

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	5
INHALTSVERZEICHNIS	9
TABELLENVERZEICHNIS	15
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	16
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	17
1 EINLEITUNG	19
1.1 Problemstellung.....	19
1.2 Zielsetzung.....	23
1.3 Forschungsfragen.....	24
2 QUALITÄT	31
2.1 Qualitätskonzepte.....	33
2.1.1 Qualitätskontrolle.....	35
2.1.2 Qualitätssicherung.....	35
2.1.2.1 Produktlebenszyklus.....	36
2.1.3 Qualitätsmanagement.....	37
2.1.3.1 Unternehmens- und Organisationsentwicklung.....	38
2.1.3.2 Total Quality Management.....	39
2.2 Qualitätsmanagementmodelle.....	41
2.2.1 Auswahl der für die Ernährungswirtschaft relevanten Modelle.....	43
2.2.2 International Food Standard (IFS).....	43
2.2.3 BRC Food Standard.....	45
2.2.4 EN ISO 9001-Qualitätsmanagementsysteme.....	46
2.2.5 EN ISO 22000-Managementsysteme für die Lebensmittelsicherheit.....	48
2.2.6 Excellence-Modelle – AFQM/EFQM und Malcolm Baldrige.....	50
2.2.7 Andere für die Ernährungswirtschaft wesentliche Qualitätsmodelle.....	54
2.2.7.1 EFSIS-Standard.....	54
2.2.7.2 SQF (Safe Quality Food).....	54
2.2.7.3 Zertifizierung gemäß Good Manufacturing Practice (GMP).....	55
2.2.8 Gegenüberstellung der angesprochenen Modelle.....	55
2.3 Zertifizierung.....	60
2.3.1 Elemente einer Zertifizierung respektive Awardteilnahme.....	60
2.3.2 Zertifizierungsablauf.....	61
2.3.3 Zertifizierungs-/Awardteilnahmekosten.....	63
2.3.4 Zertifikatsvergabe und -aussage respektive Verleihung des Qualitätspreises.....	65
2.4 Audit, Inspektion, Site Visit: Formen der praktischen Überprüfung.....	67
2.4.1 Inhalte eines Berichts für Zertifizierung oder Qualitätspreisteilnahme.....	67
2.4.2 Auditorenausbildung und Inspektorentaining.....	69
2.4.3 Audit-, Inspektions- und Site-Visit-durchführende Organisationen.....	72

2.5	Zusammenfassende Betrachtung: Qualität, Qualitätsmodelle, Zertifizierung und Audit.....	73
3	INTERNATIONAL FOOD STANDARD	75
3.1	Umfeld der Entstehungsgeschichte des IFS.....	75
3.2	Geschichtliche Entwicklung des IFS	76
3.3	Zukunftstrends des IFS.....	76
3.4	IFS-Organisation.....	77
3.4.1	Struktur der IFS-Organisation	77
3.4.2	Organe des IFS	77
3.5	Zielsetzungen des IFS	78
3.6	Unterstützung des IFS	79
3.7	Kriterienkatalog des IFS	79
3.7.1	Kapitel 1: Anforderungen an das Qualitätssystem.....	79
3.7.2	Kapitel 2: Verantwortlichkeit der Leitungsebene.....	79
3.7.3	Kapitel 3: Ressourcenmanagement.....	80
3.7.4	Kapitel 4: Herstellungsprozess	80
3.7.5	Kapitel 5: Messungen, Analysen, Verbesserungen	81
3.8	Branchengliederung und Produktkategorien des IFS	82
3.8.1	Branchengliederung – Kategorien	83
3.8.2	Produktlisten	83
3.9	IFS: Erfüllungsgrad.....	83
3.10	Vernetzung der Kriterien zur Unternehmensorganisation	84
3.11	Zusammenfassende Betrachtung zum Kapitel IFS.....	86
4	ÖSTERREICHISCHE ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT	87
4.1	Abgrenzungen Ernährungswirtschaft.....	87
4.2	Wertschöpfungskette Lebensmittel vertikal	87
4.2.1	Lebensmittelerzeugung	87
4.2.2	Lebensmittelverarbeitung	88
4.2.3	Lebensmittelbereitstellung	88
4.2.4	Lebensmittelkonsum.....	90
4.3	Lebensmittelmarken	90
4.3.1	Markenprodukte.....	91
4.3.2	Handelseigenmarken.....	91
4.3.3	Gütezeichenprodukte.....	91
4.4	Branchengliederung Lebensmittelproduktion.....	91
4.4.1	Lebensmittelindustrie.....	92
4.4.2	Lebensmittelgewerbe.....	92
4.5	Blickwinkel des Unternehmens im Hinblick auf Qualitätsmanagement.....	92
4.5.1	Fokus Qualitätsmanagement.....	93
4.5.2	Anliegen Qualitätssicherung.....	93

