



allgemeine fleischerzeitung

Heute mit dem
afz fleisch lebensmittel
markt

D 6426 C

60264 Frankfurt am Main · Telefon 069/759501

Mittwoch, 11. Januar 1995 · Nr. 2

112. Jahrgang · Offizielles Organ des Deutschen Fleischer-Verbandes

JUERGEN STEINMASSL
BIRKENWEG 9 83373 TACHING 05426C
60154813

afz

fleisch lebensmittel

markt

Monatsjournal der »allgemeinen fleischer zeitung« für Marketing und Produktion

Nummer 1

60264 Frankfurt am Main

Januar 1995



Abbildung 1: Qualitätsmanagement in der deutschen Fleischwirtschaft.



Abbildung 2: Gründe zur Einführung eines Qualitätsmanagements.

Eine Forderung des Wettbewerbs

Qualitätssicherung ist nicht nur eine Frage des Managements, sie wird im europäischen Markt auch zur entscheidenden Frage (1. Teil)

Fleischwarenbetriebe, die bis Dezember 1995 keine Veterinär-Kontrollnummer haben, müssen sich im Klaren darüber sein, ihre Produkte nicht länger an den Handel liefern zu können. Erstaunlicherweise ist der Anteil der Fleischwarenbetriebe, die noch immer keine EU-Nummer haben verhältnismäßig hoch. So sind knapp 40 Prozent der Mitglieder des Bundesverbandes der Deutschen Fleischwarenindustrie ohne die erforderliche EU-Zulassung.

Ein ähnlicher Dornröschenschlaf ist bei der Zertifizierung eines Qualitätsmanagements zu beobachten. Nicht einmal zwei

tätsmangement ist erst seit ca. zwei Jahren in der bundesdeutschen Fleischwirtschaft in der Diskussion, dennoch sind die zugegebenermaßen etwas ketzerischen Worte der Einleitung nicht ganz unberechtigt. Heute stellt sich nicht mehr die Frage, ob sich ein Fleischwarenbetrieb eine Zertifizierung nach ISO 9000 leisten kann, sondern ob er es sich im EU-Binnenmarkt leisten kann, seinen Betrieb nicht zu zertifizieren, denn zeitgemäßes Qualitätsmanagement trägt entscheidend zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei. In wenigen Jahren wird nicht mehr die richtige Produktpalette allein ein Unternehmen wettbewerbsfähig

Die Fleischwarenbranche in Deutschland steht vor neuen, großen Herausforderungen. Jeder, der die Zeichen der Zeit heute nicht erkennt, wird in den kommenden Jahren vom EU-Binnenmarkt verschwinden. Diese Prophezeiung richtet sich vor allem an diejenigen, die nicht wahrhaben wollen, daß in den letzten 30 Jahren bereits 30 Prozent der Fleischwarenbetriebe aus der Branche ausgeschieden sind. Die negative Tendenz ist weiter anhaltend. In diesem Zusammenhang muß man das Thema Qualitätsmanagement sehen, meint unser Autor Dipl.-Ing. Jürgen Steinmaßl.

V. erfüllt die Fleischwirtschaft die gestiegenen Erwartungen tragen. Der Verbraucher ist

führen, bei denen man sich auf Qualität verlassen kann und die diese auch dokumentieren können.

In einem europäischen Markt, der sich durch einen verschärften Wettbewerb auszeichnet, wird Qualitätsmanagement für die Unternehmen der deutschen Fleischwarenindustrie ein wichtiger strategischer Wettbewerbsfaktor, der allen zertifizierten Betrieben einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz ohne Zertifikat verschafft. Die Vorteile für den Betrieb äußern sich in einem verbesserten Firmenimage, das zur Erschließung neuer Absatzquellen genutzt werden kann, in

vor allem jedoch die Produkthaftung und die EG-Richtlinien sind die passenden Schlagworte auf diesem Sektor. Nach den seit dem 1. Januar 1990 geltenden Produkthaftungsgesetz (PHG) unterliegt der Hersteller von Lebensmitteln und damit auch die produzierende Fleischwarenindustrie, der Gefährdungshaftung. Von entscheidender Wichtigkeit sind zwei Punkte:

a) Die Gefährdungshaftung ist verschuldensunabhängig. D.h. der Hersteller haftet bis 160 Mio. DM, wenn durch die Fehlerhaftigkeit des Produktes der Körper, die Gesundheit oder andere Sachen beschädigt wer-

Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) in Frage. Dieser Paragraph wird bei Schmerzensgeldansprüchen herangezogen. Demnach hat der Hersteller von Produkten im Rahmen der sogenannten Beweislastumkehr nachzuweisen, dass kein schuldhaftes Verhalten vorlag. Der Beweis des Nichtverschuldens durch das Unternehmen, kann nur mit Hilfe einer dokumentierten Aufbau- und Ablauforganisation wie sie bei Qualitätsmanagementsystemen zu finden ist, wirksam geleistet werden. Klar zu betonen ist, dass die bisher üblichen Qualitätsendkontrollen nicht nur juristisch eine abgestufte Bedeutung gegenüber einer vorausschauenden, vorbeugend ausgerichteten Qualitätsüber-



Ein geeignetes Werkzeug für diesen Bereich bietet Quality Function Deployment (QFD). Es handelt sich dabei um eine Arbeitsvorschrift zur kundorientierten Produktentwicklung. Die Wünsche des Kunden werden genau analysiert und in Anforderungen von der Entwicklung bis zur Prüfung des Endproduktes formuliert. Die Fleischwirtschaft ist damit verpflichtet, ein Endprodukt von gleichbleibender Qualität zu produzieren. Das bedeutet, dass die natürlichen Schwankungsbreiten beim Rohstoff Fleisch durch eine Standardisierung, bei der die Qualitätskriterien einer Fleischware berücksichtigt werden, auszugleichen sind. Nur durch den Einsatz zeitgemäßer Analysesysteme,

Für den Fall, dass ein Auftraggeber Produkte oder Dienstleistungen dem Auftragnehmer zur Verfügung stellt, die später ein Bestandteil seiner eigenen Lieferung werden, sind geeignete Maßnahmen zur Kennzeichnung, Lagerung und gegebenenfalls zur Instandhaltung einzuführen und aufrechtzuerhalten. Aus dieser Formulierung ergibt sich die Forderung nach einer gesonderten Behandlung beigestellter Produkte. Außerdem ist sicherzustellen, dass dieser Bestandteil ebenfalls sorgfältig auf die Erfüllung der Qualitätsanforderungen geprüft wird.

8. Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten.

Dieser Abschnitt beginnt mit

- EG-Richtlinie Frisches Fleisch (91/497/EWG)
- EG-Fleischerzeugnis-Richtlinie (92/5/EWG)
- EG-Geflügelfleisch-Richtlinie (92/116/EWG)
- Allgemeine Lebensmittel-Hygiene-Richtlinie (93/43/EWG)

Ist nach der EG-Richtlinie Frisches Fleisch ein Qualitätsmanagementsystem nur empfehlenswert, so ist es nach der Fleischerzeugnisrichtlinie bereits zwingend erforderlich, da nach Artikel 7 Eigenkontrollen in allen Stufen vom Herstellen bis zum Umpacken vorgeschrieben sind. Abbildung 2 faßt die Gründe für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zusammen.

Management nach DIN ISO 9000

Was ist Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000? Normalerweise beschreiben Normen Anforderungen an

Der Unterschied zwischen DIN ISO 9001, 9002 und 9003 liegt lediglich in der Anzahl der Qualitätssicherungselemente. Während es bei DIN ISO 9003 nur zwölf Qualitätssicherungselemente zu berücksichtigen gilt, kommen bei ISO 9001, der umfassendsten Nachweisstufe, acht weitere Elemente hinzu. Das bedeutet, daß eine Zertifizierung nach ISO 9001 zusätzlich immer eine Zertifizierung nach ISO 9002 und ISO 9003 beinhaltet.

DIN ISO 9001 ist die ist die Qualitätssicherungs-Nachweisstufe für Entwicklung (z.B. Handhabung von Rezepturen), Konstruktion, Produktion/Montage und Kundendienst (z. B. Regalpflege). Nach DIN ISO 9001 werden die meisten Betriebe zertifiziert, diese Norm sollte auch der Standard für die deutsche Fleischwarenindustrie werden. DIN ISO 9002 beinhaltet lediglich die Qualitätssicherungs-Nachweisstufe für Produktion und Montage.

