen und durchführen
- Motivationsmöglichkeiten für Mitarbeiter entwickeln und anwenden
- Kundenwünsche ermitteln und berücksichtigen (*falls machbar*)

### Betriebsorganisation

- Produkte beschreiben
- Produktionsprozesse im Betrieb definieren / beschreiben 
  - Einkauf einschließlich Lieferantenbewertung und Kontrollen
  - Produktion
  - Kennzeichnung
  - Lagerung
  - Transport
  - Verkauf
- Risiken im Produktionsprozess ermitteln
- Konzept für die Verwertung mangelhafter Produkte erstellen
- Überwachungen und Kontrollen festlegen
- Hilfsprozesse im Betrieb definieren / beschreiben 
  - Datenmanagement
  - Büroorganisation
  - Wartungsarbeiten
  - Reinigungs- und Desinfektionsmaßnahmen

### Betriebsverbesserungen

- Fehler- und Verbesserungssystem einführen
- Vorbeugemaßnahmen berücksichtigen
- Aufzeichnungen und Auswertungen optimieren
- Reklamationen auswerten



Herausgegeben von der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft,  
Fachbereich Landtechnik, Ausschuss für Arbeitswirtschaft und Prozesstechnik in  
Zusammenarbeit mit Fachbereich Landwirtschaft und ländliche Entwicklung.  
Bearbeitet von: Dr. Ulla Becker, Landwirtschaftskammer Hannover, Bezirksstelle Northeim  
unter Mitwirkung von Wolfgang Träger-Farny und Hubertus Paetow.



*Impulse für  
den Fortschritt*

Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.  
Eschborner Landstraße 122, D-60489 Frankfurt a. M.  
Telefon: 0 69 / 2 47 88 - 0, Fax: 0 69 / 2 47 88 - 110  
E-mail: [Info@DLG-Frankfurt.de](mailto:Info@DLG-Frankfurt.de), Internet: [www.DLG-Frankfurt.de](http://www.DLG-Frankfurt.de)