4.5.3	Rolle der Unternehmenskultur	93
4.5.4	Erwartungen an ein modernes robustes Qualitätsmanagementsystem....	94
4.6	Qualitätskennzahlen im Unternehmen.....	96
4.6.1	Gängige Modelle zur Erfassung von Kennzahlen.....	97
4.6.2	Balanced Score Card.....	97
4.6.2.1	Controlling Cockpit.....	98
4.6.2.2	Qualitätsmanagementkennzahlen (TQM Score Card).....	98
4.6.3	Benchmarking.....	99
4.6.4	Zusammenfassung – Kennzahlen im Unternehmensumfeld	101
4.7	Verbesserungsmöglichkeiten aus Unternehmenssicht	101
4.8	Veränderungspotenzial als Chance zur Organisationsentwicklung	102
4.9	Gestaltungspotenzial durch den IFS für Unternehmen	102
4.10	Kostenaspekt.....	103
4.10.1	Qualitätscontrolling	103
4.10.1.1	Qualitätskosten im traditionellen Sinn.....	103
4.10.1.2	Qualitätskosten durch Konformität oder Nichtkonformität.....	104
4.10.1.3	Qualitätskosten aus heutiger Sicht	104
4.10.1.4	Qualitätskostenminimierung	105
4.10.2	Darstellung des Kosten-Nutzen-Aspekts für die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementkonzepts im Unternehmen	106
4.10.2.1	Nutzen zur Einführung eines Qualitätsmanagements im Unternehmen	107
4.10.2.2	Nutzen der Einführung der Zertifizierung gemäß IFS im Unternehmen	108
4.10.3	Einbeziehung des IFS bei der strategischen Zielformulierung und Kontrolle der Zielerreichung.....	109
4.11	Übergeordnete Rahmenbedingungen.....	110
4.11.1	Gesetzliche Vorgaben für die österreichische Lebensmittel-/ Ernährungswirtschaft.....	110
4.11.2	Andere rechtliche Rahmenbedingungen in der Ernährungswirtschaft	111
4.11.3	Wirtschaftliche Hintergründe in der Ernährungswirtschaft	111
4.12	Wettbewerbssituation in der Ernährungswirtschaft.....	112
4.12.1	Wettbewerbssituation in der vertikalen Wertschöpfungskette Lebensmittel	114
4.13	IFS-Zertifizierung als Wettbewerbsvorteil	114
4.14	Umfeld der Lebensmittelproduktion und -verarbeitung	115
4.14.1	Konzentration im Lebensmittelhandel.....	115
4.14.2	Nachfragemacht des Handels	115
4.14.3	Zwänge und Freiheiten im Zusammenhang mit der IFS-Zertifizierung ...	116
4.15	Zusammenfassende Betrachtung zum Kapitel „Umfeld der österreichischen Ernährungswirtschaft und IFS“	116
5	EMPIRISCHE METHODEN.....	117
5.1	Auswahl der empirischen Methode.....	118