Einzelnen auf die Produkthaltung (Abschnitt 19). Die Grundüberlegungen liegen in der Absicht, das Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen. Ein Qualitätsmanagement, daß nur Kosten und Verwaltungsaufwand verursacht, ohne die gewünschten Vorteile zu bringen, hat seinen Sinn verfehlt und entspricht nicht den Empfehlungen der ISO-Norm. Da die Normen einen großen unternehmensspezifischen Spielraum lassen, ist ein genaues Abwägen des Managements wichtig. Die aus DIN ISO 9004 entnommene Abbildung 3 stellt das Zusammenwirken von Qualitätssicherungselementen in einem geschlossenen Wirtschaftskreislauf übersichtlich dar. Der Qualitätskreis nach ISO 9004 verdeutlicht, daß Qualitätsmanagement alle Ergebnisse und Tätigkeiten hinsichtlich der Qualität eines Produktes umfaßt.

Die Elemente

Qualitätsmanagement-Handbuch wird festgelegt, welche Anstrengungen das Unternehmen zur Sicherung der Qualität unternimmt. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß das Produkt bzw. die Dienstleistung allen Anforderungen entspricht. In den nachfolgenden Richtlinien und Anweisungen wird beschrieben, wie die qualitätsrelevanten Abläufe durchzuführen sind.

3. Vertragsüberprüfung.

Dieses Qualitätssicherungselement regelt die Schnittstellen zwischen dem Auftraggeber/Kunden und Lieferanten. Verträge sollten demnach nur abgeschlossen werden, wenn deren Erfüllbarkeit überprüft und hinreichend abgesichert ist. Die Vertragsüberprüfung umfaßt vier Kriterien.

- Wie wird vom Lieferanten sichergestellt, daß die vertraglichen Bedingungen festgelegt und angemessen dokumentiert sind?
- Welche Regelungen werden getroffen, für den Fall, daß

Qualitätsmanagementsystems verstanden. Im einzelnen handelt es sich dabei um das Handbuch, die Richtlinien und die Anweisungen. Alle Qualitätsvorgaben, Qualitätsforderungen, System-Ablaufregelungen, Entwicklungspläne usw. sind somit Dokumente. Dieses Kapitel legt fest, daß Maßnahmen zu beschreiben sind, die den Umgang mit allen Dokumenten regeln. Folgende wichtige Punkte werden angesprochen:

- Welche Verfahren zur Lenkung aller Dokumente und deren Inhalt sind vorhanden?
- Wer überprüft und genehmigt die Dokumente vor ihrer Herausgabe (Verantwortung)?
- Wie wird sichergestellt, daß die richtigen Dokumente in ausreichender Menge am richtigen Platz zur Verfügung stehen?
- Welche Verfahren werden zur sofortigen Entfernung überholter Dokumente angewandt?
- Wie werden Änderungen gekennzeichnet?

den dieser Abschnitt die Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit in allen Stufen des Herstellungsprozesses und der Lieferung. Damit soll gesichert werden, daß zu jeder Zeit die Herkunft und Verwendung bezüglich der eingesetzten Rohstoffe, Packmittel und Herstellungsparameter vom Kunden bis zur Rohstofflieferung zurückverfolgbar ist.

In der Fleischwirtschaft ist die Rückverfolgbarkeit bekanntermaßen schwierig. Der Rohstoff Fleisch kann noch mit verschiedenfarbigen Bändern an den Tierhälften gekennzeichnet werden, um die Lieferquellen zu bestimmen; was aber passiert im Kutter? Welche Schweinebacke gehört letztendlich zu welchem Schwein?

Hier sind die Grenzen der Zurückverfolgbarkeit sicherlich bereits überschritten. Aus diesem Grunde hat man sich auf einen vernünftigen Kompromiß geeinigt. Zurückverfolgbar ist demnach nur die Tagespro-

stell- und Arbeitsanweisungen sowie Risikoanalysen, Monitoringpläne, Reinigungs- und Wartungspläne aktuell dokumentiert und dem betroffenen Personal zugänglich sein. Im Sinne der Norm zählt zu dem Begriff Prozeß auch der Dienstleistungsprozeß wie z.B. die Kommissionierung. Alle Tätigkeiten und Prozesse sind unter dem Qualitätsaspekt zu organisieren. Ein Schwerpunkt in der Fleischwirtschaft ist in diesem Abschnitt der Hygieneaspekt. Es ist sicherzustellen, daß die Produktion unter beherrschbaren Bedingungen abläuft.

