

**Die Relevanz von Prüfmechanismen
in der Lebensmittelwirtschaft**

Eine empirische Untersuchung über Qualitätsstandards

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Grades

Doktor der Agrarwissenschaften

(Dr. agr.)

der Landwirtschaftlichen Fakultät

der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität

Bonn

vorgelegt von

MSc., Dipl.-Kauff. (FH) Simone Fritzen

aus Niederkassel

Bonn, 2016

Gedruckt mit Zustimmung der Landwirtschaftlichen Fakultät der Rheinischen Friedrich-
Willhelms-Universität Bonn.

Referent: Prof. Dr. Gerhard Schiefer

Korreferentin: Prof. Dr. Brigitte Petersen

Tag der mündlichen Prüfung: 29.07.2016

Die Relevanz von Kontrollen in der Lebensmittelwirtschaft

Rohwaren werden in den Ketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft international beschafft. Mangelhafte Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette ist kennzeichnend für die Beschaffungssituation, mit der viele Unternehmen konfrontiert sind. Oft besteht nur wenig Vertrauen in Konformitätsprüfungen von nationalen und internationalen Produkt- und Prozessstandards. Das Prinzip der Kontrolle der Kontrolle soll dazu dienen, Vertrauensdefizite zu minimieren sowie Unsicherheit und Risiken bei der Beschaffung zu erkennen. Die Entwicklung eines Vorgehenskonzepts zur Analyse der Vertrauensbasis und Ermittlung des Bedarfs an Kontrolle der Kontrollmaßnahmen ist Ziel der vorliegenden Arbeit. Hierfür werden Verfahren und Formblätter vorgeschlagen, die eine systematische und bedarfsgerechte Vorgehensweise bei der Analyse und Bewertung von Vertrauensdefiziten und der gezielten Auswahl von Maßnahmen der Risikominimierung erlauben.

Zuvor wird die Getreide- und Sojakette auf Einflussfaktoren von Vertrauen in Prüfmechanismen sowie bestehende Maßnahmen zur Kontrolle von Konformitätsnachweisen hin untersucht. Erhoben werden die Daten mittels Literaturanalysen und Experteninterviews. Der nächste Baustein des Vorgehenskonzeptes ist ein Vertrauens- und Relevanzindex, welcher Ansatzpunkte für Auswahl und Implementierung von Mechanismen zur Überwachung identifiziert. Im nächsten Schritt lassen sich mit Hilfe einer Matrix Gestaltungsraum und ggf. Bedarf an überbetrieblichen Kooperationen für die zu implementierenden Kontrollmechanismen ermitteln. Eine Entscheidungstabelle dient dazu auf der Basis ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen ergänzende Kontrollmechanismen gezielt und mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu planen. Die Validierung des Vorgehenskonzeptes erfolgte auf Grundlage einer Expertenbefragung in 18 Unternehmen des getreide- und sojaverarbeitenden Sektors.

Relevance of control in food economics

Raw goods are procured through international chains of the agrarian- and food-economy. Inferior transparency within the value chains is a key factor of the procurement situation many companies are facing. Trust in conformity controls of national- and international product- and process-standards is often low. The principle of control of control is meant to minimise trust deficits and insecurity and helps to identify risks during procurement in general. The development of a procedure for analysing the trust bases and determination of the demand of control of control mechanisms is the purpose of this paper. Therefore procedures and forms are recommended which will allow a systematic and demand oriented approach for analysing and rating of trust deficits, resulting in specific selection of risk minimising methods.

First the grain and soy chain is analysed for influencing factors of trust in examination mechanisms and existing measures of conformity control. The survey of the data took place in form literature analysis and expert interviews. The next step of the concept is a trust- and relevance index, which will provide a starting point for the identification, selection and implementation of mechanisms for control. A further step concludes in the development of a matrix in order to identify amount and demand of corporate wide cooperation for the implementation of control mechanisms. A decision table based on selected economic ratios helps planning additional control mechanisms with an optimised cost-benefit-ratio. In order to validate the presented approach the data based on the 18 expert interviews taken within the grain and soy chain is used.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
2 Der deutsche Getreide- und Sojamarke im Überblick	3
2.1 Nationale und internationale Märkte.....	3
2.2 Charakteristika von Kunden-Lieferanten-Beziehungen.....	6
3 Theoretischer Bezugsrahmen	12
3.1 Ziele und Funktionen von Prüfmechanismen	12
3.2 Elemente von Prüfmechanismen.....	19
3.3 Ausgewählte Prüfmechanismen in Supply Chains	26
3.4 Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen	38
3.5 Das Control of Control Prinzip	58
3.6 Ansätze zur Berechnung eines Vertrauensindex.....	60
3.7 Leitfadengestützte Experteninterviews	69
4 Methodische Vorgehensweise.....	71
4.1 Phasen der Konzept- und Modellentwicklung	71
4.2 Definition von Elementen und Gewichtungsfaktoren für Bewertungstools	73
4.3 Festlegung von Beschaffungsszenarien	80
4.4 Fragebogendesign und Auswahl von Interviewpartnern für Expertenbefragungen ..	82
5 Ergebnisse	87
5.1 Übersicht über sektorspezifische Control of Control-Maßnahmen	87

5.2	Konzeptvorschlag zum Einfluss situativer Faktoren auf den Bedarf an Control of Control-Maßnahmen.....	91
5.3	Ablaufmodell zur Auswahl situationsgerechter Control of Control-Maßnahmen...	106
5.4	Schritte einer lieferantenorientierten Defizitanalyse mit Hilfe des Confidence- und Relevance-Ansatzes.....	109
5.5	Einzel- und überbetriebliche Auswahl von Control of Control- Maßnahmen mit Hilfe des Table of Optimised Mechanisms-Ansatzes.....	116
6	Diskussion und Ausblick.....	119
7	Zusammenfassung.....	122
8	Literaturverzeichnis.....	124
	Anhang.....	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die fünf wichtigsten Lieferländer von Sojabohnen und ihre Exportmengen in Tonnen nach Deutschland im Jahr 2013	4
Abbildung 2: Die fünf wichtigsten Lieferländer von Weizen und ihre Exportmengen in Tonnen nach Deutschland im Jahr 2013	5
Abbildung 3: Herkunfts- und Verarbeitungskette von Getreide und Sojabohnen	6
Abbildung 4: Nationale und internationale Güterströme in der Getreide- und Ölsaatkette	7
Abbildung 5: Informationsökonomische Produkteigenschaften	8
Abbildung 6: Abstufungen von Lieferantenintegration in Supply Chains	9
Abbildung 7: Mögliche Entwicklung der Relevanz von Sachebene und Vertrauenslevel in Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Zeitablauf	11
Abbildung 8: Interaktionen zwischen Ursachen von Risiken und Unsicherheiten und die Auswahl von Prüfmechanismen	12
Abbildung 9: Kontrollschichten	14
Abbildung 10: Kontrollziele und ihre betriebliche Nutzung	17
Abbildung 11: Kontrollziele und ihre Funktionen	17
Abbildung 12: Ebenen der Unternehmenskultur	23
Abbildung 13: Prüfelemente und ihre Ausprägungen	25
Abbildung 14: Mögliche innerbetriebliche Überwachungspunkte in einer Lieferkette am Beispiel von Lieferanten	26
Abbildung 15: Qualitätsstandards der Letztverteilerstufe als stufenübergreifende Prüfmechanismen	30
Abbildung 16: Institutioneller Aufbau eines Zertifizierungssystems	31
Abbildung 17: Spezifität und Qualitätsniveau von Qualitätsprogrammen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft	35
Abbildung 18: Mögliche Prüfpunkte bei Lieferantenaudits durch Industrieunternehmen	36
Abbildung 19: Effekte der Organisation risikoorientierter kombinierter Eingangs- und Endprüfungen in Wertschöpfungsketten	37
Abbildung 20: Veränderung des Verhältnisses von Vertrauen und Kontrolle im Zeitablauf	41
Abbildung 21: Äquifinalität von Qualitätsmanagementsystemen	43
Abbildung 22: Grundmodell des situativen Ansatzes	46

Abbildung 23: Einflussfaktoren auf Vertrauen in Standards	47
Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Anforderungsniveau und Zufriedenheit.....	49
Abbildung 25: Zusammenhang zwischen Entstehung von Branchenreputation, Individualentscheidungen und Entstehung von Control of Control.....	50
Abbildung 26: Mögliche Änderungen im Vertrauenslevel durch Erfahrung.....	52
Abbildung 27: Externe komplexitätsbeeinflussende Eigenschaften der relevanten Umwelt ..	55
Abbildung 28: Gruppen von Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen	58
Abbildung 29: Control of Control-Mechanismen in Abhängigkeit vom Kontrollobjekt.....	60
Abbildung 30: Verfahren der Einstellungsmessung.....	62
Abbildung 31: Zusammenspiel der einzelnen Modelle zur Optimierung von Control of Control-Maßnahmen	72
Abbildung 32: Einflussvariablen und ihre Wirkungen auf die Veränderbarkeit gestaltender Faktoren	74
Abbildung 33: ATR-Matrix zur Einteilung von Control of Control-Maßnahmen nach ihrer Veränderbarkeit	76
Abbildung 34: Vorgehensweise zur Bestimmung von relevanten Vertrauenslücken.....	80
Abbildung 35: Die häufigsten Control of Control-Maßnahmen der befragten Unternehmen .	89
Abbildung 36: Einordnung existierender Control of Control-Maßnahmen in die ATR-Matrix	90
Abbildung 37: Portfolio des Grads der Wichtigkeiten „Anforderungen des Standards“ und „Anforderungen an den Auditor“ für das Vertrauen der Interviewpartner	98
Abbildung 38: Portfolio des Grads der Wichtigkeiten „Anforderungen des Standards“ und „Vertrauen in den Lieferanten“ für das Vertrauen der Interviewpartner	104
Abbildung 39: Handlungsspielraum von Unternehmen U7 für die Beschaffungsszenarien eins und fünf im Vergleich.....	108
Abbildung 40: Relevanz der Konformitätsprüfungen im Anwendungsbeispiel	110
Abbildung 41: Handlungsspielraum und mögliche Control of Control-Maßnahmen im Fallbeispiel.....	115
Abbildung 42: Einflussfaktoren auf Vertrauen in Standards	120
Abbildung A1: Vertraulichkeitserklärung.....	140

1 **Tabellenverzeichnis**

2

3 Tabelle 1: Abgrenzung der Verwendung der Begriffe Kontrolle und Prüfung..... 13

4 Tabelle 2: Beispiele für Kontrollschichten im BRC Standard Version 4 15

5 Tabelle 3: Vergleich von Kontrolle, Prüfung und Controlling 16

6 Tabelle 4: Innerbetriebliche Überwachungsmechanismen und deren Aufgaben..... 29

7 Tabelle 5: Ausgewählte Definitionen von Vertrauen..... 38

8 Tabelle 6: Forschungsrichtungen innerhalb des situativen Ansatzes..... 45

9 Tabelle 7: Beschreibung von fünf typischen Beschaffungsszenarien auf der Basis von

10 vier Kriterien (Herkunft und Erzeuger, Zwischenhandel, Beziehung zwischen

11 Kunde und Lieferant, Art der Lieferantenauswahl und –bewertung) 81

12 Tabelle 8: Blankotabelle des standardisierten Fragebogens 83

13 Tabelle 9: Kurzbeschreibung der Interviewpartner..... 86

14 Tabelle 10: Grad der Wichtigkeit des Faktors Erfahrung mit dem Standard aus Sicht

15 der Interviewpartner 91

16 Tabelle 11: Vertrauensgruppe in Standards und ihr aus dem Vertrauen resultierendes

17 Prüfverhalten 94

18 Tabelle 12: Grad der Wichtigkeit von der Branchenreputation eines Standards für

19 das Vertrauen der Interviewpartner..... 95

20 Tabelle 13: Grad der Wichtigkeit der Anforderungen des Standards für das Vertrauen

21 der Interviewpartner 96

22 Tabelle 14: Grad der Wichtigkeit von Anforderungen an den Auditor für das Vertrauen

23 der Interviewpartner 97

24 Tabelle 15: Grad der Wichtigkeit der Landeskultur als Einflussfaktor auf das Vertrauen

25 der Interviewpartner 100

26 Tabelle 16: Grad der Wichtigkeit des Landesimage als Einflussfaktor auf das Vertrauen

27 der Interviewpartner 102

28 Tabelle 17: Fallbeispiel 1 und 2 – zwei Beschaffungssituationen in einem

29 Unternehmen (U7)..... 106

30 Tabelle 18: Tab. 18: Checkliste zur Bestimmung des Handlungsrahmens am Beispiel

31 von Unternehmen U7 und den Beschaffungsszenarien S1 und S5 107

32

33

34	Tabelle 19: Anwendungsbeispiel für den CORE-Index: Beurteilung der	
35	Prüfmechanismen Analysezertifikat und Lieferantenaudit durch	
36	zwei Mitarbeiter	111
37	Tabelle 20: Anwendungsbeispiel für den CORE-Index: Beurteilung des Prüf-	
38	mechanismus Qualitätsstandard anhand relevanter Prüfelemente durch	
39	zwei Mitarbeiter	113
40	Tabelle 21: Anwendungsbeispiel der TOM-Tabelle	118
41	Tabelle A1: Beschreibung der befragten Unternehmen	141
42		
43		
44		
45		
46		

47 **Abkürzungsverzeichnis**

48

AMOR	Allianzen für die Mutuale Organisation Risikoorientierter Prüfungen
AS	Assertiveness
ATR-Matrix	Aktiv-, Team- und Reaktionszonen-Matrix
BRC	British Retail Consortium Globaler Standard für Lebensmittelsicherheit
CCP	Critical Control Point
CoC	Control of Control
CORE	Confidence- und Relevance Index
EUREPGAP	Euro Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practise
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IFS	International Featured Standards Food – Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln
IoC	Illusion of Control
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LFGB	Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch
MDS	Multidimensionale Skalierung
o.J.	ohne Jahresangabe
OI	Organisationale Identität
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
TOM	Table of Optimised Mechanisms
UA	Uncertainty avoidance

49

50

1 Einleitung

Industrielle Lebensmittelherstellung ist ohne internationale Güterströme fast unmöglich geworden. Landwirtschaftliche Erzeugnisse werden in unterschiedlichen Verarbeitungsstufen nach Deutschland importiert (TRIENEKENS et al. 2012; SCHÜTZ et al. 2013a). Dementsprechend komplex und risikoreich können die Informations- und Warenströme sein (SCHÜTZ et al. 2013a; CHARLEBOIS et al. 2014). Komplexitätserhöhend wirken sich sowohl der Trend zur kundenindividuellen Massenproduktion als auch unterschiedliche Anforderungen bezüglich der Aspekte wie biologischem Anbau, Lebensmittelsicherheit und Nachhaltigkeit aus (TRIENEKENS et al. 2012; ZHOU et al. 2015). Die während der Lebensmittelerzeugung und –verarbeitung anfallenden Daten, wie nachweisbare Produkteigenschaften (z.B. Feuchtigkeitsgehalt), werden gesammelt und an den Kunden weiter gereicht (TRIENEKENS et al. 2014). Für Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft stellen Überwachung und Sicherstellung von Lebensmittelsicherheit eine der größten Herausforderungen dar (RONG et al. 2011).

1.1 Problemstellung

Dieses Problem der fehlenden Transparenz innerhalb von Wertschöpfungsketten hat in den letzten Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen im EU-Lebensmittelrecht und gleichzeitig zur Einführung von zahlreichen nationalen und internationalen Qualitätsstandards geführt (SCHÜTZ et al. 2013a). Beides soll die Risiken und die damit verbundenen Probleme unsicherer Geschäftsprozesse minimieren (TRIENEKENS und WOGNUM 2013). Die Standards übernehmen somit eine Garantiefunktion (FRITZEN 2007). Basis für diese Funktion ist Vertrauen beider Geschäftspartner, Kunde und Lieferant, in die Qualitätsstandards. Worauf das Vertrauen beruht, ist bisher jedoch kaum wissenschaftlich untersucht worden. Auch fehlen Antworten auf die Frage, wie Vertrauenslücken entstehen können. Es kann vermutet werden, dass mangelndes Vertrauen in die Konformitätsprüfungen von Standards zur Entwicklung von eigenen Prüfungen führt (O'HAGEN 2014). Bislang fehlen geeignete Vorgehensmodelle für Unternehmer zur Identifikation eigener Vertrauensdefizite zu den jeweiligen Lieferanten sowie Konzeptvorschläge, in welcher Weise ergänzende Prüfungen innerhalb des eigenen Qualitätsmanagementsystems des beschaffenden Unternehmens ausgewählt werden könnten.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es daher, diese Wissenslücke zu schließen und ein Vorgehenskonzept zur systematischen Reduktion von Unsicherheit in den Geschäftsbeziehungen von Lieferanten und Verarbeitern von weltweit bezogenen Rohwaren zu entwickeln. Hierfür werden auch Formblätter für ein systematisches Vorgehen zur Risikobewertung entwickelt.

Am Beispiel der internationalen Getreide- und Sojamärkte soll dabei zunächst die Komplexität der zu berücksichtigenden Kaufentscheidungen und somit der Vertragsgestaltungen zwischen Kunden und Lieferanten in diesem Sektor dargestellt werden. Im Vordergrund steht dabei mit Hilfe von empirischen Studien zu prüfen, inwieweit Unternehmen Control of Control-Mechanismen (nachfolgend kurz als CoC bezeichnet) wählen, um Vertrauenslücken in Konformitätsprüfungen von nationalen und internationalen Produkt- und Prozessstandards zu schließen.

Zuerst gilt es dabei, die Einflussfaktoren auf Vertrauen in externe Prüfmechanismen, zu denen die Konformitätsprüfungen von Standardgebern als auch von internationalen Normen und gesetzlich geregelten Handelsabkommen von Staaten zählen, zu identifizieren. Bei der Ermittlung und Gewichtung der Einflussfaktoren sollen Vertrauenslücken und deren Ursachen aufgezeigt werden. Hauptziel des methodisch-theoretischen Teils der Arbeit ist die Entwicklung einer Formel zur Indexberechnung um das Ausmaß des Vertrauensdefizits zwischen Kunden und Lieferanten quantifizieren und relativieren zu können. Es sollen darüber hinaus Anwendungsszenarien definiert werden, unter welchen Ausgangsbedingungen die vorgeschlagenen Berechnungstools in Entscheidungsprozesse integriert werden können. Abschließend geht es darum, Vorschläge abzuleiten, wie das für einen spezifischen Sektor der Agrar- und Ernährungswirtschaft entwickelte Vorgehensmodell sich auf andere Sektoren anpassen und übertragen ließe.

2 Der deutsche Getreide- und Sojamarkt im Überblick

Am Beispiel von zwei Rohwaren, Getreide und Soja, wird die Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehungen dargestellt und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Prozesse der Lieferantenauswahl und Vereinbarungen zu Produkt- und Prozessspezifikationen.

2.1 Nationale und internationale Märkte

In der deutschen Ernährungsbranche nimmt der Getreidesektor eine zentrale Rolle ein (KRIEGER 2004). Getreide findet nicht nur in verschiedenen Lebensmitteln, wie Backwaren oder Müsli Verwendung, sondern auch als Futtermittel (ebd.). Für Futtermittel werden jährlich ca. 66 Mio. Tonnen Getreide benötigt, für den menschlichen Verzehr dagegen nur ein Achtel dieser Menge (DLG 2011). Soja wird zu Tofu und Sojalecithin verarbeitet, welches als Emulgator vielfältige Verwendung findet, zum Beispiel in Margarine und Schokoladenprodukten. Sojabohnen und Sojaextraktionsschrot werden ebenfalls als Futtermittel eingesetzt.

Deutschland ist, wie alle EU-Staaten, bei Ölsaaten und Ölschroten sehr stark auf den Import angewiesen (BLL 2005). Dies spiegelt sich auch in der Import-Export-Bilanz wieder. 2013 wurden 3.616.311 t Sojabohnen importiert, 2008 waren es noch 3.484.860 t (FAO STATISTICS DIVISION 2016a). Der Anteil gentechnisch veränderten Sojas auf dem Weltmarkt lag im Jahr 2014 bei 82%, vier Jahre vorher waren es noch 70% (JAMES 2014; JAMES 2011). Für den deutschen Markt ist dies insofern bedeutsam, da deutsche Verbraucher gentechnisch modifizierte Lebensmittel ablehnen und der Lebensmitteleinzelhandel (kurz: LEH) daher gentechnikfreie Rohwaren verlangt (KRAFT 2013; KRÜSKEN 2013). Aufgrund der weltweiten Nachfragekonkurrenz um Soja sind europäische Nachfrager in einer passiven Position mit anderen Handlungsoptionen als beispielsweise die Volksrepublik China (KRÜSKEN 2013).

Die hier verwendeten Zahlen stammen von der FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) Statistics Division. Diese Datenbank weist Drittimporte nicht aus, daher kommt es zum sogenannten Rotterdam-Effekt, d.h. die Niederlande werden als Herkunftsland ausgewiesen, da die Waren in Rotterdam umgeschlagen wurden.

