

Qualitätsbezogene Kosten in der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft – Eine empirische Analyse am Beispiel der Mischfutterherstellung

Dipl.-Ing. agr. André Brüggemann

erster Berichterstatter: Professor Dr. C.-H. Hanf

Kurzfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, qualitätsbezogene Kosten empirisch zu erheben, zu analysieren und Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Als Basis dafür wird zunächst herausgearbeitet, was unter „Qualität“ zu verstehen ist und welche Instrumente und Managementsystemen genutzt werden können, um das Qualitätsziel zu erreichen. Anschließend wird diskutiert, warum Unternehmen solch eine Qualitätsstrategie verfolgen. Neben intern motivierten Gründen wie Prozessoptimierung oder Kostensenkung führen auch externe Gründe wie Absatzsicherung oder rechtlich-administrative Forderungen dazu. Im Anschluss werden theoretische Konzepte vorgestellt, mit denen die aus der Qualitätssicherung bzw. die aus dem Versagen der Qualitätssicherung resultierenden Kosten untergliedert werden können. Ausgangspunkt für alle Ansätze bildet die so genannte klassische Dreiteilung von MASSER (1957) in *prevention costs*, *appraisal costs* und *failure costs*. Auf Grund der Tätigkeiten und Veröffentlichungen der DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT (DGQ) erlangte diese Gliederung insbesondere in der Wirtschaft einen hohen Bekanntheitsgrad. In der Wissenschaft hingegen kam es zu verschiedenen Weiterentwicklungen dieses Ansatzes. Wie sich diese theoretischen Konzepte tatsächlich eignen, qualitätsbezogene Kosten zu erfassen und zu gliedern, wird empirisch mit Kostendaten von Mischfutterherstellern untersucht. Da es sich bei dem Thema um ein relativ neues Forschungsfeld mit teilweise komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen handelt, wird als methodisches Vorgehen die Fallstudie gewählt.

Die Analyse führt zu folgenden Ergebnissen: Entgegen den Erwartungen vieler Futtermittelhersteller sind nicht die Zertifizierungskosten sondern die Personalkosten die Kostentreiber, verursacht durch den Qualitätsmanager/-beauftragten einerseits und die qualitätsbezogenen Tätigkeiten weiterer Mitarbeiter andererseits. Zweiter bedeutender Kostentreiber sind die Untersuchungskosten. Diese sind pro Tonne hergestellten Mischfutters für alle Unternehmen annähernd gleich hoch, als variable Kosten jedoch von der Produktionsmenge abhängig, so dass ihr absoluter Wert für große Unternehmen der wichtigste Kostenblock sein kann. Die Personalkosten hingegen sind innerhalb des Unternehmens als nahezu fix anzusehen, so dass es hier von kleinen zu großen Unternehmen zu einer Kostendegression kommt. Im Ergebnis bedeutet dies, dass eine kostenoptimale Qualitätsproduktion nur in größeren Unternehmen bzw. bei großen Mengeneinheiten möglich ist.

Bezüglich der theoretischen Gliederungsansätze wird festgestellt, dass sie im Hinblick auf vollständige Kostenerfassung und eindeutige Kostenzuordnung Schwachstellen aufweisen. Lediglich die klassische Dreiteilung der DGQ und die Untergliederung in Kosten der Qualitätsplanung, der Qualitätslenkung, der Qualitätsprüfung und Kosten der Qualitätsmanagementdarlegung nach BRUHN (1998) spiegeln die erhobenen Daten so wieder, dass sinnvolle Aussagen und Vergleiche möglich wären.

Abschließend wird geprüft, inwieweit sich das Managementinstrument Benchmarking zur Kostenoptimierung eignet. Im Ergebnis stellt sich heraus, dass das kostengünstigste Unternehmen ein automatisches Beprobungssystem für die Rohware nutzt und so die qualitätsbezogenen Personalkosten um 45 % senken konnte. Mit dieser Technik könnten auch bei den anderen Unternehmen ähnliche Einsparpotenziale realisiert werden.