5.1.1	Qualitatives Interview – Expertengespräch.....	119
5.1.2	Soziografischer Fragebogen.....	121
5.2	Beschreibung der Stichprobe	121
5.2.1	Auswahlkriterien für die Teilnehmer des Expertengesprächs	122
5.2.2	Begründung der Methodenwahl (Datenverfügbarkeit)	123
5.2.3	Qualitativer Leitfaden für das Expertengespräch	123
5.3	Auswertungsverfahren.....	123
5.3.1	Transkription	124
5.3.2	Inhaltsanalyse nach Mayring	124
5.3.3	Inhaltsanalytische Anwendung von ATLAS.ti	129
6	ZUSAMMENFASSUNG – THEORIETEIL.....	131
7	METHODE.....	133
7.1	Untersuchungsteilnehmer.....	133
7.1.1	Unternehmenshintergründe und Interviewpartner.....	134
7.1.2	Intervieworganisation	136
7.2	Material.....	137
7.2.1	Leitfadenentwicklung	137
7.2.2	Pre-Testphase	139
7.2.3	Inhaltsanalyse nach Mayring	139
7.2.4	Transkription	141
7.2.5	Anwendung der Software ATLAS.ti	141
8	ERGEBNISSE	143
8.1	Potenzial Qualitätssysteme	145
8.1.1	ISO als Qualitätssystem-Basis.....	146
8.1.2	IFS-Produkt(sicherheits)bezug	147
8.1.3	IFS als Qualitätssystem-Ergänzung.....	147
8.1.4	Qualitätssystem-Verankerung als Voraussetzung	148
8.1.5	Qualitätssysteme als Bestands- und Standortsicherung.....	148
8.1.6	ISO-IFS-Überschneidungen	148
8.1.7	Qualitätssysteme als Nutzenorientierung	149
8.2	Minimalerfüllung IFS-Kriterien – Gestaltung und Verbesserung	150
8.2.1	Selbstlernendes System	151
8.2.2	Team- und Kommunikationsorientierung	151
8.2.3	Leitfaden Auditbericht	152
8.2.4	Argumentationsmittel	152
8.2.5	Ablaufstrukturierung und Prozesse	152
8.2.6	Qualitätssystem – Neues durch IFS	153
8.2.7	Wettbewerbssituation	153
8.3	Kritischer Erfolgsfaktor – Zieldefinition.....	154
8.3.1	Zielfindung zyklisch hierarchisch geprägt	155
8.3.2	IFS als kritischer Erfolgsfaktor	155
8.3.3	ISO-Aspekt – Zielfindung	155
8.3.4	Zielfindung – Orientierung wirtschaftlich	155

8.3.5	Zielfindung – Konzept- und Systemaufbau	155
8.4	Auswirkungen Betriebsergebnis – Kennzahlen	156
8.4.1	Managementreview	157
8.4.2	Kennzahlen Berichtskaskade	157
8.4.3	ISO-Aspekt Kennzahlenmodell	158
8.4.4	IFS-Vernetzung Investition	158
8.4.5	Kennzahlenvergleich und Benchmarking.....	158
8.4.6	Kennzahlenorientierung wirtschaftlich	158
8.4.7	Kennzahlenmodell Systemfindung.....	158
8.5	Auswirkungen Unternehmensstruktur – Organisations- und Kostenstrukturen.....	159
8.5.1	ISO-Aspekt Organisation	160
8.5.2	Strukturschwerpunkt Qualitätsmanagement	160
8.5.3	Besprechungskultur	160
8.5.4	Qualitätskostenstruktur	161
8.5.5	Kostenfaktor Zertifizierung.....	162
8.5.6	Kein Kosten(struktur)aspekt	162
8.5.7	Sparaspekt IFS und Qualitätskosten	162
8.6	Handelsvorgabe IFS für Lebensmittelproduzenten.....	163
8.7	Kundenforderung als Handelsbezug.....	165
8.7.1	Nutzen im Wettbewerb	165
8.7.2	Lieferantenqualifizierung als IFS-Nutzen	165
8.7.3	Produktionssicherheit für den Handel	166
8.7.4	IFS als Chance und Effizienzpotenzial	166
8.7.5	Marktdruck.....	166
8.7.6	Standard als Standard	166
8.8	IFS-Standardkritik.....	168
8.8.1	Auditoren	169
8.8.2	Probleme	170
8.8.3	Kriterien	171
8.8.4	Handel	172
8.8.5	Lücken	172
8.8.6	IFS-Version 5.....	175
8.8.7	Qualitätssystem Modellwahl	175
8.9	Vernetzung von Ergebniskategorien.....	176
9	BEDEUTUNG DER ERGEBNISSE FÜR DIE PRAXIS	181
10	DISKUSSION METHODE UND ERGEBNISSE	185
10.1	Methodendiskussion	185
10.2	Ergebnisdiskussion.....	186
10.2.1	Ergebnisse zum Potenzial des Qualitätssystems IFS.....	187
10.2.2	Ergebnisse zur Minimalerfüllung von IFS-Kriterien – Gestaltung und Verbesserung	188
10.2.3	Ergebnisse zum „Kritischen Erfolgsfaktor IFS – Zieldefinition“	188

10.2.4	Ergebnisse zu Auswirkungen des IFS auf Betriebsergebnisse – Kennzahlen.....	189
10.2.5	Ergebnisse zu Auswirkungen des IFS auf Unternehmensstrukturen – Organisations- und Kostenstrukturen	189
10.2.6	Ergebnisse zu „IFS als Handelsvorgabekonzept für Lebensmittelproduzenten“	190
10.2.7	IFS-Standardkritik	190
11	ZUSAMMENFASSUNG	193
12	LITERATURVERZEICHNIS	197
13	VIRTUAL REFERENCE RESSOURCES – INDEX	203
14	GLOSSAR.....	205