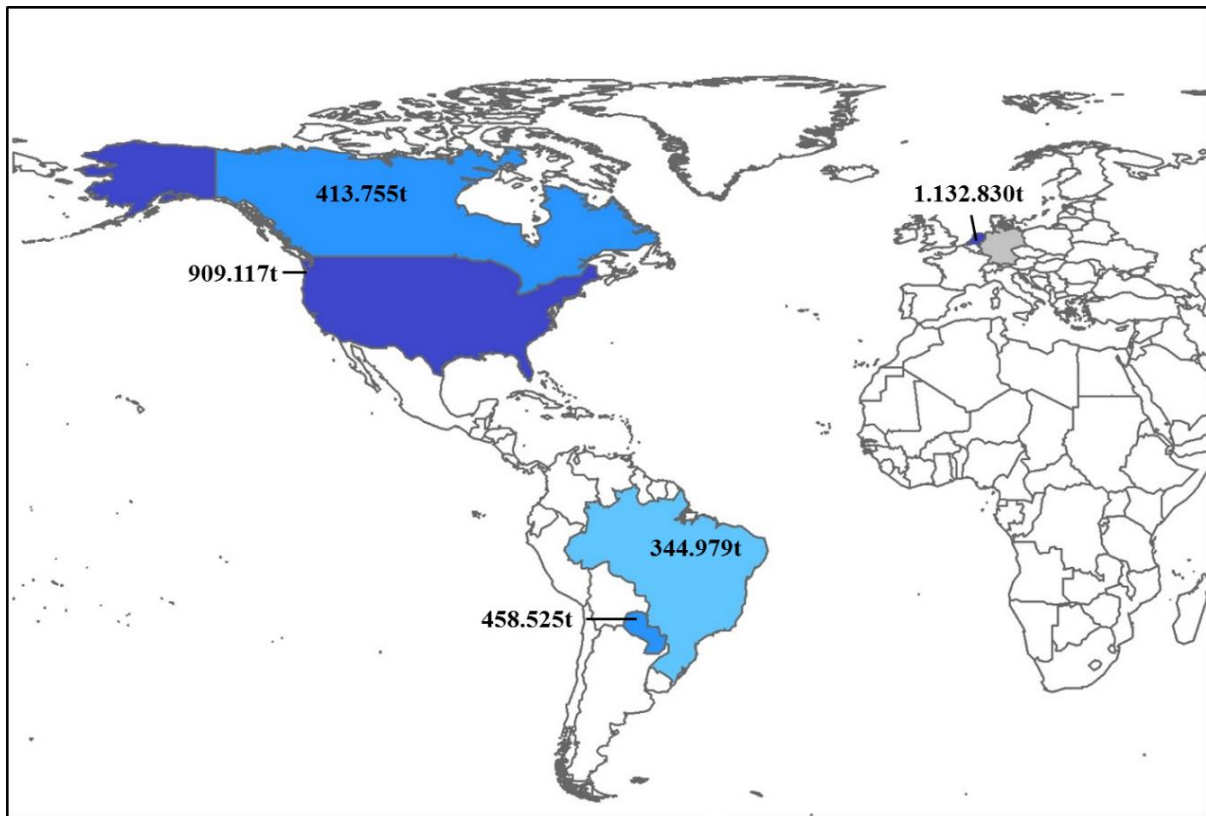


Abb. 1: Die fünf wichtigsten Lieferländer von Sojabohnen und ihre Exportmengen in Tonnen nach Deutschland im Jahr 2013

Quelle: Eigene Darstellung, zum Inhalt: FAO STATISTICS DIVISION 2016b

Der Einfluss des Rotterdam-Effekts zeigt sich in Abbildung eins: Obwohl die Niederlande kein Soja anbauen, sind sie Hauptlieferant für Deutschland. Gemeinsam mit den USA sind sie die wichtigsten Lieferanten. Mit deutlichem Abstand folgen Paraguay und Kanada. Brasilien, im Jahr 2013 das zweitgrößte Erzeugerland der Welt, ist nur der fünftwichtigste Lieferant für Sojabohnen (FAO STATISTICS DIVISION 2016b). 2013 wurden 3.836.075 t Weizen (2008: 2.582.770 t) nach Deutschland importiert, die entspricht einem Zuwachs von 48,52% gegenüber 2008 (FAO STATISTICS DIVISION 2016b). Mit 1.338.498 t lieferte die Tschechische Republik im Jahr 2013 mehr als doppelt so viel Weizen nach Deutschland als Polen. Frankreich lieferte 429.355 t, die Niederlande 320.819 t und Ungarn 285.878 t. Es ist von einem langfristig zunehmenden Bedarf an Getreide auszugehen, der nur durch eine globale Beschaffung gedeckt werden kann (KRÜSKEN 2013).

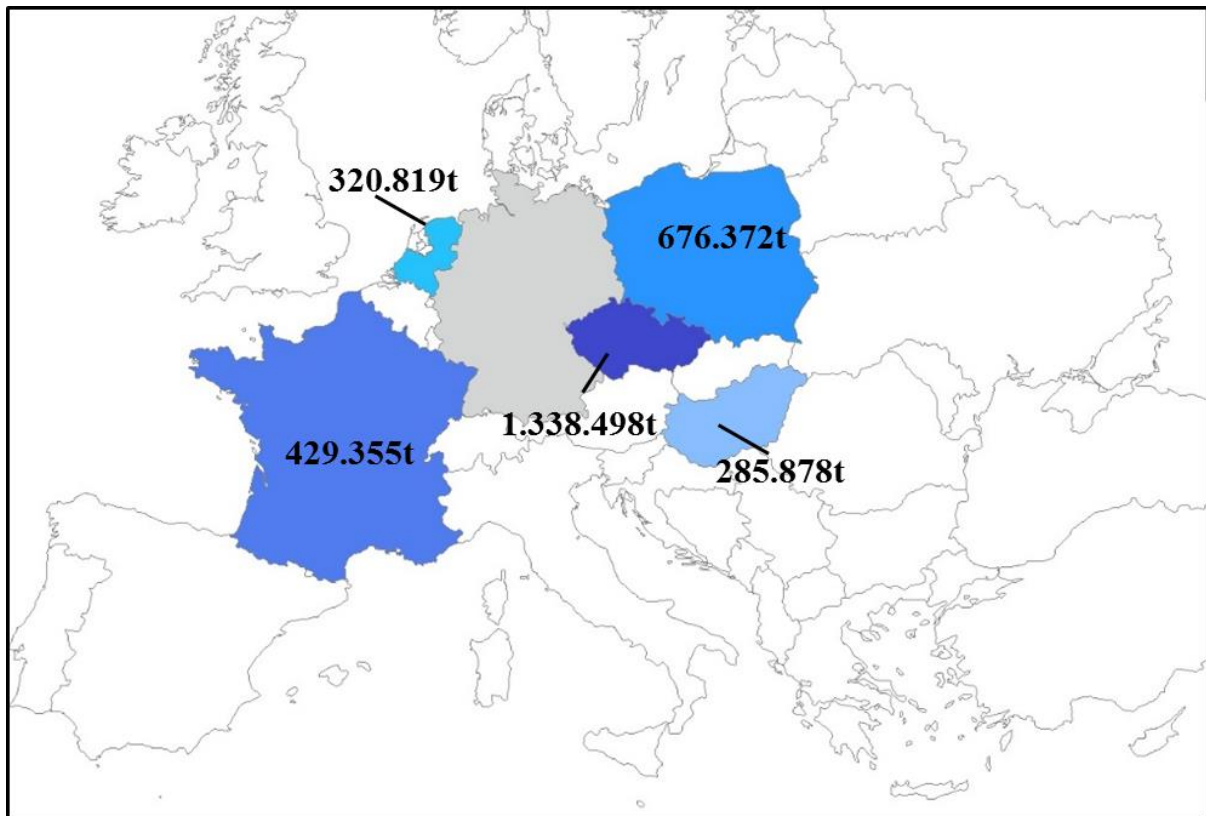


Abb. 2: Die fünf wichtigsten Lieferländer von Weizen und ihre Exportmengen in Tonnen nach Deutschland im Jahr 2013

Quelle: Eigene Darstellung, zum Inhalt: FAO STATISTICS DIVISION 2016b

Sojabohnen und Weizen werden natürlich auch von anderen Staaten exportiert. Die Beschreibung der Rohstoffherkunft lässt keine Rückschlüsse auf wichtige Parameter wie Qualität und Preis zu. Welcher Faktor die hier vorgestellten Herkunftsländer zu den wichtigsten Handelspartnern Deutschlands gemacht hat, lässt sich aus der wissenschaftlichen Literatur nicht entnehmen. Gleichwohl ist die geographische Nähe eine Größe, die ein Beschaffungsszenario beschreibt. Im Folgenden werden ausgewählte Charakteristika von Kunden-Lieferanten-Beziehungen vorgestellt.

2.2 Charakteristika von Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Im deutschen Sprachgebrauch werden die Begriffe Lieferkette, Versorgungskette, Wertschöpfungskette und Supply Chain synonym verwendet (KRIEGER 2008). COX und BLACKSTONE (1998) definieren eine Supply Chain als:

The processes from the initial raw materials to the ultimate consumption of the finished product linking across supplier-user companies.

Übertragen auf die Getreidekette umfasst die Supply Chain demnach alle Schritte von der Saatguterzeugung über den Saatguthandel, der Landwirtschaft, dem Landhandel, den Mühlen und der verarbeitenden Industrie bis hin zum LEH als Schnittstelle zum Endverbraucher. Neben diesem Strang gibt es noch die Verwendung von Getreide und Ölsaaten als Futtermittel für die Tierzucht und –mast. Abbildung drei zeigt die oben beschriebenen Güterströme. Farblich hervorgehoben ist der für die vorliegende Arbeit relevante Bereich von Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

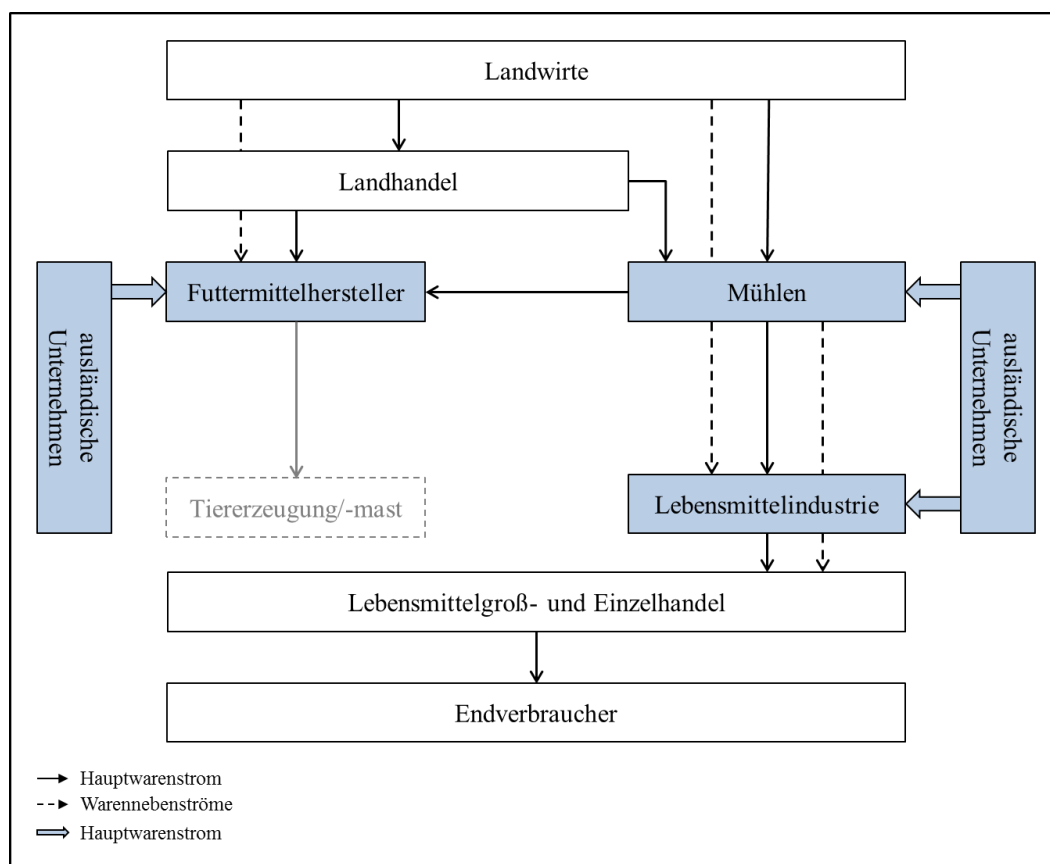


Abb. 3: Herkunfts- und Verarbeitungskette von Getreide und Sojabohnen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Getreide- und Sojakette ist, wie im vorherigen Kapitel ermittelt, von Importen abhängig. Hinter deren Importen verbirgt sich die gleiche Supply Chain wie in Deutschland, mit den gleichen Herausforderungen an Produktsicherheit und Qualitätsniveau. In der untenstehenden Abbildung vier ist die Zulieferkette der Importe blau dargestellt. Importe verlängern den Warenfluss und wirken komplexitätserhöhend, da die Möglichkeiten der direkten Überwachung (Kontrollreichweite) durch die verarbeitende Industrie mit zunehmender Lieferkette abnehmen.

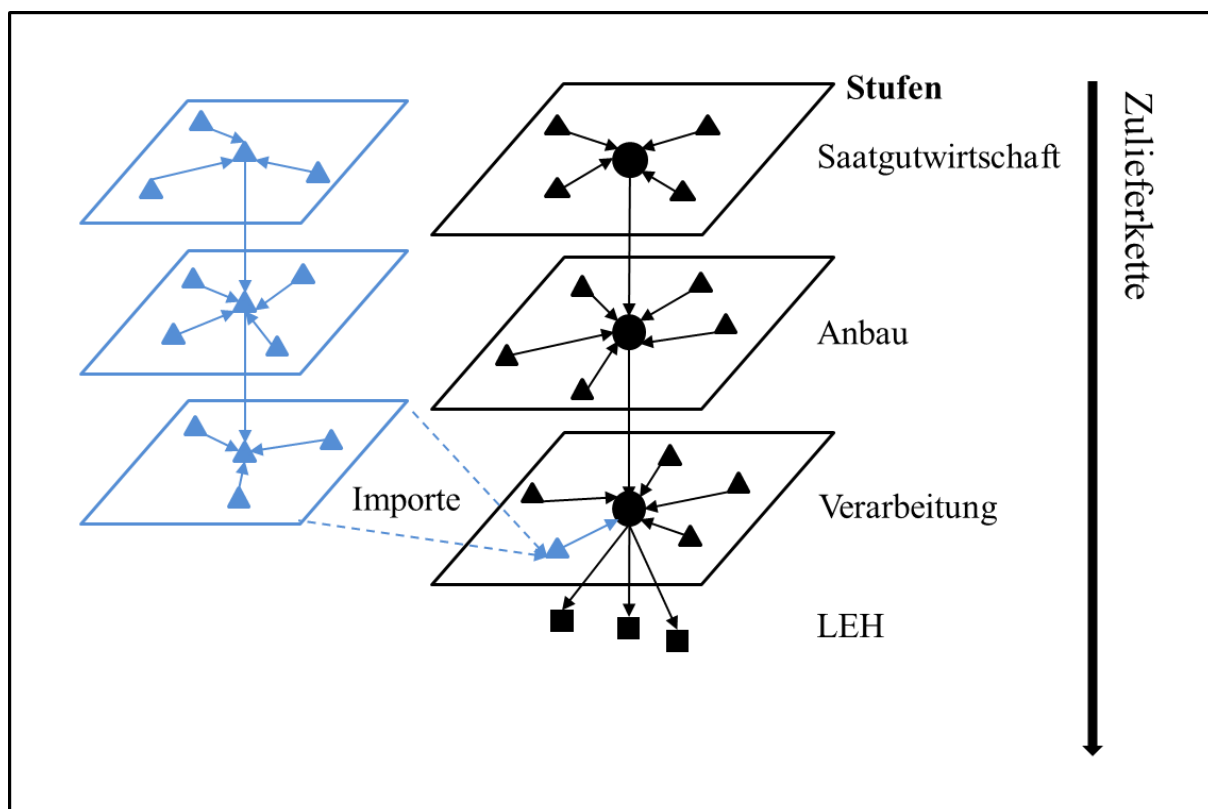


Abb. 4 Nationale und internationale Güterströme in der Getreide und Ölsaatkette

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: LAZZARINI et al. 2001; SCHULZE ALTHOFF 2006; PETERSEN und O'HAGEN 2014

Charakteristisch für Supply Chains ist Unsicherheit. Unsicherheit bezüglich der zugesicherten Produkteigenschaften beruht auf Informationsasymmetrie (MÉNARD 2004; DONK et al. 2008; O'HAGEN 2014). In Lebensmittelketten sind diese in den nicht oder nur eingeschränkt ex post feststellbaren Anbau- und Verarbeitungsmethoden begründet (CASWELL und MOJDUSZKA 1996; LUNING und MARCELIS 2005; SCHULZE et al. 2006). Der Umfang der produktbezogenen Informationsasymmetrie hängt von den Eigenschaften des Lebensmittels und dem Grad der Nachprüfbarkeit der Eigenschaft ab (SCHULZE et al. 2006).

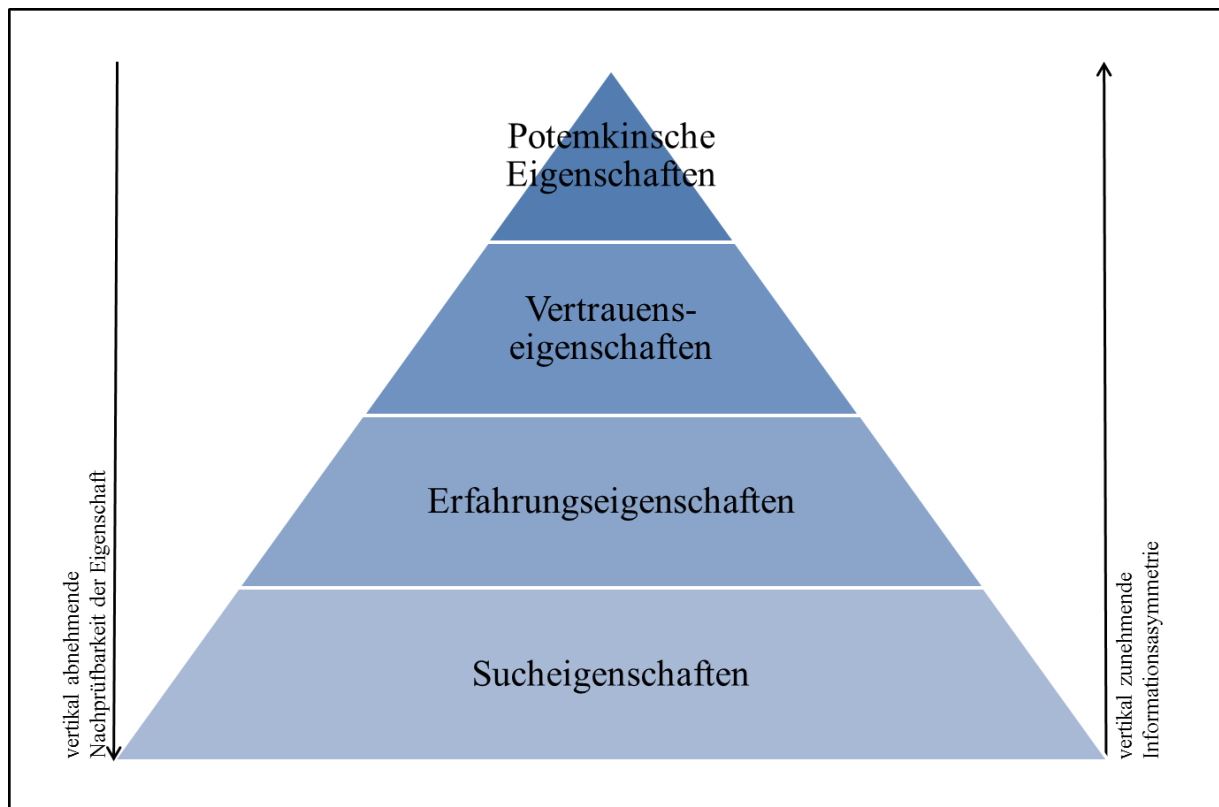


Abb. 5: Informationsökonomische Produkteigenschaften

Quelle: Eigene Darstellung

Sucheigenschaften sind vor dem Kauf verifizierbar, Erfahrungseigenschaften bei Ge- oder Verbrauch des Gutes (JAHN et al. 2003; THEUVSEN et al. 2013). Eine Überprüfung der Vertrauenseigenschaften ist für den Käufer nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten möglich (JAHN et al. 2003; THEUVSEN et al. 2013). Eine Überprüfung von potemkinschen Eigenschaften ist hingegen unmöglich (JAHN et al. 2003). Damit die Güter vom industriellen Endkunden abgenommen werden, müssen sie dessen Anforderungen an Qualität und Sicherheit erfüllen. Der Grad der (Nicht-) Erfüllung von Rohwaren bzw. Zwischenprodukten kann jedoch, wie beschrieben, nicht immer oder nur zu prohibitiv hohen Kosten ermittelt werden (Jahn et al. 2003).