10. Prüfungen.

Für alle Qualitätsprüfungen, im Wareneingang, während der Herstellung und bei der Warenausgangskontrolle müssen Anweisungen über das WER, WIE, WO, WANN, WAS vorliegen. Diese Prüfungen werden durchgeführt, um den Nachweis zu führen, daß alle Qualitätsforderungen erbracht wurden. Die Prüfungsergebnisse sind aufzuzeichnen. Bei Abweichung der Qualitätsforderungen müssen entsprechende Verfahren definiert sein, damit das Produkt nicht freige-

In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, daß nicht alle Meßmittel auch Prüfmittel sind. Meßmittel werden genutzt um die Produkthanforderungen zu überprüfen. So ist beispielsweise die Waage zum Abwiegen der Gewürze ein Meßmittel jedoch kein Prüfmittel! Dabei sind Prüfmittel nicht nur an den kritischen Verfahrenspunkten einzusetzen, sondern an allen qualitätsbeeinflussenden Punkten.

12. Prüfstatus.

Durch geeignete Mittel (Stempel, Anhänger, Etiketten, Begleitkarten, Prüfaufzeichnungen usw.) muß jederzeit der Zustand geprüft oder ungeprüft sowie frei oder gesperrt am Produkt (Rohstoff, Halbfabrikat, Fertigware) erkennbar sein. Mit dieser Maßnahme wird sichergestellt, das ausschließlich einwandfreie Produkte im Arbeitsprozeß Verwendung finden.

13. Lenkung fehlerhafter Produkte.

Für den Fall, daß Abweichungen von den Qualitätsanforderungen festgestellt werden, sind entsprechende Vorgehensweisen zur Kennzeich-

DIN ISO 9000 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsnormen - Definitionen, Leitfaden zur Auswahl und Anwendung -		
- Qualitätssicherungselemente -		
DIN ISO 9001	DIN ISO 9002	DIN ISO 9003
01 Verantwortung der obersten Leitung	01 Verantwortung der obersten Leitung	01 Verantwortung der obersten Leitung
02 Qualitätssicherungssystem	02 Qualitätssicherungssystem	02 Qualitätssicherungssystem
03 Vertragsüberprüfung	03 Vertragsüberprüfung	03 Lenkung der Dokumente
04 Designlenkung	04 Lenkung der Dokumente	04 Identifikation von Produkten
05 Lenkung der Dokumente	05 Beschaffung	05 Prüfungen
06 Beschaffung	06 Vom Auftraggeber bereitgestellte Produkte	06 Prüfmittel
07 Vom Auftraggeber bereitgestellte Produkte	07 Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten	07 Prüfstatus
08 Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten	08 Prozesslenkung in Produktion und Montage	08 Lenkung fehlerhafter Produkte
09 Prozesslenkung in Produktion und Montage	09 Prüfungen	09 Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand
10 Prüfungen	10 Prüfmittel	10 Qualitätsaufzeichnungen
11 Prüfmittel	11 Prüfstatus	11 Schulung
12 Prüfstatus	12 Lenkung fehlerhafter Produkte	12 Statistische Methoden
13 Lenkung fehlerhafter Produkte	13 Korrekturmaßnahmen	
14 Korrekturmaßnahmen	14 Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand	
15 Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand	15 Qualitätsaufzeichnungen	
16 Qualitätsaufzeichnungen	16 Interne Audits	
17 Interne Audits	17 Schulung	
18 Schulung	18 Statistische Methoden	
19 Kundendienst		
20 Statistische Methoden		

Abbildung 4: Übersicht der Normenreihe DIN ISO 9000.