In Lieferketten können Betriebe unterschiedlicher Größe direkt aufeinander folgen (SCHIEFER 2003). Grundsätzlich ist die Ernährungsbranche eher klein- und mittelständisch (POIGNÉE 2003). Eine Vielzahl landwirtschaftlicher Erzeuger beliefern mittelständische Zulieferindustrien und Hersteller (POIGNÉE 2003; SCHIEFER 2003; GREKOVA et al. 2014). Das Ausmaß der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Kunde kann, ebenso wie ihre rechtliche Eigenständigkeit, unterschiedlich stark ausgeprägt sein, wie die nachfolgende Abbildung sechs zeigt.

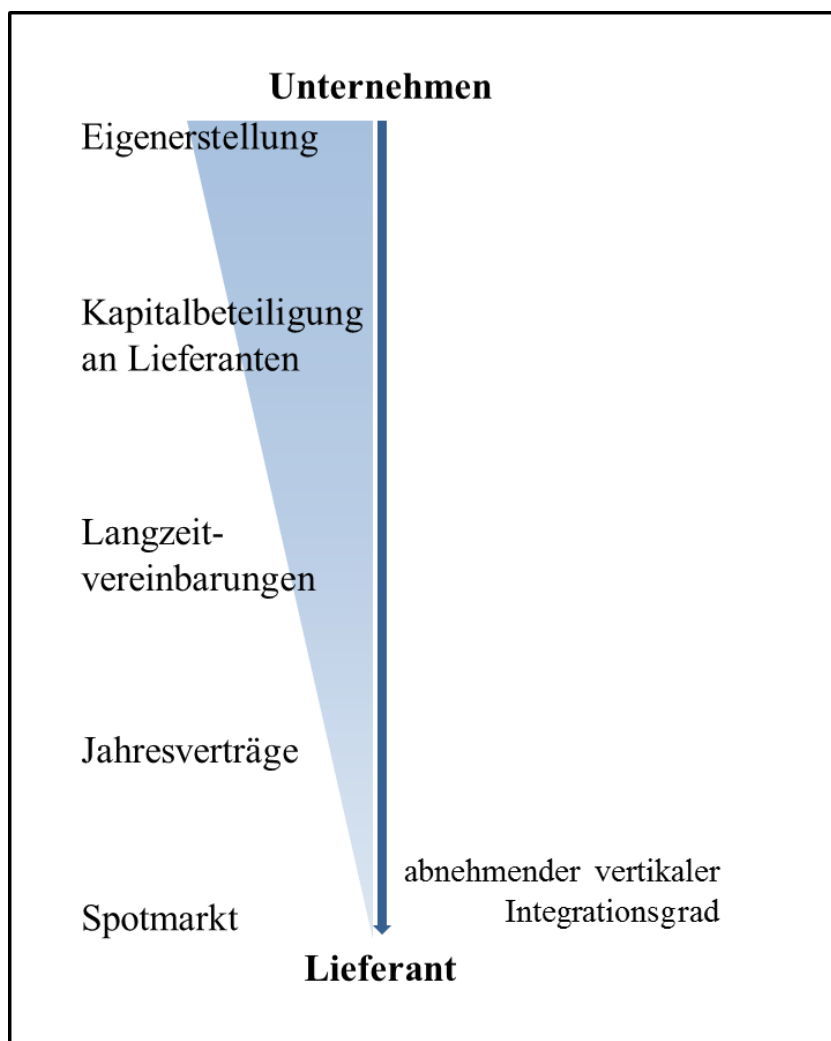


Abb. 6: Abstufungen von Lieferantenintegration in Supply Chains

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: PICOT 1991

Die beiden Extrema der vertikalen Integration, Spotmarkt und Eigenerstellung, sind in ihrer idealtypischen Form in der Praxis kaum anzutreffen (MIKKOLA 2008). Vielmehr gibt es eine Fülle von abgestuften Kooperationsmöglichkeiten zwischen Spotmarkt und Eigenerstellung (MÉNARD 2004; SCHÜTZ et al. 2013a). Sie geben den Vertragspartnern unterschiedlich großen

Handlungsspielraum. Ausgehend von der Prämisse, dass jeder Vertragspartner seinen Nutzen maximieren will, so kann eine einseitige Nutzenmaximierung zu Interessengegensätzen führen (JOST 2001). Die vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit hinsichtlich Dauer und Intensität ist somit ein wichtiger Aspekt in der Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten.

Neben Intensität der wirtschaftlichen Kooperation und rechtlicher Selbstständigkeit müssen weitere Faktoren zur Beschreibung der Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten herangezogen werden. Sie dienen nicht nur der Charakterisierung, sondern können auch Ursache von Problemen sein. Die miteinander agierenden Unternehmen sind in ihre kulturelle, ökonomische, politische und soziale Umwelt eingebunden (LEAT und REVOREDO-GIHA 2008; MENRATH et al. 2015). Wird dieser Sachverhalt bei der Betrachtung der Beziehung miteinbezogen, so erhöht sich die Komplexität der Beziehungen im Vergleich zu einer rein gewinnmaximierenden Betrachtung (HINRICHS 2000). Damit die Kunden-Lieferanten-Beziehung langfristig erfolgreich funktionieren kann, müssen neben den ökonomischen auch die sozialen Aspekte, wie z.B. Vertrauen, beachtet werden, da Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung konfliktreduzierend wirken kann (HINRICHS 2000; LAZZARINI et al. 2001). Besteht kein Vertrauen in den Lieferanten, z.B. weil die Geschäftsbeziehung noch neu ist oder es zu vertrauensschädigenden Vorkommnissen kam, ist Vertrauen in den Prüfmechanismus unabdingbar. Ist umgekehrt jedoch das Vertrauen in den Prüfmechanismus beschädigt, bleibt nur eine Kompensation durch Vertrauen in den Lieferanten. Unzureichendes Vertrauen in den Geschäftspartner kann die Transaktionskosten erhöhen, da jeder Schritt gegengeprüft wird (KWON und SUH 2004).

Die Existenz von Konformitätsnachweisen wie einem Zertifikat ist häufig Voraussetzung für das Zustandekommen des Vertrags und ermöglicht ein Grundvertrauen in die Leistungsfähigkeit des Lieferanten (SCHÜTZ et al. 2013 b). Das Vertrauen in einen Lieferanten wird gestärkt, wenn relevante Informationen ausgetauscht werden (KWON und SUH 2004). Mühlen legen beispielsweise im Regelfall immer Analysezertifikate einer Lieferung an ihren Kunden bei. Neben dieser auf einer vertraglichen Basis beruhenden Zurverfügungstellung von Informationen kann der Lieferant freiwillig Informationen bereitstellen. Durch diese Offenheit und Bereitschaft zur Kooperation werden sie als vertrauenswürdiger wahrgenommen. Persönlicher, längerfristiger Kontakt ist Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen zwischen Personen (SJURTS 1998; STEINHEUSER 2006). Erreicht das Vertrauen ein bestimmtes Niveau, kann es zumindest theoretisch die sachliche Information an Bedeutung „überlagern“ bzw. die durch eine fehlende Information entstehende Vertrauenslücke schließen. Dem

Lieferanten wird dann primär wegen der langjährigen Erfahrung vertraut, nicht wegen den zu Beginn der Geschäftsbeziehung zwingend notwendigen Konformitätsnachweisen. Die untenstehende Abbildung sieben stellt die Entwicklung des Vertrauenslevels grafisch dar.

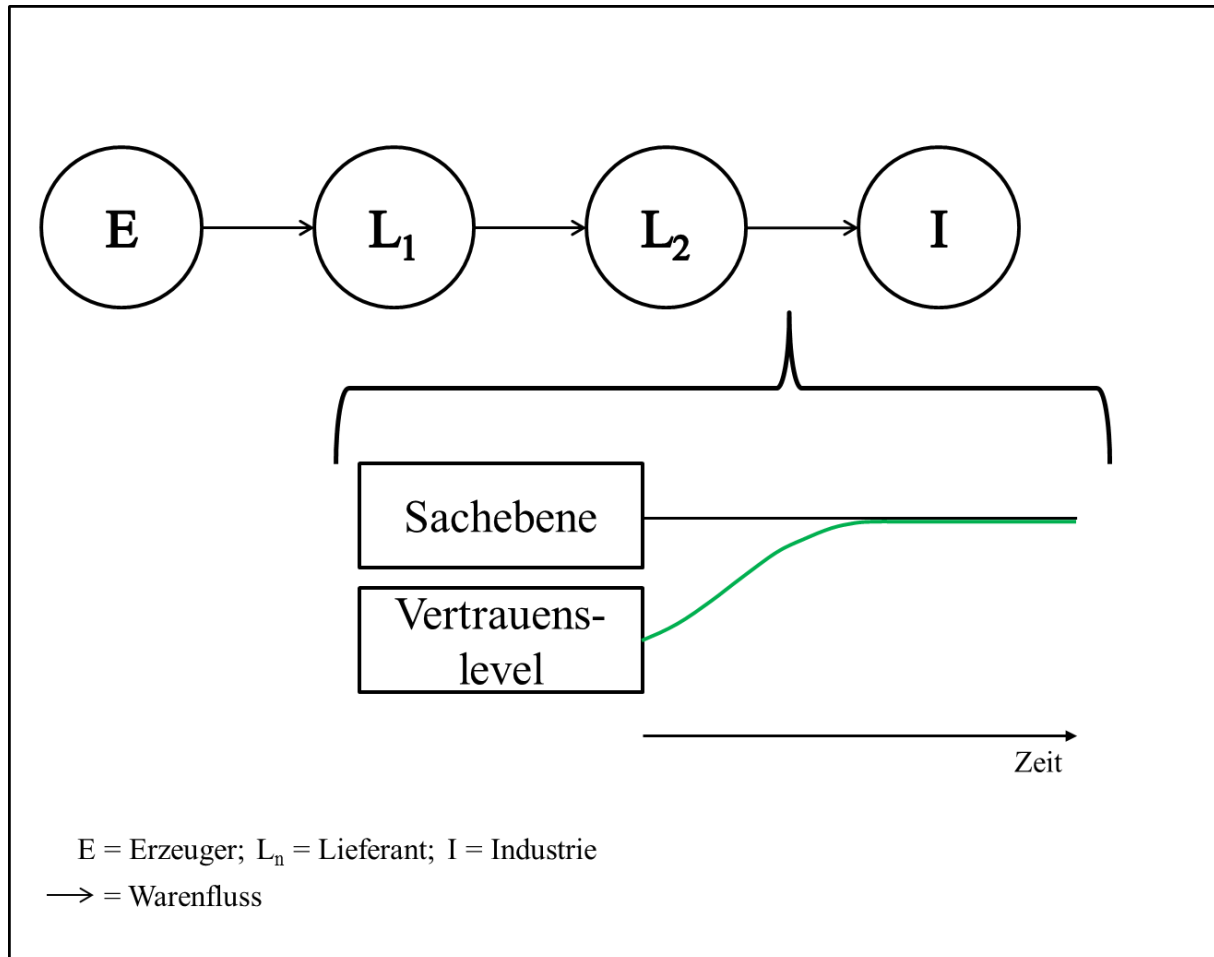


Abb. 7: Mögliche Entwicklung der Relevanz von Sachebene und Vertrauenslevel in Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Zeitablauf

Quelle: Eigene Darstellung

Die geforderten Qualitätseigenschaften an eine Rohware variieren je nach Branche, auch innerhalb der Getreidekette, sodass es kein branchenübergreifendes Qualitätsverständnis gibt (POIGNÉE 2003). Dies hat verschiedene Ursachen. Zunächst muss die Rohware für den jeweiligen Herstellungsprozess geeignet sein. So benötigen Bäckereien für die Herstellung von Brot andere Getreidemischungen wie für Kuchen. Es müssen gesetzliche Grenzwerte, wie z.B. die Belastung mit Mykotoxinen, eingehalten werden. Schließlich muss die Ernährungsindustrie auch die Forderungen ihrer Kunden, wie beispielsweise des Lebensmitteleinzelhandels, erfüllen, die national unterschiedlich sein können.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Der Bezugsrahmen und Gestaltungsbereich des in dieser Arbeit zu entwickelnden Vorgehensmodell zur Identifikation von Vertrauensdefiziten und Auswahl geeigneter zusätzlicher Prüfmechanismen wird im Kapitel drei abgesteckt und näher erläutert.

3.1 Ziele und Funktionen von Prüfmechanismen

Die Zulieferketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind durch Informationsasymmetrien und Komplexität gekennzeichnet, die zu Unsicherheit und Risiko innerhalb von Geschäftsbeziehungen führen (OHLINGER 2007; DEITERS 2010). Prüfmechanismen sollen an den potentiellen Ursachen ansetzen und dadurch Unsicherheit bei Vertragsabschlüssen und Risiken bei der Annahme von Rohware minimieren. In der nachfolgenden Abbildung acht sind die Interaktionen zwischen Ursachen von Risiken und Unsicherheit und der Auswahl von Prüfstrategien dargestellt.

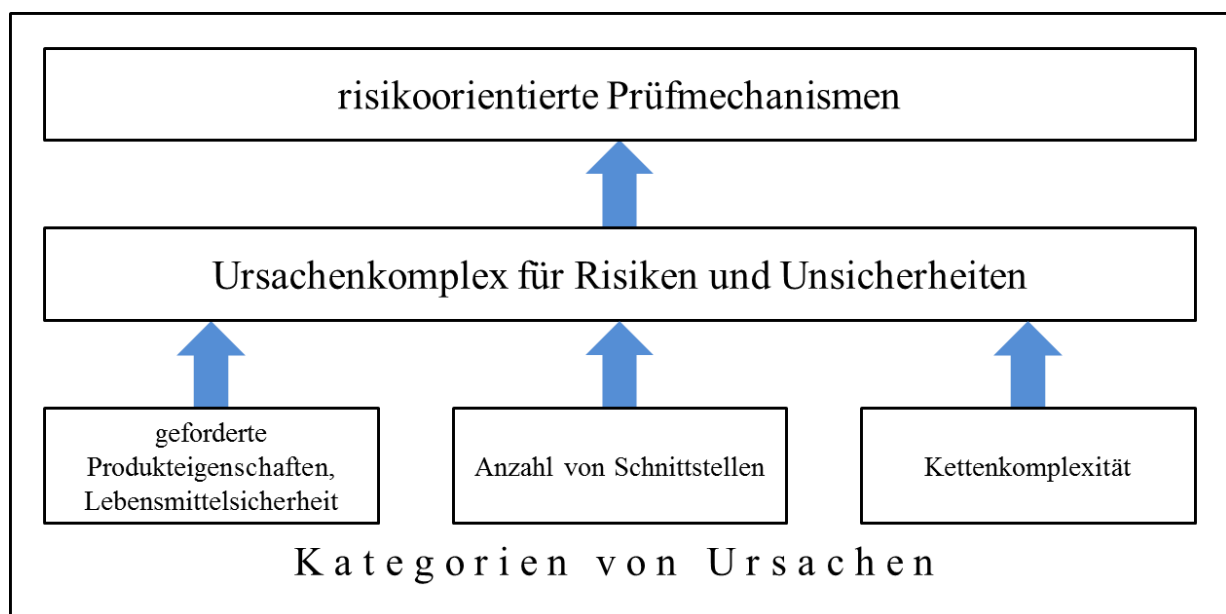


Abb. 8: Interaktionen zwischen Ursachen von Risiken und Unsicherheiten und die Auswahl von Prüfmechanismen

Quelle: Eigene Darstellung, zum Inhalt: NORTHEN 2001; HAUSEN 2005; HANF und DAUZENBERG 2006; RÁBADE und ALFARO 2006; ULAGA und EGGERT 2006; OHLIGER 2007; CLEMENTS 2008; TRIENEKENS und ZUURBIER 2008; DEITERS 2010; SCHÜTZ et al. 2013a; TRIENEKENS und WOGNUM 2013

Aufgrund der Vielzahl von Ansatzpunkten für Prüfmechanismen haben diese unterschiedliche Funktionen und Ziele. Bevor diese vorgestellt werden, erfolgt zunächst eine Definition von Kontrolle und eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen.

Im umgangssprachlichen Gebrauch verwendet man im Deutschen die Begriffe Kontrolle, Prüfung und Überwachung nicht immer trennscharf. Kontrolle und Prüfung werden unter dem Oberbegriff Überwachung zusammengefasst (WÖHE 2010). In Qualitätssicherungssystemen finden beide Arten Anwendung (FRITZEN 2010). Kontrolle erfolgt während oder unmittelbar nach dem Prozess der Leistungserstellung (HUB 1980). Die Kontrolle wird von Personen oder Organisationseinheiten durchgeführt, die an der Herstellung beteiligt waren (BEECK und WISCHERMANN o.J.). Dadurch unterscheidet sie sich von der Prüfung: Der Prüfer ist weder direkt noch indirekt an der Objektherstellung beteiligt (BEECK o.J.). Eine indirekte Abhängigkeit vom Herstellungsprozess liegt vor, wenn eine Person A von einer weisungsbefugten Person B, die an dem Herstellungsprozess beteiligt ist, mit der Überwachung beauftragt wird (WÖHE 2010). Die hier zugrunde gelegte Begriffsdefinition weicht von der Verwendung des Begriffs Prüfung im Sinne eines nach ISO 9000ff (2015) aufgebauten Qualitätsmanagementsystems ab. Hinsichtlich ihrer Zielsetzung unterscheiden sich Kontrolle und Prüfung nicht (WÖHE 2010).

Tab. 1: Abgrenzung der Verwendung der Begriffe Kontrolle und Prüfung

Begriffe	Kontrolle	Prüfung
Kriterium		
Beteiligung der durchführenden Person am Herstellungsprozess	Ja	Nein
Zeitpunkt der Durchführung	vor, während oder nach der Herstellung	nach der Herstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Kontrolle bedeutet im hier gewählten Zusammenhang gleichzeitig auch den Vergleich von zwei Größen: einer Plangröße (Soll-Größe) und einer Ist-Größe (PREIBLER 1995; BEA und HAAS 2015). Der Soll-Ist-Vergleich stellt den Kontrollkern dar (HAHN 1996). Er ist elementarer Bestandteil jedes Regel- oder Steuerungsprozesses (ARNOLD et al. 1998). Fasst man den Kontrollbegriff weiter, so lassen sich analysierende Kontrolle, reagierende Kontrolle und agierende Kontrolle voneinander unterscheiden (STEINLE 2007a).

Analysierende Kontrolle geht einen Schritt weiter als die reine Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen, indem sie Ursachen für die aufgetretenen Abweichungen analysiert (ebd.). Bei der reagierenden Kontrolle werden darüber hinaus noch Korrekturvorschläge zur Beibehaltung der Plangrößen erarbeitet (ebd.). Von agierender Kontrolle spricht man, wenn Vorschläge für die Änderung der Plangrößen und Regelungen entwickelt werden (ebd.). Kontrolle umfasst jedoch nicht die Beseitigung von eventuell festgestellten Mängeln (BEECK und WISCHERMANN o.J.).

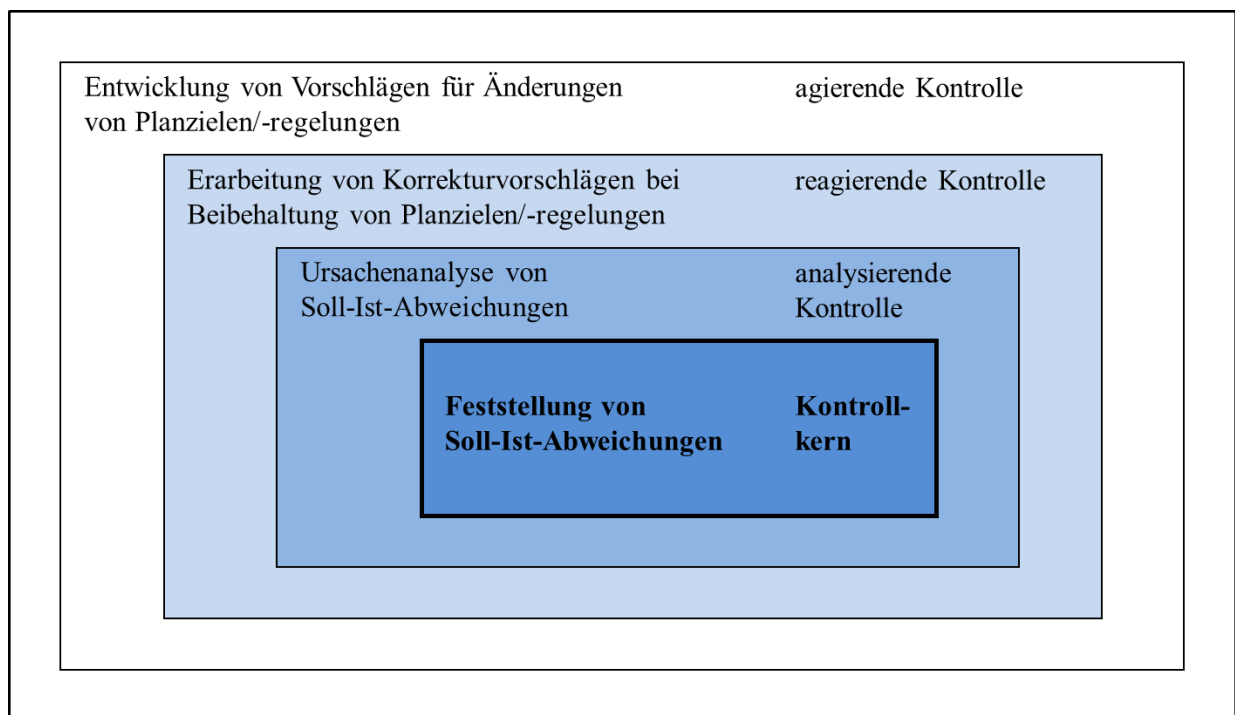


Abb. 9: Kontrollschichten

Quelle: FRITZEN 2010

In den Qualitätsstandards der Ernährungsindustrie finden sich alle oben beschriebenen Ausprägungen von Kontrolle wieder (FRITZEN 2010). In der folgenden Tabelle ist zur Verdeutlichung jeweils ein Beispiel für die unterschiedlichen Kontrollschichten aus dem BRC Globaler Standard Version 4 aufgeführt:

Tab. 2: Beispiele für Kontrollschichten im BRC Standard Version 4

Kontrollschicht	Anforderung
Kontrollkern	2.3.1 Die im Qualitätshandbuch festgelegten <i>Anforderungen</i> müssen in allen Punkten erfüllt werden.
analysierende Kontrolle	2.12 Das Unternehmen stellt sicher, dass Verfahren vorhanden sind, mit deren Hilfe die <i>Ursachen</i> von Abweichungen von Standards, Spezifikationen und Verfahren, die in Bezug auf die Sicherheit, Gesetzmäßigkeit und Qualität von Produkten bedeutsam sind, ermittelt werden können.
reagierende Kontrolle	2.9.4 Die Auditergebnisse werden den verantwortlichen Mitarbeitern gemeldet. <i>Korrekturmaßnahmen</i> , inklusive der dazugehörigen <i>Zeitplanung</i> , werden vereinbart.
agierende Kontrolle	2.7 Die Geschäftsführung des Unternehmens überprüft die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und des HACCP-Systems in festgesetzten Abständen. Durch die Überprüfung wird eine <i>kritische Beurteilung</i> der Eignung und Wirksamkeit des Systems gewährleistet und sie dient außerdem der Erkennung von <i>Änderungsbedarf</i> .

Quelle: FRITZEN 2010

Aus den oben genannten Beispielen wird deutlich, dass die für den Kontrollbegriff genannten Schichten auch auf den Begriff der Prüfung übertragbar sind (SCHÄFFER et al. 2005). Kontrolle und Prüfung unterscheiden sich nur hinsichtlich der Abhängigkeit des Überwachenden vom jeweiligen Verantwortungsbereich (FRITZEN 2010).

Klar zu unterscheiden ist zwischen Controlling und Kontrolle (FRITZEN 2010). Obwohl das Wort „Controlling“ ähnlich wie das deutsche Wort „Kontrolle“ klingt, leitet es sich von dem englischen Verb „to control“ ab (STEINLE 2007b; ZIEGENBEIN 2007). Die Aufgaben des Controlling umfassen Führungsunterstützung, Informationsversorgung, Planung und Kontrolle (STEINLE 2007b). Beim Controlling handelt es sich also um ein funktionsübergreifendes Steuerungssystem (PREIBLER 1995; ZIEGENBEIN 2007). Ziegenbein (2007) definiert Controlling wie folgt:

Controlling ist die Auswahl und Nutzung von **Methoden** (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster) und **Informationen** für arbeitsteilig ablaufende **Planungs- und Kontrollprozesse** sowie die funktionsübergreifende **Koordination** (Abstimmung) dieser Prozesse.

Die nachfolgende Tabelle drei vergleicht abschließend die Begriffe Kontrolle, Prüfung und Controlling anhand ausgewählter Kriterien.

Tab. 3: Vergleich von Kontrolle, Prüfung und Controlling

	Kontrolle	Prüfung	Controlling
Aufgaben	Konformitätsüberwachung	Konformitätsüberwachung	Führungsunterstützung, Informationsversorgung, Planung und Kontrolle von Prozessen
Grundlage(n) für den Soll-Ist-Vergleich	gesetzl. Vorgaben, Kundenanforderungen und/oder interne Vorgaben	gesetzl. Vorgaben, Kundenanforderungen, privatwirtschaftl. Qualitätsprogramme	unternehmensindividuelle Vorgaben
Organisatorische Einbindung	unternehmensintern	unternehmensintern oder -extern	unternehmensintern
Bezug zum Überwachungsvorgang	am Arbeitsvorgang beteiligt	nicht am Arbeitsvorgang beteiligt	im Regelfall nicht am Arbeitsvorgang beteiligt
Adressaten	Abteilungsleiter, je nach Aufgabe auch das Qualitätsmanagement bzw. zuständige interne Stelle	Abteilungsleiter, Qualitätsmanagement, Geschäftsführung	Management
Beispiele	Warenausgangskontrolle	Lieferantenaudit	Abweichungsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Überwachungsmechanismen haben zwei Aufgaben: Informationsgewinnung und Verhaltensbeeinflussung (WÖHE 2010; HANSCH 2007). Informationsgewinnung dient der Ergebniskontrolle und erleichtert die betriebliche Entscheidungsfindung (EISENFÜHR 1996; HANSCH 2007). Sie ermöglicht die Verbesserung von laufenden Aufgaben und zukünftigen Planungen (THIEME 1982; OLFERT und REICHEL 2005). Verhaltenskontrolle zielt auf die Sicherstellung und Etablierung der Leistungskonformität und der sozialen Konformität ab (TÜRK 1981; NEUBERGER 1995). Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeitsleistung gemäß den Vorgaben (z.B. Einhaltung von technischen Verfahrensregeln) erledigen und sich der Unternehmenskultur fügen (TÜRK 1981; NEUBERGER 1995). Während die Kontrolle der Leistungskonformität auf einer formalen Anordnung beruht, findet die Überwachung hinsichtlich der sozialen Konformität ohne eine solche statt (TÜRK 1981).

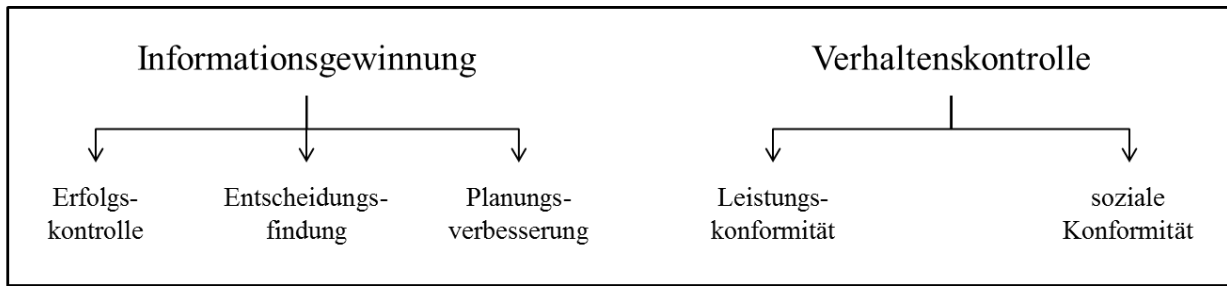


Abb. 10: Kontrollziele und betriebliche Nutzung

Quelle: FRITZEN 2010

Diese Zielfunktionen werden, je nach Autor, in unterschiedlich viele Teilfunktionen unterteilt (FRITZEN 2010). Insbesondere die Informationsgewinnungsfunktion wird unterschiedlich stark aufgeschlüsselt (HANSCH 2007). Dabei unterscheiden sich die Funktionen in der Formulierung des angestrebten Ziels teilweise nur geringfügig, die Inhalte sind nahezu identisch (FRITZEN 2010). Daher werden die einzelnen Funktionen wie folgt zusammengefasst:

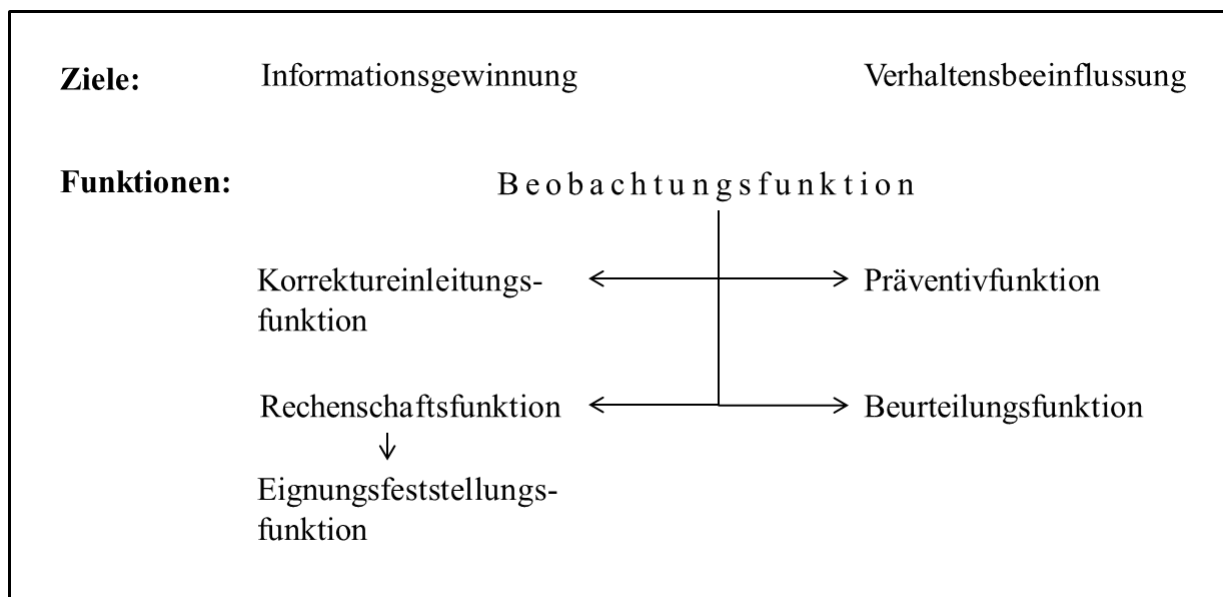


Abb. 11: Kontrollziele und ihre Funktionen

Quelle: Fritzen 2010

Die Beobachtungsfunktion ist die Grundlage für alle weiteren Funktionen (MACHARZINA und WOLF 2008). Nur durch Feststellung und Dokumentation der Ist-Werte können Entscheidungen über mögliche Korrekturvorschläge oder Planänderungen getroffen werden (OLFERT 2010).

Dies ist die Aufgabe der Korrekturleitungsfunktion. Zuerst wird das Ausmaß der Abweichungen von den Soll-Werten beurteilt (FRITZEN 2010). Dann wird entschieden, ob lediglich Korrekturmaßnahmen unter Beibehaltung der Pläne eingeleitet werden oder ob die Vorgaben geändert werden müssen (FRITZEN 2010). Die Rechenschaftsfunktion dient der Rechtfertigung gegenüber möglichen Kontrolleuren bzw. internen oder externen Prüfern (THIEME 1982). Sie fungiert damit als Nachweis für eine ordnungsgemäße Verrichtung der Tätigkeiten und Einhaltung von Vorschriften und Normen (FRITZEN 2010). Aus der Rechenschaftsfunktion leitet sich die Eignungsfeststellungsfunktion ab (ebd.). Die Einhaltung der Anforderungen von Dritten, z.B. Standards wie IFS oder BRC, wird durch ein Zertifikat nachgewiesen (ebd.). Gegenüber Dritten wirkt dieses Zertifikat als Eignungsnachweis im Rahmen der Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Lieferanten (ebd.). Darin besteht der Unterschied zur Rechenschaftsfunktion: Sie wirkt ex post und bezieht sich auf bereits bestehende Geschäftsbeziehungen (ebd.). Die Eignungsfeststellungsfunktion bezieht sich hingegen auf mögliche Geschäftsbeziehungen (ebd.). Sie ist ein Qualitätssignal für den (potentiellen) Kunden. Ein Zertifikat, ausgestellt von einer unabhängigen Zertifizierungsstelle, welche die Erfüllung der Anforderungen des jeweiligen Systemstandards bestätigt, ist ein solches (JAHN et al. 2004). Die Präventivfunktion stellt eine Form der Verhaltenskontrolle dar (FRITZEN 2010). Das Wissen um Überwachung beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter und soll so zu einer vom Unternehmen gewünschten Handlungsweise führen (VOßSCHULTE 1993). Die Beurteilung von Mitarbeitern ist für ein auf Leistung basierendes Anreizsystem notwendig (EISENFÜHR 1996). Sie dient auch dem Erkennen von Verhaltensweisen, damit diese in der Zukunft unter Umständen verändert oder bestärkt werden können (VOßSCHULTE 1993).

3.2 Elemente von Prüfmechanismen

Kontrolle und Prüfung unterscheiden sich, wie bereits erwähnt, durch die organisatorische Einbindung des Durchführenden in das Unternehmen (BEECK o.J.; BEECK und WISCHERMANN o.J.). Die in der Literatur gefundenen Informationen über die Elemente von Kontrollmechanismen sind daher auch auf die Elemente von Prüfmechanismen übertragbar. Im folgenden Kapitel werden die Begriffe daher synonym verwendet.

Prüfsubjekt

Das Prüfsubjekt führt die Prüfung durch (THIEME 1982). In der Literatur wird dafür auch der Begriff Kontrollträger verwendet (ebd.). Nach ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen wird zwischen unternehmensinternen und –externen Kontrollsubjekten unterschieden (HANSCH 2007). Unternehmensexterne Kontrolle ist immer Fremdkontrolle, während bei unternehmensinternen Kontrollsubjekten zwischen Selbstkontrolle, Fremdkontrolle und Gruppenkontrolle unterschieden wird (THIEME 1982). Selbstkontrolle bedeutet, dass eine Person sich selbst kontrolliert (FRITZEN 2010). Fremdkontrolle wird unternehmensintern meist von einem Vorgesetzten oder aber von einer speziellen Stelle, z.B. der Revision, durchgeführt (THIEME 1982). Unternehmensexterne Fremdkontrolle erfolgt durch unterschiedliche Institutionen, z.B. von Kunden oder Zertifizierungsstellen (FRITZEN 2010). Gruppenkontrolle stellt eine Hybridform dar: Die Mitglieder einer Gruppe kontrollieren sich selbst (THIEME 1982.). Das Ausmaß der Gruppenkontrolle wird von dem Anteil der Gruppenleistung an der individuellen Entlohnung beeinflusst (TÜRK 1981). Je höher dieser Anteil ist, desto stärker wird die Kontrolle durch die Gruppe hinsichtlich Einhaltung und Erreichung von betrieblichen Leistungszielen und Loyalität ausfallen (ebd.). Schließlich kann Überwachung auch unpersönlich durch Technik oder administrative Regelungen erfolgen (ebd.). Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung einer Stechuhr um den Arbeitsbeginn festzustellen (FRITZEN 2010).

Prüfobjekt

Das Objekt ist der Erkenntnisgegenstand der Überwachung (HANSCH 2007). In der Literatur wird hierbei nach unterschiedlichen Kriterien differenziert (siehe hierzu z.B. HANSCH 2007). Nachfolgend wird zwischen Verlaufskontrollen, Ergebniskontrollen und Verfahrenskontrollen unterschieden.

Verlaufskontrollen finden während des Erzeugungsprozesses statt und überprüfen an verschiedenen Kontrollpunkten das Objekt (KRYSTEK und ZUMBROCK 1993). Ergebniskontrollen können auch als Endkontrollen bezeichnet werden. Sie werden als Soll-/Ist- Vergleich durchgeführt und sind vergangenheitsorientiert (ebd.). Ergebniskontrollen haben daher keinen Einfluss auf den Grad der Zielerreichung (ebd.). Voraussetzung für die Durchführung von Ergebniskontrollen ist das Vorhandensein von reliablen und validen Messgrößen des angestrebten Ergebnisses (OUCHI 1977). Verfahrenskontrollen vergleichen zwischen den tatsächlich angewandten und den vorgeschriebenen Verfahren bzw. Regeln (KRYSTEK und ZUMBROCK 1993). Sie können weiter in Prozess- und Verhaltenskontrollen unterteilt werden (HANSCH 2007). Reine Prozesskontrollen sind selten und nur bei Herstellungsprozessen anzutreffen (ebd.). Mit Hilfe von Verhaltenskontrollen soll das Verhalten des Kontrollobjektes überwacht und bewertet werden (KIRSCH 1996). Nach OUCHI sind Verhaltenskontrollen nur möglich, wenn genaue Kenntnisse über den Transformationsprozess vorliegen, da andernfalls keine Vergleichswerte für die Kontrolle vorliegen (OUCHI 1977). So setzt beispielsweise eine Überwachung der Hygienevorschriften bei der Herstellung eines Lebensmittels voraus, dass kritische Kontrollpunkte identifiziert worden sind. Diese können aber nur ermittelt werden, wenn man mit dem Produktionsprozess vertraut ist. Das Wissen um die kritischen Punkte ermöglicht erst die Entwicklung und Implementierung sinnvoller Kontrollmechanismen, die auf eine Einhaltung des angestrebten Verhaltens der Mitarbeiter (z.B. das Tragen von Handschuhen) abzielen.

Ausführung

Überwachung kann persönlich oder unpersönlich stattfinden (FRITZEN 2010). Persönliche Überwachung erfolgt als Selbstkontrolle, Fremdkontrolle oder Gruppenkontrolle (ebd.). TÜRK unterscheidet zwischen Kontrolle durch Vorgesetzte, Gleichgestellte und Unterstellte und schließt die Selbstkontrolle damit aus seinen Ausführungen aus (TÜRK 1981). Da Selbstkontrolle aber

persönlich durchgeführt wird, zählt sie auch zu dieser Gruppe (FRITZEN 2010). Technik, administrative Regelungen und Anreizsysteme gehören zu den unpersönlichen Mechanismen (TÜRK 1981.). Administrative Regelungen umfassen zahlreiche Punkte wie beispielsweise Arbeitsbeginn und Arbeitsdauer (FRITZEN 2010). Diese Regelungen werden von Mitarbeitern überwacht (ebd.). Nun kann argumentiert werden, dass es sich hierbei um persönliche Kontrolle handelt (ebd.). Jedoch tritt bei unpersönlicher Kontrolle der Vorgesetzte, bzw. die überwachende Instanz den zu überwachenden Mitarbeitern versachlicht gegenüber („so sind die Regeln“), so dass im Bewusstsein der Mitarbeiter die Kontrolle durch die Organisation als Institution und nicht durch die überwachende Instanz als Person erfolgt (TÜRK 1981).

Verfahren

Es gibt formale und normative Verfahren zur Überwachung (FRITZEN 2010). Formale Kontrolle bezeichnet von der Unternehmensführung initiierte Mechanismen, die darauf abzielen organisationale Aktivitäten zu regulieren und damit die Einhaltung gesetzter Vorgaben gewährleisten sollen (GENCTURK und AULAKH 1995). Formale Kontrollmethoden ermöglichen die Bewertung von Verhalten oder Ergebnissen (KIRSCH 1996, S.2). Man unterscheidet zwischen verhaltens- und ergebnisorientierter formaler Kontrolle (ebd.). Welche Form der formalen Kontrolle angewendet wird, hängt von den zu bewertenden Faktoren ab: Mitarbeiter und ihre Reaktionen auf wirtschaftliche Abläufe im Unternehmen werden mit verhaltensorientierten Kontrollmaßnahmen betrachtet, während technische Prozesse oder Arbeitsabläufe ergebnisorientiert kontrolliert werden (ebd.). So wird beispielsweise mit einer Stechuhr die Pünktlichkeit (das Anwesenheitsverhalten der Mitarbeiter) überwacht, während die Überwachung der Temperatur einer Maschine für die fehlerfreie Aufrechterhaltung einer Produktion notwendig sein kann (FRITZEN 2010). Normative Kontrolle liegt vor, wenn darauf abgezielt wird, Wertvorstellungen und Ideale der Mitarbeiter mit den organisationalen Zielen in Einklang zu bringen (GROß 2008). Sie beeinflusst nicht nur das Handeln, sondern auch das Denken und Fühlen der Mitarbeiter (ebd.). Unter dem Begriff normative Kontrolle werden verschiedene Konzepte zusammengefasst, die nachfolgend kurz erläutert werden (ebd.).

Kontrolle durch Unternehmenskultur

BEA und HAAS (2015) definieren Unternehmenskultur¹ als

die Gesamtheit von im Laufe der Zeit in einer Unternehmung entstanden und akzeptierten Werten und Normen, die über bestimmte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitarbeiter der Unternehmung prägen.