Ursachen fehlerhafter Produkte aufzuspüren und zu beseitigen, bei fehlerhaften Produkten Korrekturmaßnahmen unter Berücksichtigung des entsprechenden Risikos einleiten, überprüfen, daß Korrekturmaßnahmen tatsächlich in

nisse, Auditberichte, Statusberichte oder Schulungsnachweise. Qualitätsaufzeichnungen erbringen den Nachweis, daß alle Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Eine ordnungsgemäße Identifikation, Sammlung und Aufbewahrung ist

eigenen, privaten Beitrag zur Ausbildung zum Auditor beitragen. Als Auditoren sollen kommunikativ starke, im Betrieb angesehene Personen herangezogen werden, die allerdings nicht eine Position als Auditoren einnehmen

aufgezeichnet?; Welche statistischen Methoden?; Wieviele Proben?. Als Regel gilt, daß die Fragezeit nicht mehr als der Antwortzeit betragen sollte.

18. Die Schulung.

Die Norm besagt, daß alle Personen, die mit qualitätssichernden Tätigkeiten betraut sind, ordnungsgemäß geschult werden und ausgebildet werden sollen, um über eine ausreichende Qualifikation zu verfügen. Damit die entsprechende Mitarbeiterqualifikation erreicht wird, ist der Schulungsbedarf zu ermitteln, ein Schulungsplan zu erstellen und die notwendigen Schulungen durchzuführen. Alle Schulungsmaßnahmen sowie dessen Erfolg sind zu dokumentieren und die Aufbewahrungsfristen festzulegen. Dieser Teil ist sicherlich einer der kostenträchtigen Tätigkeiten die es auszuführen gilt, da prinzipiell alle Mitarbeiter mit qualitätssichernden Tätigkeiten betraut sind. Man sollte allerdings berücksichtigen, daß die Schulungstiefe variiert werden kann. Was muß man

speziell für die Lebensmittelindustrie entwickelt wurde um Fehlerquellen aufzuspüren und zu beseitigen ist das HACCP-Konzept (Hazard Analysis Critical Control Points). Das HACCP-Konzept ein wichtiges Verfahren in einem funktionierenden Qualitätsmanagementsystem auf dem Fleischwarensektor. Aufgrund seiner Bedeutung wird es am Ende dieses Artikels kurz näher beschrieben.

11. Prüfmittel

ung und Aussonderung sämtlich festzulegen. Aussortierte Produkte dürfen keinesfalls im normalen Prozeß verarbeitet werden. Folgende Fragen müssen zufriedenstellend gelöst werden:

- Welche Verfahren verhindern den unbeabsichtigten Gebrauch fehlerhafter Produkte?
- Wie werden fehlerhafte Produkte identifiziert?
- Wer ist für die Weiterbehandlung des fehlerhaften Produktes verantwortlich?

alle durchgeführten Verfahrensänderungen und deren Ergebnisse dokumentiert.

Mit diesen Maßnahmen sollen mögliche Fehlerursachen beseitigt und Wiederholungen des Fehlers vermieden werden.

15. Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand.

Dieses Qualitätssicherungselement wurde in die Liste aufgenommen, um zu gewährleisten, daß im Betrieb dokumentierte Verfahren vorliegen, die eine ordnungsgemäße

aufzeichnungen müssen jederzeit verfügbar sein.

17. Interne Qualitätsaudits.

Das Wort Audit entstammt aus der lateinischen Sprache und bedeutet das Stellen bestimmter Fragen durch einen Auditor (Person die Fragen stellt) an einen Auditierten (Person die gefragt wird) um festzustellen, ob vorgegebene Anforderungen eingehalten wurden. Ein Audit ist ein Führungsinstrument und dient

den:

- Das Verfahrensaudit, es dient zur Beurteilung der Wirksamkeit von Qualitätssicherungselementen, der Bestätigung der Qualitätsfähigkeit, der Einhaltung und Zweckmäßigkeit bestimmter Verfahren sowie zur Ermittlung von Verbesserungsmaßnahmen. Umfangreiche Fachkenntnisse sind beim Auditor in jeden Fall erforderlich.

sollten alle Mitarbeiter wissen, was DIN ISO 9000 bedeutet.

19. Der Kundendienst.

Dieser Abschnitt ist von Bedeutung, wenn mit den Kunden vertraglich ein Kundendienst vereinbart wurde. In diesem Fall ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, daß im Rahmen des Kundendienstes alle vereinbarten Serviceleistungen des Vertriebs