Die Unternehmenskultur spricht die Verhaltensdimension des normativen Managements an (HUNGENBERG 2008). Sie umfasst sichtbare Verhaltensweisen und die zugrunde liegenden Charaktereigenschaften eines Unternehmens (ebd.). Nach SCHEIN hat eine Unternehmenskultur drei verschiedene Ebenen: Artefakte, Werte und Grundannahmen (SCHEIN 1984). Artefakte, wie beispielsweise Symbole oder Kleidungsvorschriften, sind sichtbar aber interpretationsbedürftig (ebd.). Hierzu gehören auch linguistische Artefakte, d.h. Label, Metaphern und Plattitüden (CZARNIAWSKA-JOERGES und JOERGES 1998). Sie werden in den Unternehmensjargon integriert bzw. entstehen im Unternehmen und wirken als Kontrollmechanismus (ebd.). Es handelt sich um Kontrollmechanismen im weiteren Sinn, da sie die Denkweisen und Handlungen der Mitarbeiter durch Vorgabe von Denkstrukturen und Werten kontrollieren (CZARNIAWSKA-JOERGES und JOERGES 1998; SCHULZ VON THUN 2003). Werte dienen als Beurteilungs- und Orientierungsmaßstab (HUNGENBERG 2008). Es sind abstrakte Auffassungen über erstrebens- oder wünschenswerte Zustände (ebd.). Werte sind schwer direkt erfassbar, können aber durch Befragung ermittelt werden (SCHEIN 1984). Sie führen zu Verhaltensweisen, obwohl die Ursache für das Verhalten in den hinter den Werten liegenden Grundannahmen begründet ist (ebd.). Werte gehören zur Unternehmenskultur, wenn sie mindestens von der Mehrheit der Mitarbeiter geteilt werden (HUNGENBERG 2008). Die dritte Ebene bilden die Grundannahmen. Sie sind die Basis der Unternehmenskultur (ebd.). Grundannahmen haben sich über einen längeren Zeitraum gebildet und werden von den Mitgliedern des Unternehmens als selbstverständlich angesehen und nicht bewusst hinterfragt (ebd.).

¹ Statt des Begriffs Unternehmenskultur wird auch der Begriff Organisationskultur verwendet (HOFSTEDE und HOFSTEDE 2009).

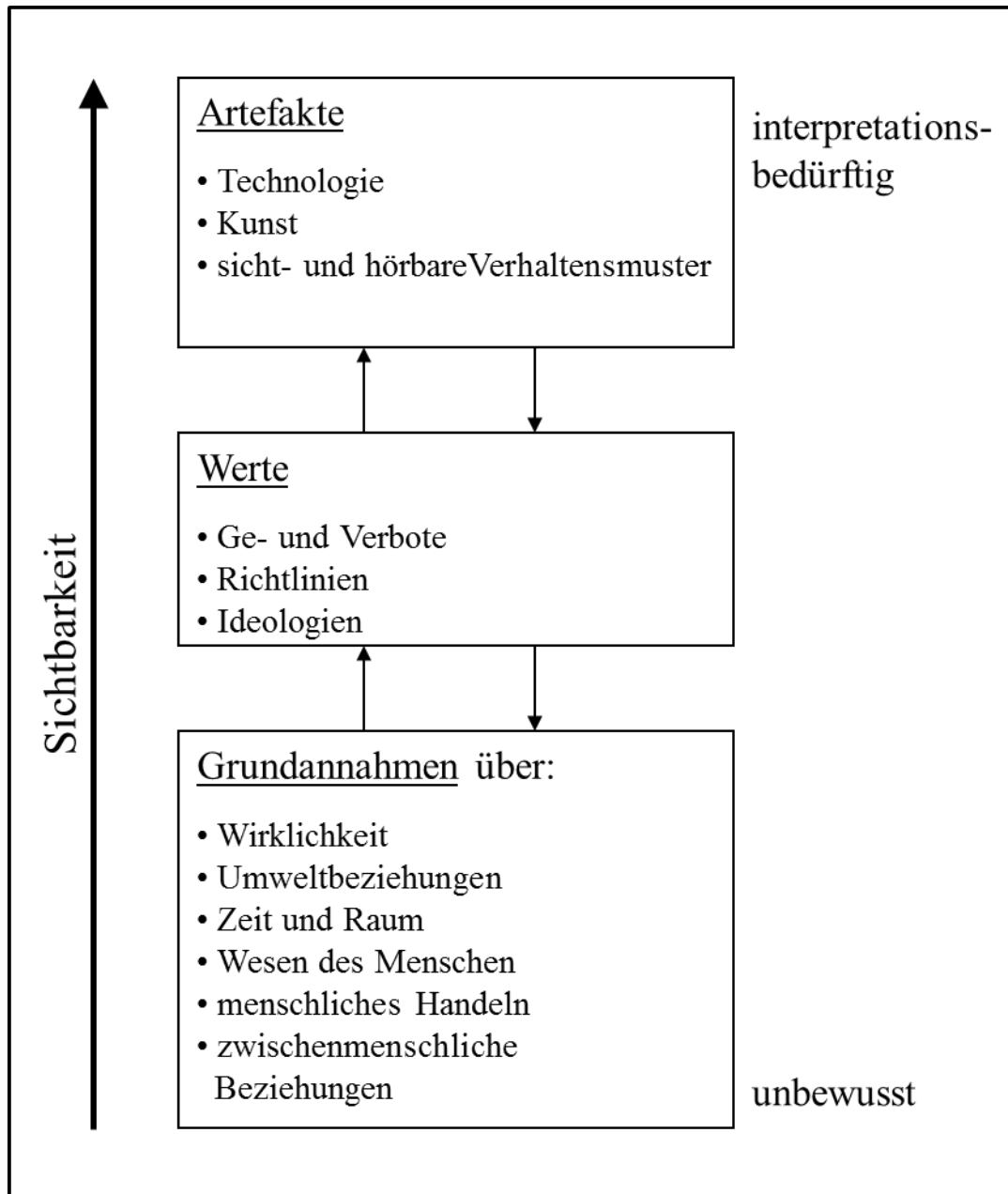


Abb. 12: Ebenen der Unternehmenskultur

Quelle: FRITZEN 2010

Diese drei Ebenen sind durch wechselseitige Beziehungen miteinander verknüpft (HUNGENBERG 2008). Aus den Grundannahmen entwickeln sich Werte, die im Laufe der Zeit selber zu Grundannahmen werden können (ebd.). Werte stellen ihrerseits die Basis für Artefakte dar, umgekehrt können Artefakte aber auch Werte prägen (ebd.). Normative Kontrolle durch Unternehmenskultur zielt darauf ab, die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen und sie dadurch auch emotional an „ihr“ Unternehmen zu binden (GROß 2008). Die Mitarbeiter dürfen sich jedoch weder kontrolliert noch manipuliert fühlen, da normative Kontrolle am besten

funktioniert, wenn sich die Ziele der Organisation mit den Zielen der Mitarbeiter decken (TOMPKINS und CHENEY 1985).

Kontrolle durch organisationale Ideologie

Es gibt zahlreiche Definitionen des Ideologiebegriffs (WEISS und MILLER 1987). Der Ursprung des Konzeptes der organisationalen Identität (OI) beruht auf der Annahme, dass Unternehmen einen Wesenskern haben (GROB 2008). ABRAVANEL (1983) definierte OI als

a set of fundamental ideas and operative consequences linked together into a dominant belief system often producing contradictions but serving to define and maintain the organization.

Die Definition von BENDIX (1956) betont den Aspekt der Autorität. Unter OI versteht BENDIX alle Ideen, die von oder für Personen, die Autorität in Unternehmen suchen, entwickelt worden sind und eben diese Autorität rechtfertigen und erklären wollen (BENDIX 1956). Sie vermittelt den Mitarbeitern das Handeln des Unternehmens als richtigen Weg (WEISS und MILLER 1987). Die Notwendigkeit einer OI begründet BENDIX mit der großen Kontrollspanne in Unternehmen (BENDIX 1956). Führungskräfte können nicht überprüfen, ob ihre Anweisungen ordnungsgemäß ausgeführt werden (ebd.). OI wirkt unterstützend bei der Führung und der Koordination in großen Unternehmen (ebd.). OI hilft bei der Überwachung, da sie eine Denkweise vorgibt, an der sich die Mitglieder orientieren können (FRITZEN 2010). Sie fungiert als Richtschnur mit der Verhaltensweisen, seien es die eigenen oder die der Kollegen, gemessen und bewertet werden können (FRITZEN 2010). Die nachfolgende Abbildung fasst die vorgestellten Prüfelemente und ihre Ausprägungen zusammen.

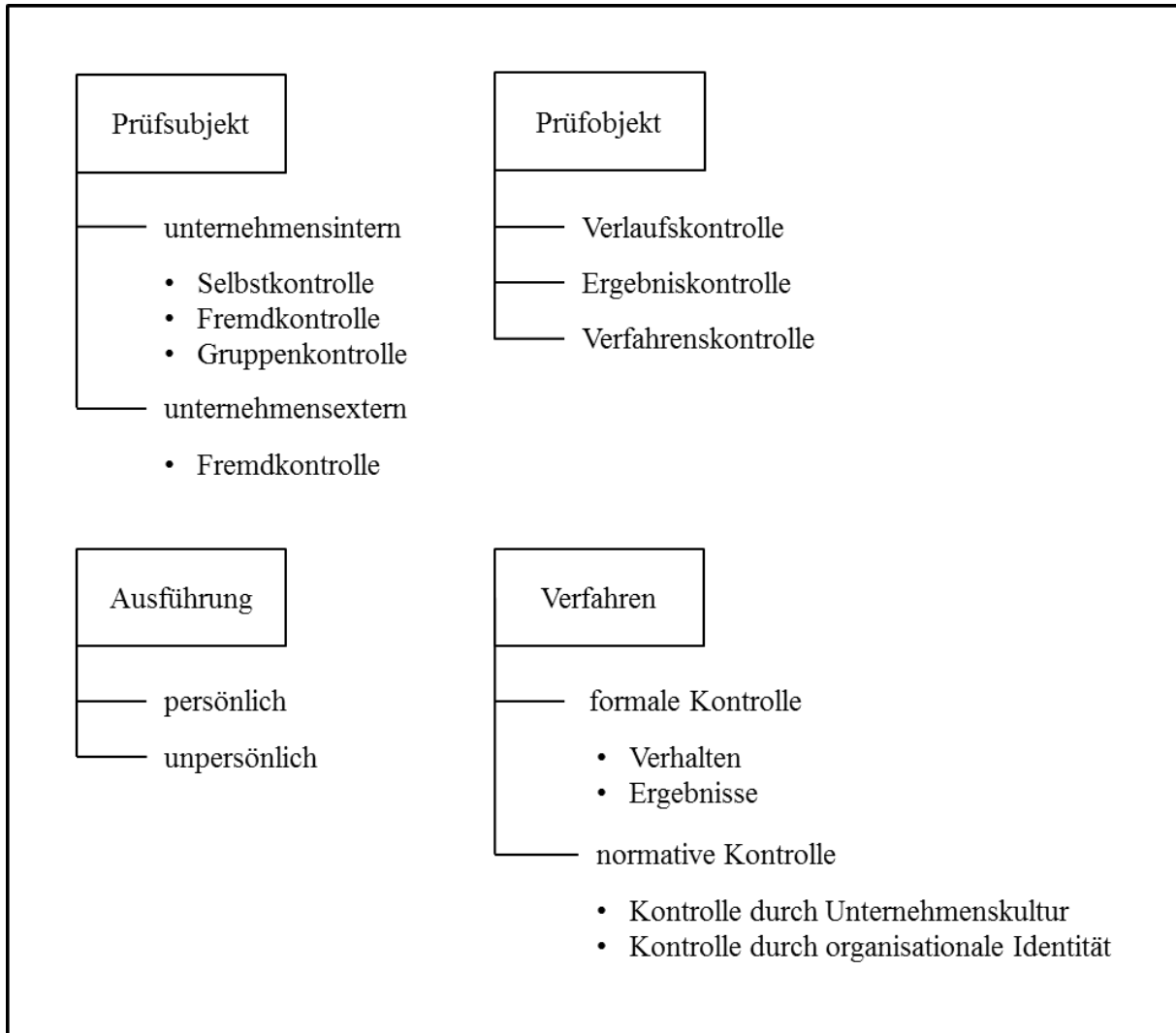


Abb. 13: Prüfelemente und ihre Ausprägungen

Quelle: Eigene Darstellung;
zum Inhalt: BENDIX 1956; TÜRK 1981; THIEME 1982; ABRAVANEL 1983; WEISS und MILLER 1987;
KRYSTEK und ZUMBROCK 1993; GENCTURK und AULAKH 1995; KIRSCH 1996; CZARNIAWSKA-
JOERGES und JOERGES 1998; SCHULZ VON THUN 2003; HANSCH 2007; GROß 2008; HUNGENBERG
2008; FRITZEN 2010; BEA und HAAS 2015

3.3 Ausgewählte Prüfmechanismen in Supply Chains

Prüfmechanismen setzen an verschiedenen Stellen in Zulieferketten an. Durchgeführt werden sie vom Unternehmen selbst, von beauftragten Dritten, wie beispielsweise Laboren oder Zertifizierungsstellen oder aber durch staatliche Stellen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Formen der staatlichen Untersuchungen nicht betrachtet.

Nachfolgend werden zuerst unternehmensinterne Formen der Überwachung vorgestellt. Abbildung 14 zeigt mögliche innerbetriebliche Überwachungspunkte in einer Lieferkette am Beispiel eines Lieferanten.

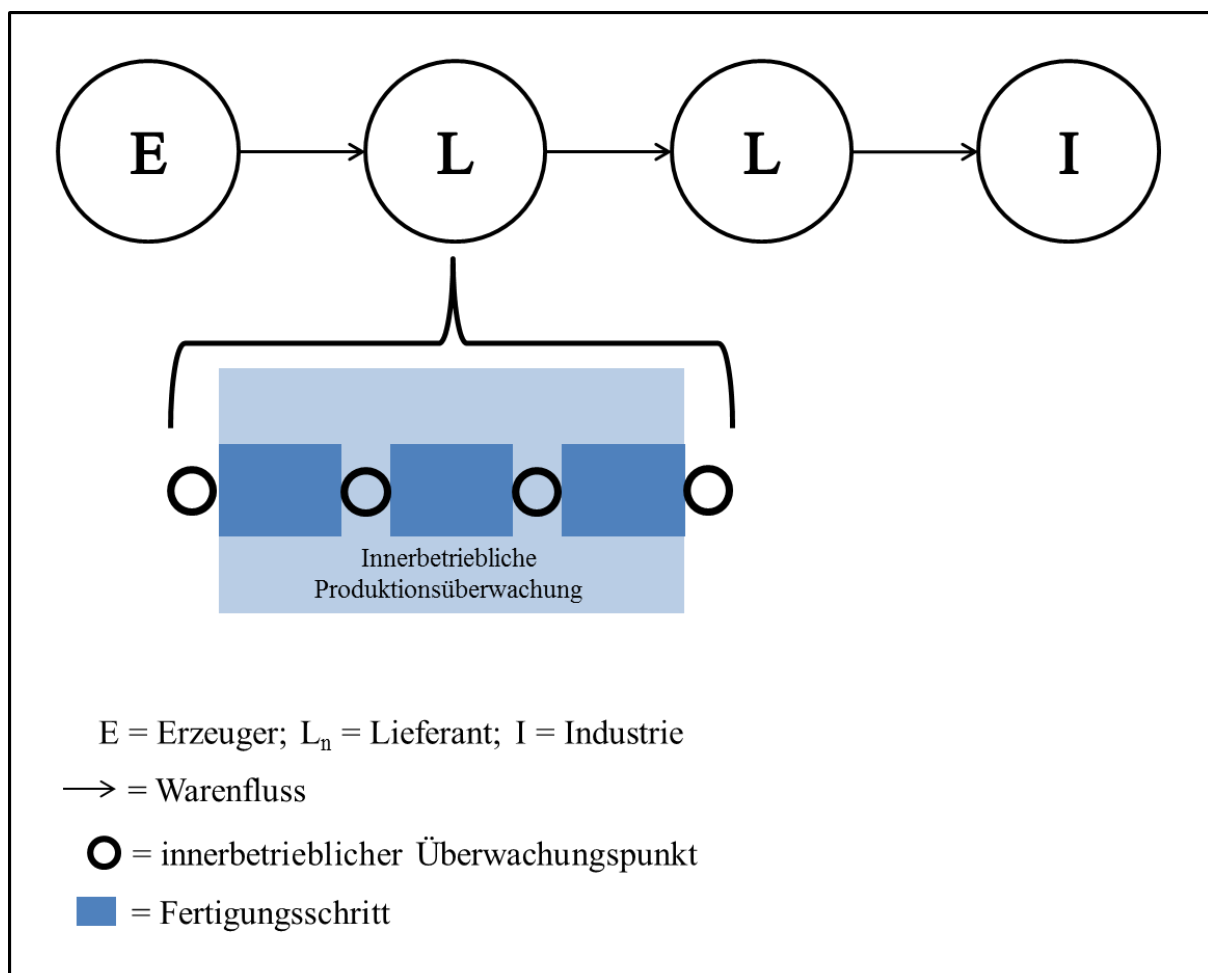


Abb. 14: Mögliche innerbetriebliche Überwachungspunkte in einer Lieferkette am Beispiel von Lieferanten

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den bekanntesten Prüfungen zählen die Wareneingangs- und Warenausgangsprüfung (JAHN et al. 2004). Bei der Wareneingangsprüfung findet eine kaufmännische, technische und qualitative Prüfung der angelieferten Güter statt (KLAUS und KRIEGER 2004; BICHLER et al. 2005). Die Qualitätsprüfung soll gewährleisten, dass nur Güter, die den geforderten Qualitätsanforderungen entsprechen, in die Produktion gelangen (OELDORF und OLFERT 2008). Häufigkeit und Intensität der Wareneingangsprüfungen variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Der Verzicht auf Vollprüfungen wird meist durch die hohen Kosten für die Analysen und dem zeitlichen Aufwand begründet. Wareneingangsprüfungen alleine sind nicht ausreichend um sichere Lebensmittel zu produzieren, welche den qualitativen Anforderungen jederzeit in vollem Umfang entsprechen (JAHN et al. 2004). Die Verarbeitung von qualitativ einwandfreiem Material allein garantiert jedoch nicht einen fehlerfreien Herstellungsprozess (SPILLER 2003). Such- und Erfahrungseigenschaften können durch Wareneingangsprüfungen überprüft werden, Vertrauenseigenschaften hingegen nicht (FEARNE et al. 2001). Diese spielen jedoch in Lebensmittelketten eine große Rolle (ebd.). Daher wurden andere, teilweise kettengliederübergreifende Prüfmechanismen entwickelt, die später in diesem Kapitel vorgestellt werden. Die Warenausgangsprüfung ist eine Endkontrolle, durch sie soll sichergestellt werden, dass die auszuliefernden Güter den Qualitätsanforderungen genügen (BICHLER et al. 2005).

Das Hazard Analysis and Critical Control Point (kurz: HACCP) System ist ein Instrument zur Minimierung von lebensmittelassoziierten Gesundheitsgefahren (FELLNER und RIEDL 2009; BRUCKNER et al. 2014). Alle Hersteller von Lebensmitteln sind zur Anwendung eines HACCP-Systems nach dem Codex Alimentarius gesetzlich verpflichtet (SCHÜTZ et al. 2013a). Im FAO/WHO-Codex Alimentarius Annex to CAC/RCP 1-1969 (Rev.4 2003) wird das HACCP-System wie folgt erläutert:

The HACCP system, which is science based and systematic, identifies specific hazards and measures for their control to ensure the safety of food. HACCP is a tool to assess hazards and establish control systems that focus on prevention rather than relying mainly on endproduct testing.

Durch eine Gefahrenanalyse werden alle möglichen Gefahren, welche die Lebensmittelsicherheit des Produktes beeinflussen können, identifiziert (FELLNER und RIEDL 2009). Anschließend wird das Risiko der einzelnen Gefahren nach produktindividuellen Kriterien beurteilt (ebd.). Basierend auf dieser Klassifizierung können dann Maßnahmen zur Überwachung und Beherrschung der ermittelten critical control points (CCP) eingeführt werden (ebd.). Ein HACCP-System ermöglicht eine Priorisierung der Gefahren und eine Fokussierung der

Ressourcen auf die CCPs (ebd.). Im Falle einer Beanstandung oder Überprüfung ist dies durch die Dokumentationspflicht möglich (ebd.).

Das HACCP-System kann in ein betriebliches Qualitätsmanagementsystem (QMS) integriert werden (ebd.). Aufgaben des Qualitätsmanagements (QM) sind Planung, Umsetzung und Dokumentation aller Aktivitäten, die für die Sicherstellung des angestrebten Qualitätsniveaus notwendig sind (KRIEGER 2008; SCHÜTZ et al. 2013a; TRIENEKENS und WOGNUM 2013). Dies umfasst die qualitätsbezogenen Aufgaben der Geschäftsführung, d.h. die Festlegung der Qualitätspolitik, die Bestimmung von Verantwortlichen sowie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung (THOMMEN et al. 2004; KRIEGER 2008; KAMISKE und BRAUER 2011). Als QMS bezeichnet man die Aufbau- und Ablauforganisation, welche die Aufgaben des QM miteinander verknüpfen (BICHLER et al. 2005; KAMISKE und BRAUER 2011). Ein QMS strukturiert die verschiedenen Qualitätsaufgaben und sorgt für ihre systematische Umsetzung (KAMISKE und BRAUER 2011). Ein QMS wird auch als Qualitätssystem, Qualitätslenkungssystem oder Qualitätssicherungssystem bezeichnet (DIN EIN ISO 9000:2000 2000). Mit einem QMS werden interne und externe Ziele verfolgt (OTTOWITZ 1997). Ausgewählte interne Ziele sind neben Fehlerverhütung, Kostensenkung, Optimierung von Prozessabläufen und steigenden Kundenerwartungen auch die Absicherung von Haftungsansprüchen (NÖHLE 1994; OTTOWITZ 1997; AMELUNG 2002). Ein wichtiges externes Ziel ist der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit beim Kunden (AMELUNG et al. 2002; TRIENEKENS und WOGNUM 2013). Das QMS soll als Signal fungieren und dem (potentiellen) Kunden zeigen, dass das Unternehmen qualitätsfähig ist, d.h. Maßnahmen und Verfahren zur dauerhaften Sicherstellung eines definierten Qualitätsniveaus implementiert hat. Ein QMS ist immer unternehmensindividuell. Grundsätzlich wird zwischen zertifizierten und nicht zertifizierten QMS unterschieden (AMELUNG et al. 2002). Zertifizierte QMS werden im nächsten Abschnitt, bei den stufenübergreifenden externen Prüfmechanismen, besprochen.

Tab. 4: Innerbetriebliche Überwachungsmechanismen und deren Aufgaben

Überwachungsmechanismus	Aufgaben
Wareneingangskontrolle	Kaufmännische, technische und/oder qualitative Prüfung der ankommenden Güter.
Warenausgangskontrolle	Konformitätsabgleich mit Qualitätsanforderungen.
HACCP	Erkennung von produktinduzierten Gesundheitsrisiken; Festlegung von kritischen Kontrollpunkten und Messgrößen zur Abweichungsbestimmung mit dem Focus auf Prävention.
QMS	Planung, Umsetzung und Dokumentation aller Aktivitäten, welche notwendig sind um das angestrebte Qualitätsniveau zu gewährleisten.

Quelle: Eigene Darstellung,
zum Inhalt: KRIEGER 2002; KLAUS und KRIEGER 2004; THOMMEN et al. 2004; BICHLER et al. 2005;
KRIEGER 2008; FELLNER und RIEDL 2009; BRUCKNER et al. 2014

Wurde im vorherigen Abschnitt der Mikrokosmos der Überwachungsmechanismen eines Kettengliedes betrachtet, erfolgt nun die Vorstellung der stufenübergreifenden Prüfmechanismen. Sie können in verschiedene Gruppen unterteilt werden. Eine Gruppe bildet Systeme, die von Handelsunternehmen gegründet wurden (TRIENEKENS und ZUURBIER 2008). Diese Systeme zielen meist auf eine sichere und nachhaltige Lebensmittelherstellung ab (ebd.). Beispiele hierfür sind der British Retail Consortium Globaler Standard für Lebensmittelsicherheit oder der International Featured Standards Food – Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln. Sie sind der Schwerpunkt der hier untersuchten Prüfmechanismen und werden später in diesem Kapitel ausführlich vorgestellt. Eine andere Gruppe besteht aus Systemen, die von der Lebensmittelindustrie entwickelt wurden und deren spezifische Anforderungen an Rohware und Prozesse sicherstellen sollen (ebd.). Darüber hinaus gibt es weitere Systeme, die sich auf bestimmte Sektoren beschränken (ebd.). Diese werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet. Eine Sonderform der stufenübergreifenden Prüfung stellt das Modell der Allianzen für die Mutuale Organisation Risikoorientierter Prüfungen (kurz: AMOR) von LANG und PETERSEN dar. Es wird am Ende des Kapitels vorgestellt.

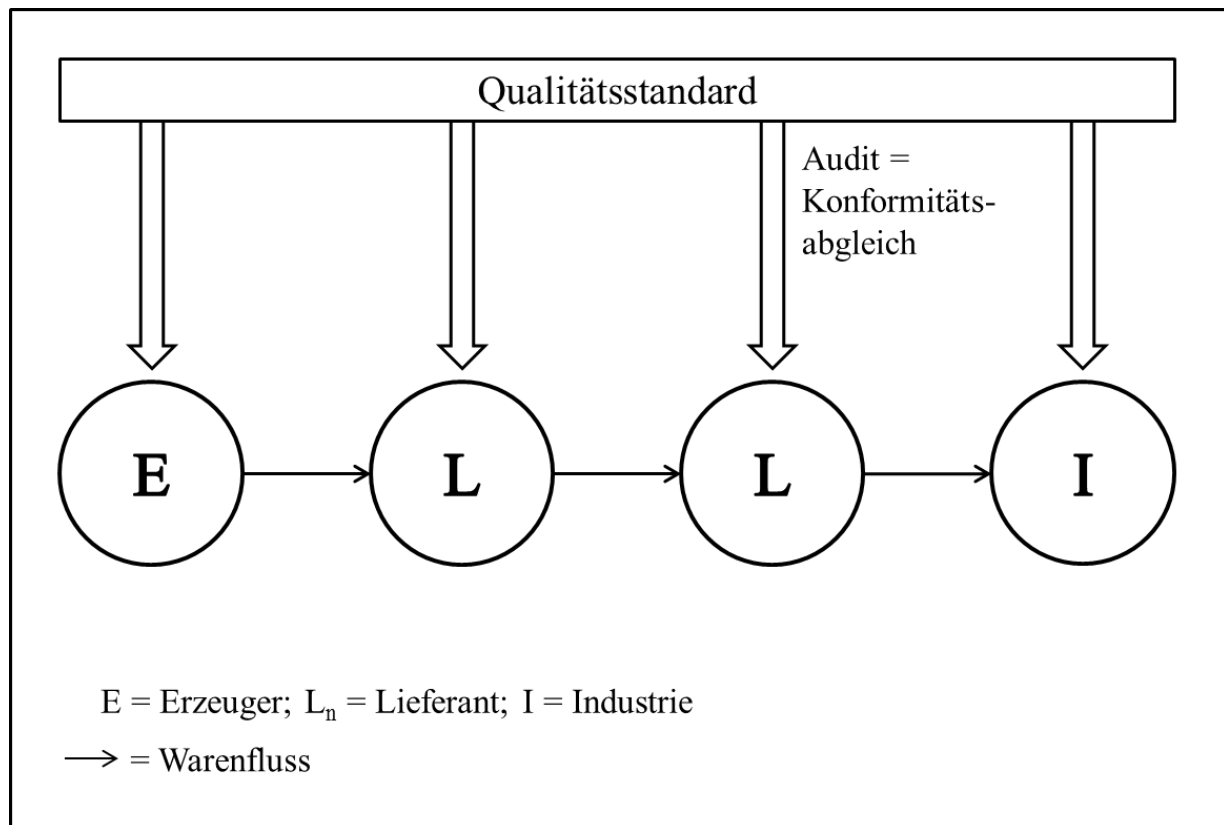


Abb. 15: Qualitätsstandards der Letztvertrieblerstufe als stufenübergreifende Prüfmechanismen

Quelle: Eigene Darstellung

Von einem zertifizierten QMS spricht man, wenn es den Anforderungen eines Qualitätsstandards entspricht (SPILLER 2003). Als Qualitätsstandard bezeichnet man die Vorgaben eines dokumentierten Regelwerks (MORA 1997; HATANAKA et al. 2005). In der Literatur werden statt des Begriffs Qualitätsstandard auch die Begriffe Zertifizierungssystem oder einfach nur System verwendet. Zwar variieren je nach Eigner und Zielsetzung Aufbau und Anforderungen eines Qualitätsstandards (nachfolgend kurz als Standard bezeichnet), dennoch lassen sich viele Standards auf die nachfolgend abgebildete Grundform reduzieren (JAHN et al. 2004; ALBERSMEIER et al. 2009). Der Standardesigner definiert die Zielgruppe, die Anforderungen sowie die Mechanismen zur Überprüfung der Unternehmen und der Zertifizierungsstelle (SCHULZE und SPILLER 2008; TRIENEKENS und WOGNUM 2013). Ein nach einem bestimmten Standard zertifizierter Produzent legt seinem Kunden das entsprechende Zertifikat vor, welches als Qualitätssignal fungiert (JAHN et al. 2005; SCHULZE und SPILLER 2008; ALBERSMEIER et al. 2009). Bei der Zertifizierung wird überprüft, ob das Unternehmen die Anforderungen des Standards erfüllt (MEUWISSEN et al. 2003). Die Überprüfung erfolgt durch eine anerkannte Zertifizierungsstelle (ebd.).

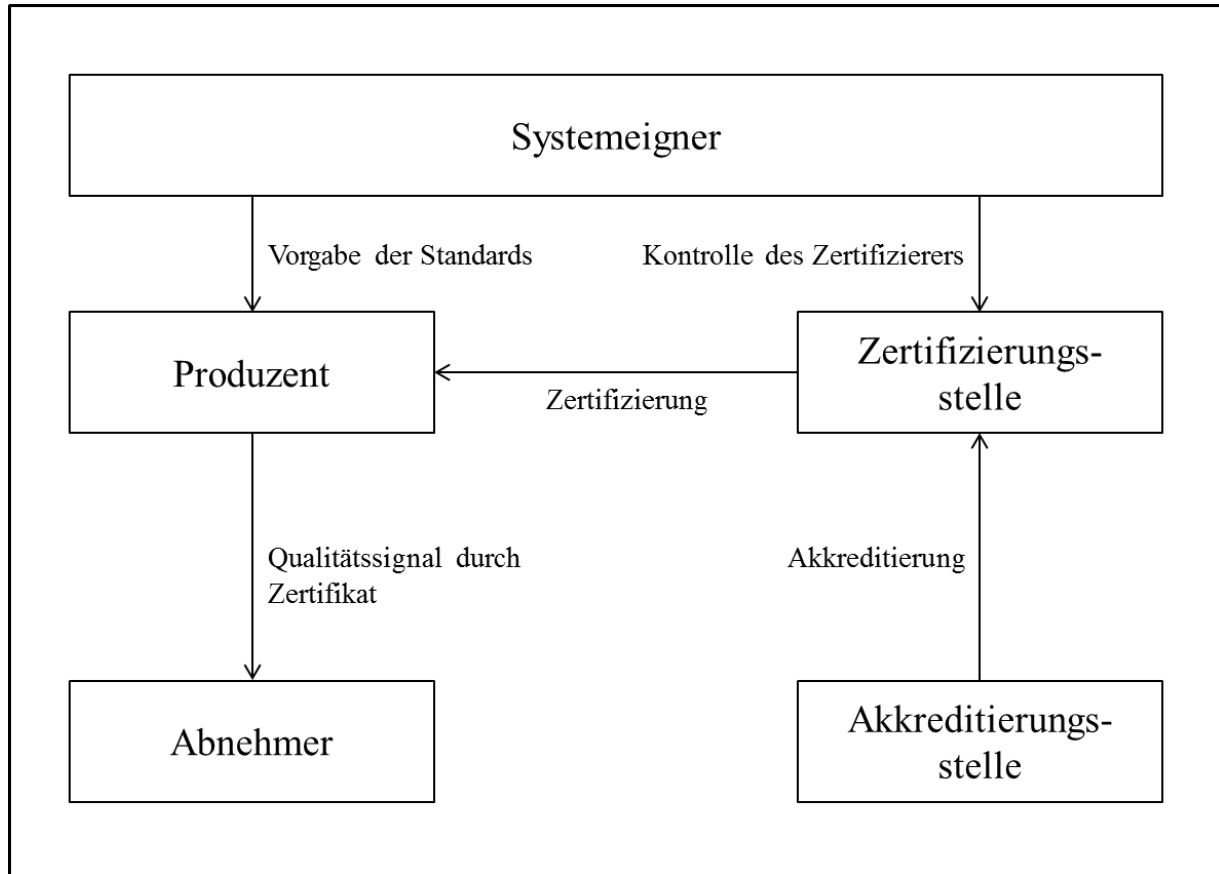


Abb. 16: Institutioneller Aufbau eines Zertifizierungssystems

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: JAHN et al. 2004

Die Zertifizierungsstelle wird durch die Akkreditierungsstelle zugelassen (SPILLER 2003). Bei der Akkreditierung handelt es sich um einen weitgehend formalen Akt, bei dem die Zertifizierungsstelle nachweisen muss, dass sie zu einer ordnungsgemäßen Prüfung fähig ist (ZOLLONDZ 2002; JAHN et al. 2004). Dieser Nachweis wird in der Regel durch eine Zertifizierung gem. ISO/IEC Guide 65 bzw. DIN EN ISO 45011 erbracht (JAHN et al. 2004). Durch die Akkreditierung ist die Zertifizierungsstelle berechtigt, ein Audit durchzuführen und bei Bestehen ein Zertifikat auf Basis des Standards zu vergeben (HATANAKA et al. 2005; POIGNÉE 2008). Ein Audit ist definiert als

eine systematische Untersuchung zur Feststellung, ob Aktivitäten und dazugehörige Ergebnisse die geplanten Anordnungen erfüllen und ob diese Anordnungen wirksam umgesetzt werden und geeignet sind, die Ziele zu erreichen (BRC 2011).

Audits werden durchgeführt, um einen Eindruck über die Wirksamkeit und Angemessenheit von qualitätssichernden Maßnahmen zu bekommen (KAMISKE und BRAUER 2011). Die Überprüfung erfolgt mit Hilfe vorher festgelegter Kriterien (BICHLER et al. 2005). In jedem Standard, der

zertifizierungsfähig ist, sind diese Kriterien definiert und wie Abweichungen von ihnen zu bewerten sind. Dies soll eine einheitliche und objektive Beurteilung durch die Auditoren gewährleisten und damit eine Vergleichbarkeit der Zertifikate verschiedener Zertifizierungsstellen ermöglichen. Audits können unternehmensintern von eigenen Mitarbeitern (first-party Audit), vom Kunden (Lieferanten- oder second-party Audit) oder von unabhängigen Zertifizierungsstellen (third-party Audit) durchgeführt werden (MANNING et al. 2006).

Hinsichtlich des Prüfobjektes unterscheidet man zwischen Produktaudit, Verfahrensaudit und Systemaudit (KAMISKE und BRAUER 2011). Bei einem Produktaudit erfolgt ein stichprobenartiger Vergleich der Fertigprodukte mit den vorgegebenen Spezifikationen (ebd.) Der Stichprobenumfang hängt von der Komplexität des Produktes ab (ebd.) Die Fehler werden klassifiziert und gewichtet (ebd.). Das Verfahrensaudit wird auch als Prozessaudit bezeichnet (ebd.). In einem Verfahrensaudit wird der gesamte Prozessablauf auf Wirksamkeit geprüft, insbesondere ob die Vorgaben eingehalten werden und diese für die jeweilige Anwendung zweckmäßig sind (WILDEMANN 2010; KAMISKE und BRAUER 2011). Ein Systemaudit wird durchgeführt, um Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit eines QMS zu überprüfen (KAMISKE und BRAUER 2011). Das Audit erfolgt auf Basis des Auditfragenkatalogs, der sich an der branchenneutralen DIN EN ISO 9000:2005 orientiert (ebd.). Auditierungsfelder sind Mitarbeiterorientierung, Qualitätsorientierung, Kundenorientierung, Zukunftsorientierung und Prozessorientierung (WILDEMANN 2010). In der unternehmerischen Praxis hat in den letzten Jahren das Verfahrensaudit an Bedeutung gewonnen (U13 2010). Vor dem Hintergrund zunehmender internationaler Leistungsverflechtung und steigender Komplexität der Lebensmittelherstellung ist den Unternehmen wichtig, dass die Prozesse bei der Lebensmittelherstellung beherrscht werden und Fehler vermieden bzw. frühzeitig im Prozess durch geeignete Maßnahmen erkannt werden (U6 2010; U13 2010; U17 2010). Diese Entwicklung spiegelt sich in dem Zertifizierungsprozess wieder, wo sowohl der Herstellungsprozess als auch das zugrunde liegende System (JAHN et al. 2004).

Ein Zertifikat soll, wie bereits erwähnt, als Qualitätssignal die Vertrauenswürdigkeit des Lieferanten verbessern. Aufgrund ihrer Bedeutung als Ersatz für eigene Überprüfungen der Lieferanten sind Standards für diese Arbeit von großer Bedeutung. Daher werden nachfolgend einige ausgewählte Standards kurz vorgestellt, welche die unterschiedlichen Stufen der Kette abdecken. Es handelt sich um Business to Business-Standards, die sich nicht an Endverbraucher richten.

Die Good Manufacturing Practice (GMP) Codes sind Richtlinien für den Umgang mit Lebens- und Futtermitteln und wurden in den 1980er Jahren eingeführt (KRIEGER 2002; KRIEGER 2008). Futtermittel sind ein Bestandteil von Lebensmittelketten. Die Qualität von Fleisch und anderen tierischen Produkten wird von der Qualität des Futtermittels beeinflusst. Die GMP Codes definieren einen minimalen Qualitäts- und Sicherheitsstandard (KRIEGER 2002). Ende der 1990er Jahre wurde der GMP-Standard um die Anforderungen des HACCP erweitert (KRIEGER 2008). Das GMP-Zertifizierungssystem besteht aus den drei Hauptteilen A (Basisdokumente), B (zu erfüllende Richtlinien, Standards und Anforderungen diverser Erzeugnisse sowie die verschiedenen Stufen des Herstellungsprozesses) und C (Zertifizierung auf Basis von HACCP) (ENGELHARDT et al. 2008).

GLOBALG.A.P. wurde 1997 unter dem Namen EUREPGAP (Euro Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice) gegründet (LÜDEKE 2008). Da sich der Standard weltweit etabliert hat, wurde im Jahr 2007 der Name in GLOBALG.A.P. geändert (ebd.). Ein Ziel von GLOBALG.A.P. ist die Harmonisierung der unterschiedlichen Standards für gute Agrarpraxis (FOODPLUS 2012a). Aus diesem Grund gibt es für die Inhaber anerkannter G.A.P.-Standards die Möglichkeit im Rahmen eines Benchmarking-Verfahrens ihre Standards als gleichwertig zu GLOBALG.A.P. anerkennen zu lassen (FOODPLUS 2012b; FOODPLUS 2012c). Weitere Ziele sind neben Lebensmittelsicherheit Umweltschutz bzw. integrierter Pflanzenschutz, Tierschutz auch das Setzen von sozialen Standards für Arbeiter (LÜDECKE 2008). Als „pre-farm-gate“-Standard werden alle Bereiche der landwirtschaftlichen Tätigkeit von der Aussaat bzw. Fütterung bis zur Auslieferung abgedeckt und zertifiziert (FOODPLUS 2012b). GLOBALG.A.P.-Standards sind modular aufgebaut (LÜDECKE 2008). Möchte beispielsweise ein Landwirt seinen Betrieb für Weizen und Gerste zertifizieren lassen, so benötigt er das Basismodul Gesamtbetrieb, das Basismodul Pflanze und das Sub-Modul Drusch- und Hackfrüchte (ebd.). Wie bei den nachfolgenden Standards ist auch bei allen GLOBALG.A.P.-Standards ein HACCP-Plan ein zentrales Element (ebd.).

Der British Retail Consortium Globaler Standard für Lebensmittelsicherheit (BRC) wurde als Produktnorm 1998 in Großbritannien von Einzelhändlern als technische Norm für Lieferanten von Handelsmarken entwickelt (BRC 2008; Krieger 2008). Zielsetzung ist die Bereitstellung eines Regelwerks anhand dessen die Lebensmittelhersteller ihre Anstrengungen hinsichtlich Produktsicherheit und –qualität ausrichten und durch Zertifizierungsstellen beurteilen lassen können (BRC 2008; BRC 2011). Innerhalb der Supply Chain ist der Standard auf die Stufe der Verarbeitung beschränkt (BRC 2008). Durch diese Beschränkung ist seine Anwendungstiefe gering. Der BRC Food Standard ist international anerkannt und verbreitet (BRC 2011; U15 2010). Sein Fokus liegt im anglo-amerikanischen Sprachraum, in Russland ist er nahezu unbekannt und hat dementsprechend keinen großen Stellenwert (U13 2010). Ein HACCP-Plan, Lebensmittelsicherheit- und Qualitätsmanagementsystem sowie Präventivprogramme zur Kontrolle von allg. Gefahren, welche durch gute Herstellungs- und Hygienepraxis abgedeckt werden können, sind die Kernelemente des BRC-Standards (BRC 2011). Dies beinhaltet auch Vorgaben zur Personalhygiene und bauliche Anforderungen (ebd.).

Der International Featured Standards Food – Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln (früher: International Food Standard, kurz: IFS) wurde 2003 von Mitgliedern des Hauptverbands des Deutschen Einzelhandels und des Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution als Pendant zum BRC entwickelt (THEUVSEN et al. 2013). Daher sind die beiden Standards auch hinsichtlich Zielsetzung und Aufbau nahezu identisch.

Diese Qualitätsstandards werden von großen, kettendominierenden Unternehmen vorgegeben (VIEIRA und TRAILL 2008). Es handelt sich bei den Initiatoren oft um Lebensmittelhändler, seltener um Unternehmen der verarbeitenden Industrie (HATANAKA et al. 2005). Die Anforderungen dieser Standards sind in der Regel deutlich höher als die der gesetzlichen (SCHIEFER und HELBIG 1995; DOLAN und HUMPHREY 2000; REARDON und BERDEGUE 2002; FRIES 2006).

Daneben gibt es noch unternehmensspezifische Qualitätsprogramme. Deren Qualitätsniveau und Spezifität schwanken zwar, liegen jedoch oftmals über denen der privatwirtschaftlichen Standards (SCHIEFER und HELBIG 1995; FRIES 2006). Diese individuellen Standards stellen sogenannte Insellösungen dar. Sie wurden entwickelt, um die speziellen Anforderungen an

einen Rohstoff oder qualitätsrelevante Aspekte abzudecken, die von privatwirtschaftlichen Qualitätsprogrammen aus Sicht des fordernden Unternehmens nicht oder nicht ausreichend abgedeckt werden. Mit Entwicklung und Implementierung von unternehmensspezifischen Qualitätsprogrammen verfolgen Unternehmen mehrere Ziele. Sie wollen nicht nur ein hohes Qualitätsniveau, sondern auch ihre rohwarenspezifischen Risiken minimieren. Das Sicherheitsempfinden nimmt mit Spezifität und Qualitätsniveau des Qualitätsprogramms zu.

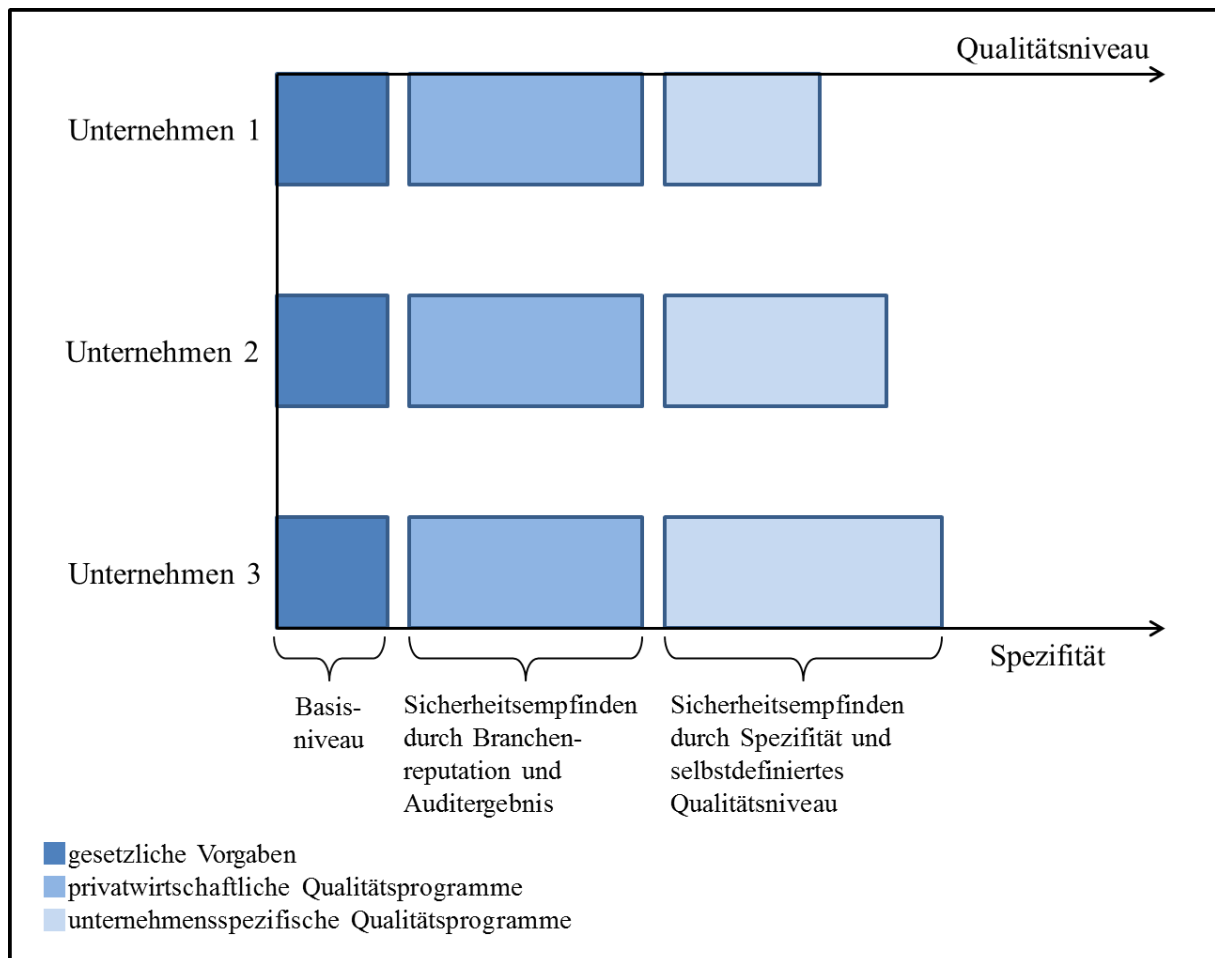


Abb. 17: Spezifität und Qualitätsniveau von Qualitätsprogrammen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: SCHIEFER und HELBIG 1995; FRIES 2006

Lieferantenaudits werden von Mitarbeitern des beschaffenden Unternehmens, meist von Qualitätsmanagern oder speziell geschulten Einkäufern, durchgeführt (BICHLER et al. 2005; SCHULZE und SPILLER 2008). Mit der Auditierung eines Lieferanten soll die Wirksamkeit dessen QMS überprüft, dessen Qualitätsfähigkeit sichergestellt, Verbesserungen eingeleitet und Entscheidungskriterien für die Lieferantenauswahl abgeleitet werden (PFEIFER 2001). Da sich

bei einem Lieferantenaudit nicht nur auf reines Systemaudit beschränkt wird, sondern auch Produkt- und Verfahrensaudit miteinander kombiniert werden, können durch second party Audits das Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit eines Lieferanten verbessert werden (PFEIFER 2001; BICHLER et al. 2005). Die Vorgehensweise eines Lieferantenaudits entspricht dem eines third-party Audits (PFEIFER 2001). Häufigkeit, Umfang und Dauer hängen von unternehmensindividuellen Faktoren ab.

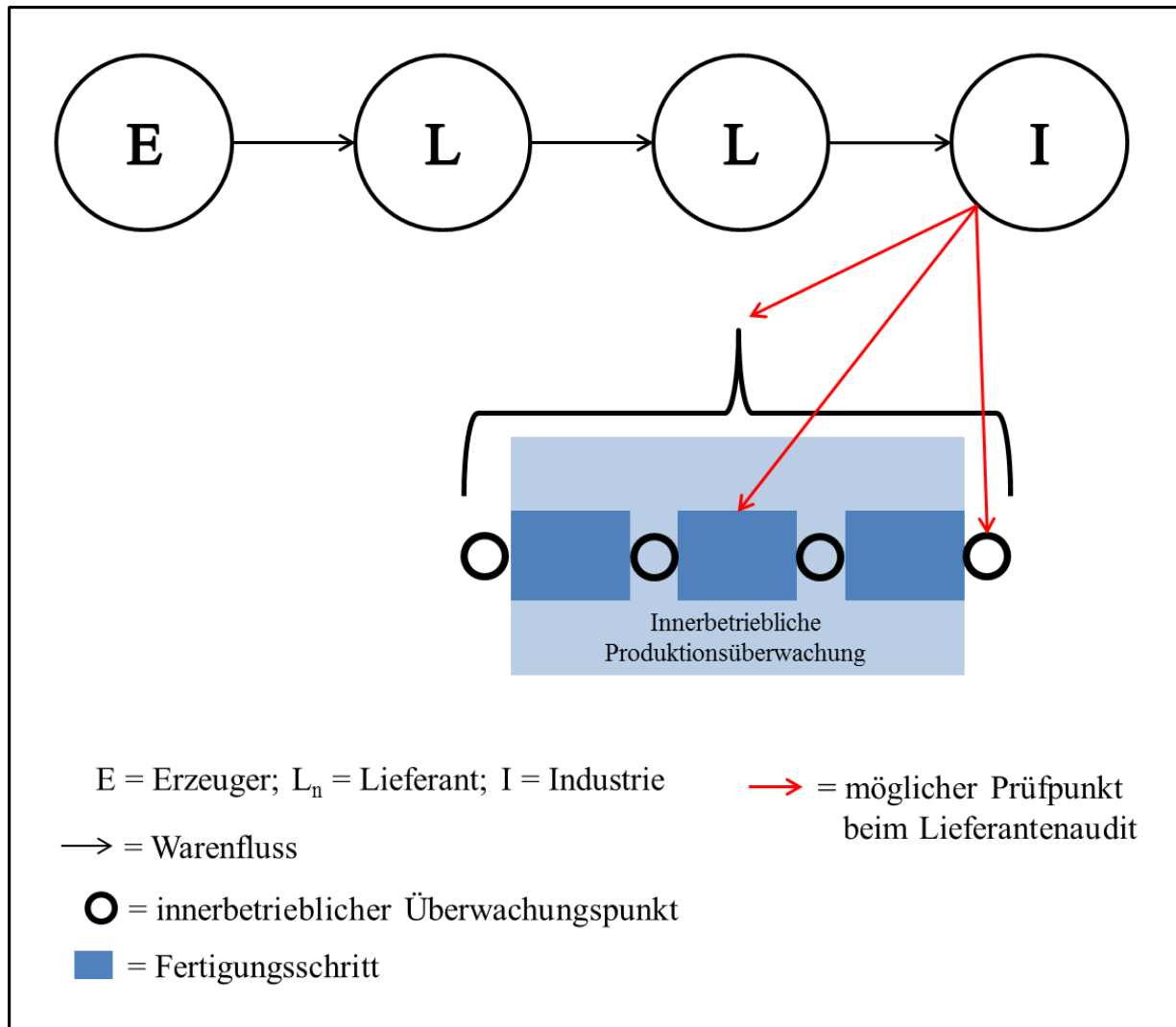


Abb. 18: Mögliche Prüfpunkte bei Lieferantenaudits durch Industrieunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Das AMOR-Modell nach LANG und PETERSEN (2012)

Das AMOR-Modell stellt eine Sonderform der überbetrieblichen Überwachung dar. Die Allianz, ein Bündnis von Akteuren einer Zulieferkette, entscheidet über Planung, Durchführung und Finanzierung einer Prüfstrategie (PETERSEN und O'HAGEN 2014). Im einfachsten Fall besteht die Allianz aus Kunde und Lieferant, sie kann jedoch auch um eine unabhängige Stelle oder staatliche Instanz erweitert werden (ebd.). Angestrebt wird eine Win-Win-Situation für alle Mitglieder (ebd.).

Das Besondere am AMOR-Modell ist die mutuale, risikoorientierte Verknüpfung von Warenausgangsprüfung des Lieferanten mit der Wareneingangsprüfung des Kunden (ebd.). Alle Mitglieder der Allianz haben Zugriff auf die Prüfergebnisse (ebd.). Von dieser Vorgehensweise profitieren die Beteiligten, da so Mehrfachprüfungen vermieden werden und die gewonnenen Daten auch vom Lieferanten zur Verbesserung der Produktqualität genutzt werden können (ebd.). Abbildung 19 stellt die schnittstellenübergreifende AMOR-Prüfung in Zulieferketten graphisch dar.

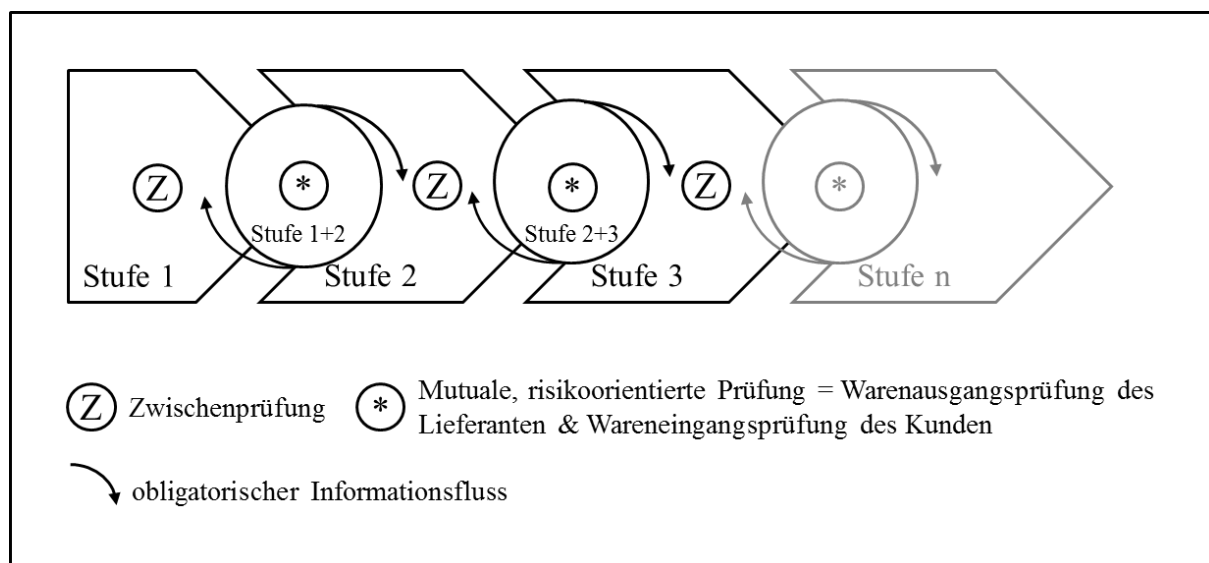


Abb. 19: Effekte der Organisation risikoorientierter kombinierter Eingangs- und Endprüfungen in Wertschöpfungsketten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: LANG und PETERSEN 2012

3.4 Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen

Es existieren zahlreiche Definitionen von Vertrauen. Sie unterscheiden sich durch unterschiedliche inhaltliche Ansichten über das Wesen und die Charakteristika von Vertrauen (SCHWEER und THIES 2003). Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Literatur über Vertrauen beruft sich überwiegend auf die Arbeiten von COLEMAN, DEUTSCH, LUHMANN und RIPPERGER.

Tab. 5: Ausgewählte Definitionen von Vertrauen

WissenschaftlerIn, Jahr	Definition
COLEMAN 1991	„Ein rationaler Akteur wird Vertrauen vergeben, wenn (...) das Verhältnis der Gewinnchance zur Verlustchance größer ist als das Verhältnis des Ausmaßes des möglichen Verlustes zum Ausmaß des möglichen Gewinns.“
DEUTSCH 1958	„An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectations lead to behavior which he perceives to have greater negative consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed.“
LUHMANN 2000	„Wir können das Problem des Vertrauens nunmehr bestimmter fassen als Problem der riskanten Vorleistung.“
RIPPERGER 1998	„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird.“

Quelle: Eigene Darstellung,
zum Inhalt: DEUTSCH 1958; RIPPERGER 1998; COLEMAN 1991; LUHMANN 2000

COLEMAN und DEUTSCH definieren nicht den Vertrauensbegriff, sondern die Bedingungen, unter denen Vertrauen vergeben wird. COLEMAN unterstellt, dass ein rational denkender Mensch berechnet, ob sich die Vergabe von Vertrauen für ihn in einer bestimmten Situation lohnt (COLEMAN 1991). Es ist fraglich, ob die Vergabe von Vertrauen ausschließlich auf rationale Überlegungen und Kalkulationen hin erfolgt. WILLIAMSON hat die von COLEMAN angeführten Beispiele zur Vergabe von Vertrauen widerlegt und damit auch seine Annahme, dass Vertrauen allein auf rationalen Überlegungen hin vergeben wird (WILLIAMSON 1993). Eine Person vergibt Vertrauen aus Gründen, die ihrem Umfeld nicht zwangsläufig nachvollziehbar erscheinen (FLADNITZER 2006). Rationales Verhalten ist hingegen objektiv nachvollziehbar. Nach DEUTSCH ist Vertrauen eine Handlung die sich nur ergibt, wenn der potentielle Schaden durch eine Situation größer ist als der potentielle Gewinn (DEUTSCH 1958). Vertrauen ist

demnach eine Handlungsentscheidung, die aus einer bestimmten Situation heraus entsteht (SCHWEER und THIES 2003). LUHMANN beschreibt Vertrauen als riskante Vorleistung (LUHMANN 2000). Das Risiko liegt seiner Meinung nach in der hohen Komplexität der Umwelt begründet, die zu einer nicht oder nur sehr eingeschränkt möglichen Voraussagbarkeit menschlichen Verhaltens führt (ebd.). RIPPERGER konkretisiert in ihrer Definition die Vertrauensproblematik und unterscheidet zwischen Vertrauenshandlung und Vertrauenserwartung (RIPPERGER 1998). Der Vertrauensgeber muss die freie Wahl zwischen Vertrauen und Misstrauen haben, andernfalls kann nach ihrer Auffassung nicht von Vertrauen gesprochen werden (ebd.). Anders als COLEMAN und DEUTSCH, nach deren Ansicht Vertrauen erst nach Abwägung und nur unter bestimmten Bedingungen vergeben wird, macht RIPPERGER die Vergabe von Vertrauen, die Vertrauenshandlung, nicht von solchen Bedingungen abhängig.

Die hier vorgestellten Definitionen stimmen in den folgenden Punkten überein:

- Vertrauen geht mit Risiko einher. In einer sicheren, vorhersehbaren Umwelt ist Vertrauen unnötig (BHATTACHARYA et al. 1998; NAUENDORF 2004; EDWARDS ET AL. 2006).
- Der potentielle Schaden im Enttäuschungsfall ist dabei größer als der Gewinn im Falle der Nichtausnutzung des Vertrauens (LUHMANN 2000; SCHWEER und THIES 2003; OSTERLOH und WEIBEL 2006).
- Die Vergabe von Vertrauen setzt eine Beziehung zwischen mindestens zwei Parteien, dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensnehmer, voraus.

Verhältnis von Vertrauen zu Misstrauen und Hoffnung

Misstrauen ist nicht mit fehlendem Vertrauen gleichzusetzen (LUHMANN 2000; ENDREB 2001; FLADNITZER 2006). Vertrauen und Misstrauen erwarten beide das Eintreten eines Sachverhalts (LEWICKI und MCALLISTER 1998). Sie unterscheiden sich jedoch in ihrer Erwartungshaltung: Wer vertraut nimmt an, dass ein negatives Ereignis nicht stattfinden wird. Wer misstraut, geht davon aus, dass ein positives Ereignis nicht eintreten und ihm ein Schaden entstehen wird (LUHMANN 2000; FLADNITZER 2006). Die Person wird daher alles versuchen um sich zu schützen und Kontroll- und Schutzmaßnahmen implementieren (RIPPERGER 1998).

Der Vertrauensgeber geht hingegen freiwillig und bewusst das Risiko der Enttäuschung ein (RIPPERGER 1998; SCHWEER und THIES 2003; GESSLER 2004). Er hat somit die freie Wahl, sich dem Risiko der Enttäuschung auszusetzen. Hoffnung bezeichnet nach RIPPERGER exogene Risiken, die nicht vom Vertrauensgeber beeinflusst werden können (RIPPERGER 1998). GESSLER geht noch einen Schritt weiter und sagt, dass Hoffnung im Falle von unkalkulierbaren Eintrittswahrscheinlichkeiten vorliegt (GESSLER 2004). Es kann also weder ex ante bestimmt werden, ob ein Ereignis stattfinden wird, noch ob es beeinflussbar sein wird. Es besteht demnach ein Unterschied zwischen Vertrauen und Hoffnung.

Gegen Risiko kann sich der Vertrauensgeber nicht vollständig absichern, da sich Risiko und Sicherheit ausschließen. Wenn es keine vollständige Sicherheit geben kann, stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen.

Nach BEA und HAAS ist Kontrolle

ein systematischer Prozess zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen (BEA und HAAS 2015).

Eine Plangröße kann beispielsweise ein Qualitätsmerkmal sein. Wenn ein Produkt nicht die Anforderungen des Kunden erfüllt, besteht die Gefahr, dass es nicht oder nur zu einem niedrigeren Preis verkauft werden kann. Kontrollen haben dann die Funktion eine gleichbleibende Qualität zu gewährleisten. Aus den bereits genannten Punkten Unsicherheit, Produkthaftung und eingeschränkter Eigenkontrollreichweite resultiert das Bedürfnis nach reliablen und validen produktionsstufenübergreifenden Kontrollmechanismen.

Kontrollen können vom Vertrauensnehmer als Ausdruck des Misstrauens verstanden werden und damit der Vertrauensbeziehung schaden. Nach GROLL stellt ein Verzicht auf Kontrolle eine Vertrauenshandlung dar (GROLL 2004). PIES et al. argumentieren hingegen, dass Kontrollen auch für beide Parteien vorteilhaft sein können, da sie unter Umständen die Nichtausbeutungserwartung stützen können (PIES et al. 2005). Der Vertrauensnehmer möchte seine Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen und die Kontrolle seiner Leistung ermöglicht dies (ebd.). NOOTEBOOM (2002) fasst die Diskussion um die Wichtigkeit von Vertrauen, Kontrolle und Wissen und deren Verhältnis zueinander zutreffend zusammen:

At some point we have to stop and take terms for granted, and that is where trust necessarily starts.

Nach SCHWEER und THIES ist in interorganisationalen Beziehungen in einem bestimmten Ausmaß Kontrolle erforderlich (SCHWEER und THIES 2003). Sie weisen jedoch auch darauf hin, dass übermäßige Kontrolle als Misstrauen verstanden werden könnte (ebd.). Durch eine Verringerung von Kontrollmaßnahmen kann eine so genannte Vertrauensspirale entstehen (OSTERLOH und WEIBEL 2006). Der Verzicht auf Kontrolle signalisiert Vertrauen und motiviert den Vertrauensnehmer (ebd.). Eine höhere Motivation führt zu einer höheren Leistungsbereitschaft und damit zu einer Verbesserung des Outputs (ebd.). Das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle verändert sich mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung (FRITZ 2007). Vertrauen wird also nicht schnell vergeben, sondern langsam durch Erfahrung aufgebaut. Dieser Lernprozess wird durch die Qualität der Interaktion beeinflusst (GESSLER 2004). Kontrolle verliert in länger andauernden Geschäftsbeziehungen an Bedeutung, wie aus Abbildung 20 hervorgeht. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass auch Kontrollen bzw. Kontrollmechanismen keinen absoluten Schutz ermöglichen.

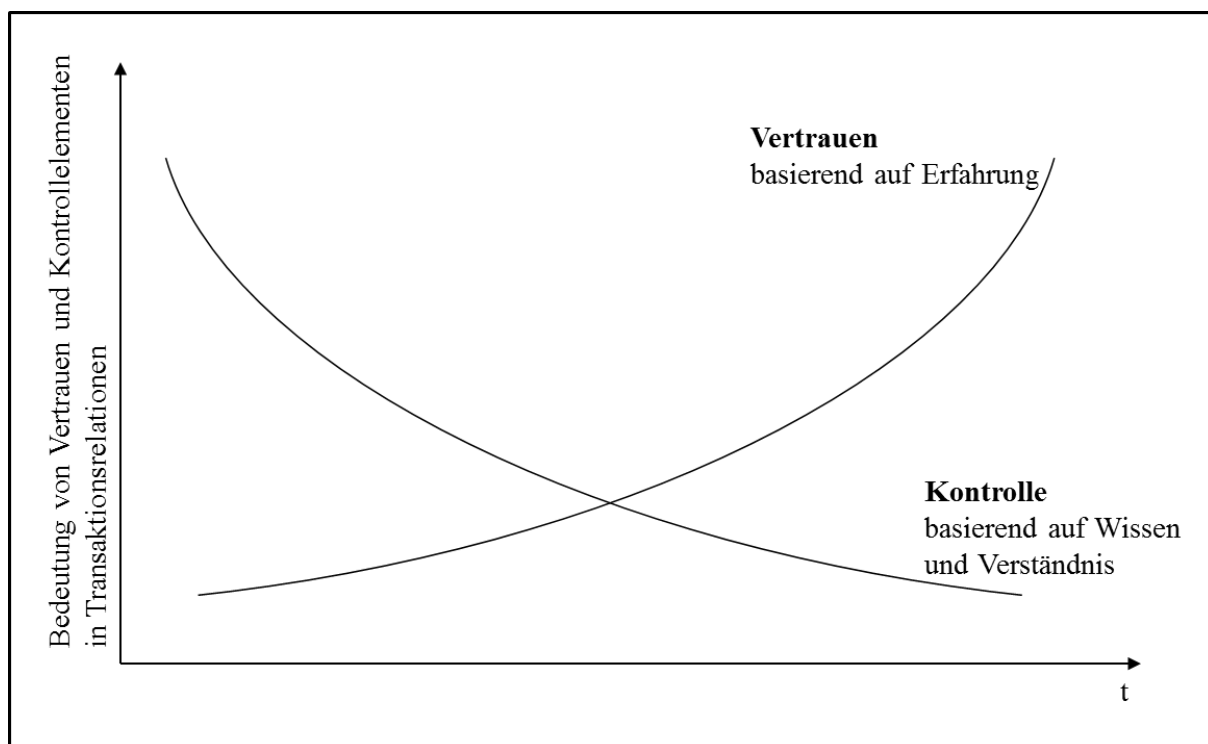


Abb. 20: Veränderung des Verhältnisses von Vertrauen und Kontrolle im Zeitablauf

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: FRITZ 2007

Es ist charakteristisch für Vertrauen, dass es langsam wächst, aber schnell vernichtet werden kann (SLOVIC 1993; SJURTS 1998). Dabei werden Ereignisse, die negativ auf die Vertrauensbeziehung wirken, meist bewusster wahrgenommen als positive (SLOVIC 1993). Zudem ist die zerstörerische Kraft eines negativen Vorfalls größer als die aufbauende eines positiven (ebd.). Durch die Bereitschaft Vertrauen zu schenken, indem man ein Risiko eingeht, wird soziale Komplexität reduziert (HARDY et al. 1998; LUHMANN 2000). Komplexität wird durch die Dynamik der Umwelt verursacht. Komplexität kann ab einem bestimmten Ausmaß Menschen überfordern und damit in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken (LUHMANN 2000). Die Bedeutung und das Wesen von Vertrauen beruhen auf der Unvorhersagbarkeit des menschlichen Verhaltens (NOOTEBOOM 2002). Eine Vertrauensbeziehung kann aber nicht nur zwischen Menschen bestehen (TAN und THOEN 2001). Eine Person kann auch einer Maschine, einer Software oder einer Institution vertrauen (TAN und THOEN 2001; FLADNITZER 2006).

Es ist fraglich, ob sich die soziologische Sichtweise der bisherigen Ausführungen auf Vertrauen in Prüfmechanismen übertragen lässt. Menschliches Verhalten ist probabilistisch, Prüfmechanismen sind hingegen deterministisch. Die Prüfung wird entweder bestanden oder nicht. Das Vertrauen in einen Prüfmechanismus kann also nicht die Reduktion sozialer Komplexität zum Ziel haben.

Bedeutung von Vertrauen in Prüfmechanismen

Prüfmechanismen haben die Aufgabe Abweichungen von einem vorher definierten Zustand aufzuzeigen, bzw. dafür zu sorgen, dass der Herstellungsprozess beherrscht wird und am Ende ein Produkt hergestellt wird, welches den Anforderungen entspricht. Bei der Gestaltung und Verflechtung der einzelnen Prüfmechanismen zu einem QMS gibt es im Regelfall für das Unternehmen nicht nur eine Lösung, sondern verschiedene Möglichkeiten (KATZ und KAHN 1978; TUSHMANN und NADLER 1978; SCOTT 1981; VAN DE VEN und DRAZIN 1984; HREBINIAK und JOYCE 1985; NADLER und TUSHMANN 1988; PENNINGS 1992; GALUNIC und EISENHARDT 1994). Kann ein Unternehmen sein Ziel bei einer gegebenen Ausgangssituation, die seinen Handlungsrahmen bestimmt, durch verschiedene organisatorische Lösungen (Prüfmechanismen) erreichen, spricht man von Äquifinalität (KATZ und KAHN 1978; TUSHMANN und NADLER 1978; SCOTT 1981; VAN DE VEN und DRAZIN 1984; HREBINIAK und JOYCE 1985; NADLER und TUSHMANN 1988; PENNINGS 1992; DOTY et al. 1993; GALUNIC und EISENHARDT 1994). Der Unternehmer entwickelt, unter Berücksichtigung gegebener situativer Einflussfaktoren, wie

gesetzliche Anforderungen, sein QM und sein QMS. Bei einem zertifizierten QMS legt hingegen der Standardgeber die Prüfmechanismen fest (JAHN et al. 2005; SCHULZE und SPILLER 2008). Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie weder Mitspracherechte bei der Gestaltung der Prüfmechanismen des Standards noch bei der Festlegung des Anforderungsprofils an die Auditoren haben. Dabei kommt den Auditoren eine zentrale Rolle zu, überwachen sie doch die Erfüllung der Standardanforderungen bei den Nutzern. Nach LUHMANN sollen Kontrollen, die von Experten überwacht werden, in abstrakten Systemen fester Bestandteil sein (LUHMANN 1979). Die Nutzer des Systems müssen dann nicht dem gesamten System vertrauen, sondern lediglich den Überwachungsmechanismen (ebd.).

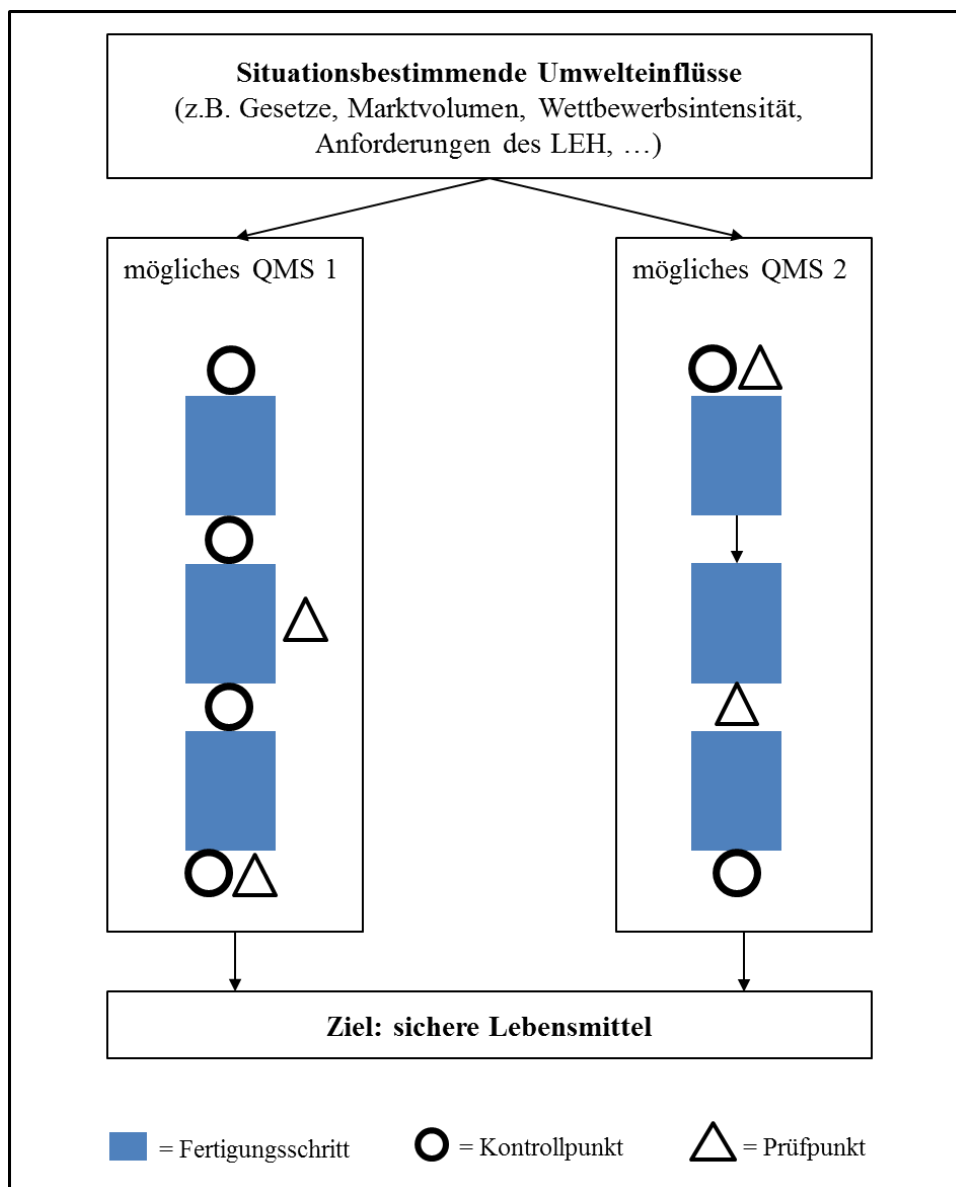


Abb. 21: Äquifinalität von Qualitätsmanagementsystemen

Quelle: Eigene Darstellung

Vertrauen in Kontrollmechanismen beruht auf objektiven und subjektiven Faktoren (TAN und THOEN 2001). Vertrauen wird objektiv vergeben, wenn der Kontrollmechanismus von vertrauenswürdigen Institutionen nach allgemein anerkannten Richtlinien entwickelt wurde (TAN und THOEN 2001; FRITZ et al. 2006). Institutionen reglementieren und lenken das Verhalten ihrer Mitglieder (NOOTEBOOM 2002). Um als vertrauenswürdige wahrgenommen zu werden, benötigen Institutionen eine Geltungsgrundlage (PIES et al. 2005). Diese setzt sich aus Akzeptanz und Reputation zusammen. Akzeptanz ist nach LUCKE (1995):

Die Chance, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei einer identifizierbaren Personengruppe ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden und unter angebbaren Bedingungen aussichtsreich auf deren Einverständnis rechnen zu können.

Akzeptanz ist für einen Standard unabdingbar. Er muss innerhalb seiner Zielgruppe anerkannt sein. Seine Anforderungen müssen so gestaltet sein, dass sie für die Zielgruppe relevant sind und er dadurch ihre Zustimmung erhält. Die zweite Geltungsgrundlage ist Reputation. RIPPERGER (1998) bezeichnet Reputation als:

Öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs. Die Reputation eines Akteurs reflektiert den Informationsstand Dritter darüber, wie vertrauenswürdig er sich in der Vergangenheit anderen gegenüber verhalten hat.

Reputation kann damit, genau wie Vertrauen, nicht ad hoc entstehen, sondern entwickelt sich im Laufe der Zeit. Ein Standard gewinnt an Reputation, wenn er die Erwartungen seiner Zielgruppe wiederholt erfüllt. Wenn Vertrauen aufgrund dieser beiden Faktoren vergeben wird, liegt institutionales Vertrauen vor. Im Umkehrschluss bedeutet dies, wenn der Institution, die das Prüfverfahren entwickelt hat, nicht vertraut wird, wird dem Prüfmechanismus auch nicht vertraut.

Vertrauen in Kontrollmechanismen wird aufgrund persönlicher Erfahrungen mit dem Kontrollmechanismus, Nachvollziehbarkeit und Commuality subjektiv vergeben (TAN und THOEN 2001; FRITZ et al. 2006). Man kann jedoch nur dann etwas nachvollziehen, wenn man über entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt. Das Vertrauen in den Kontrollmechanismus kann also nur entstehen, wenn man seinen eigenen Kenntnissen und Fähigkeiten vertraut. Verfügt man selber nicht über entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten, muss man darauf vertrauen, dass entweder Mitarbeiter im Unternehmen über diese Kenntnisse verfügen oder aber darauf, dass andere Personen oder Organisationen, die ebenfalls den Kontrollmechanismus

verwenden, über das Wissen verfügen. TAN und THOEN sprechen in diesem Zusammenhang von Commuality (TAN und THOEN 2001). Man vertraut einem Kontrollmechanismus, weil viele Organisationen es ebenfalls tun (ebd.). Damit vertraut man der Reputation der anderen Organisationen.

Einflussfaktoren

Es muss davon ausgegangen werden, dass nicht nur die Zielerreichung sondern auch die Funktionalität von Überwachungsmechanismen und somit der Erfolg von Überwachung von bestimmten Einflussfaktoren abhängig ist (HANSCH 2007). Problematisch für die Forschung ist, dass es keine zwei völlig identischen Szenarien gibt um die These zu prüfen (HAMBRICK und LEI 1985). Grundsätzlich lassen sich drei unterschiedliche Forschungsansätze entwickeln: der universelle Ansatz; der Kontingenzansatz und der situationsabhängige Ansatz.

Tab. 6: Forschungsrichtungen innerhalb des situativen Ansatzes

Forschungsansätze	Beschreibung
universeller Ansatz	Es gibt ein optimales Prüfsystem, das, in einem bestimmten Umfang, unabhängig von der Situation und in allen Firmen anwendbar ist.
Kontingenzansatz	Die Eignung eines Prüfsystems hängt von der Situation der Firma ab.
situationsspezifischer Ansatz	Die Situation jeder Firma ist so individuell, dass das Prüfsystem stets individuell angepasst werden muss.

Quelle: Eigene Darstellung, zum Inhalt: HUMBRICK und LEI 1985; FISHER 1995

Der Kontingenzansatz hat sich als dominierender Forschungsansatz für Kontrollsysteme etabliert (VAN DE VEN und DRAZIN 1984; DENT 1990). STAEHLE führte den Ausdruck situativer Ansatz in die deutsche Literatur ein (KIESER und KUBICEK 1992). In der englischsprachigen Literatur wird überwiegend der Begriff contingency approach verwendet, seltener der des situational approach (THOMMEN und ACHLEITNER 2006). Durch die Bezeichnung Kontingenzansatz soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Organisationstruktur von verschiedenen Größen abhängig (kontingent) ist (KIESER und KUBICEK 1992; THOMMEN und ACHLEITNER 2006).

Der situative Ansatz beruht auf der Annahme, dass externe und interne Faktoren eine konkrete Situation für das Unternehmen definieren (MACHARZINA und WOLF 2008). Diese Situation beeinflusst die Handlungsalternativen bzw. legt den Handlungsspielraum fest (WÖHE 2010). Der Erfolg eines Unternehmens hängt demnach von seiner Anpassungsfähigkeit an die gegebene Situation ab (MACHARZINA und WOLF 2008). Organisationsstruktur, das Verhalten der Organisationsmitglieder – die gesamte Unternehmung muss situationsgerecht gestaltet sein (ebd.). Die zentrale Aussage des situativen Ansatzes ist, dass es nicht die optimale Organisationsform gibt, sondern nur situationsabhängig unterschiedlich effiziente (BEA und HAAS 2015).

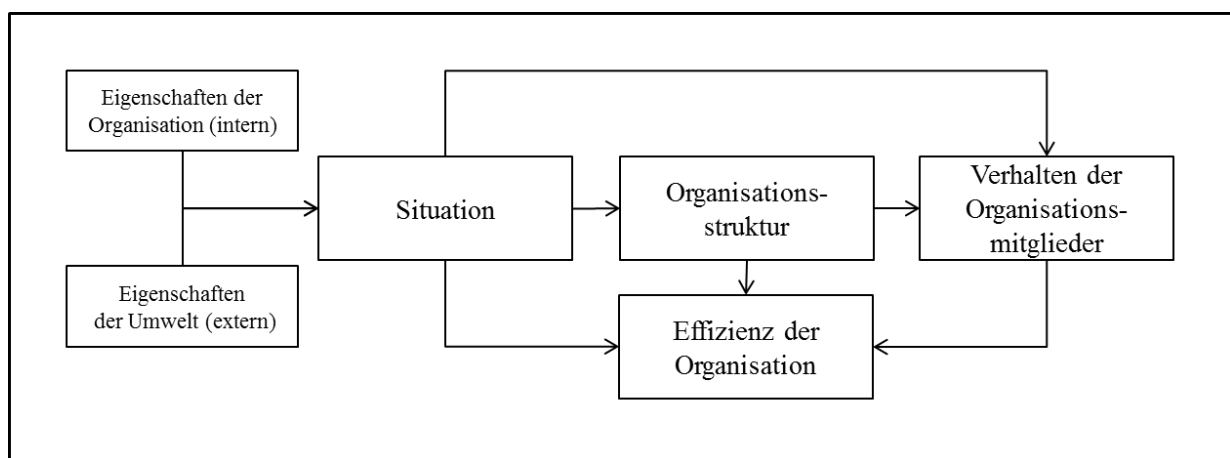


Abb. 22: Grundmodell des situativen Ansatzes

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: KIESER und KUBICEK 1992; KIESER und WALGENBACH 2010

Ziel des Kontingenzansatzes sind Beschreibung und Erklärung der Beziehungen zwischen Situation, Struktur, Verhalten und Effizienz einer Organisation (ebd.). Um diese Beziehungen beschreiben zu können, werden in einem ersten Schritt die für die Entscheidungssituation relevanten Einflussfaktoren ermittelt und systematisiert (WÖHE 2010). Dann werden die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen, wie Situationsgrößen, -faktoren, Kontextvariablen, und abhängigen Variablen, wie Struktur und Verhalten, untersucht (ebd.). Dies soll die Entscheidungsfindung unterstützen, da so mögliche Konsequenzen für einzelne Variablen prognostiziert werden können (ebd.).

Man unterscheidet zwischen selbstentwickelten und fremdentwickelten Prüfmechanismen. Diese Unterscheidung ist wichtig, da das Vertrauen je nach Entstehungsart unterschiedliche Grundlagen hat und auch von anderen Faktoren beeinflusst wird. Ein eigenerstelltes Prüfungssystem ist auf die individuelle Situation des Unternehmens ausgerichtet. Diese perfekte Passung kann

ein fremderstelltes Prüfsystem, wie ein Standard es beinhaltet, nicht ermöglichen. Nach CHENHALL wird ein Prüfsystem verwendet, wenn es als nützlich empfunden wird (CHENHALL 2003). Damit ein Prüfmechanismus als nützlich angesehen werden kann, muss ihm vertraut werden. Nachfolgend werden durch Literaturrecherche ermittelte Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen vorgestellt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf externen, fremd-definierten Prüfmechanismen. Dies wird am Beispiel von Standards, wie dem BRC oder dem IFS, untersucht.

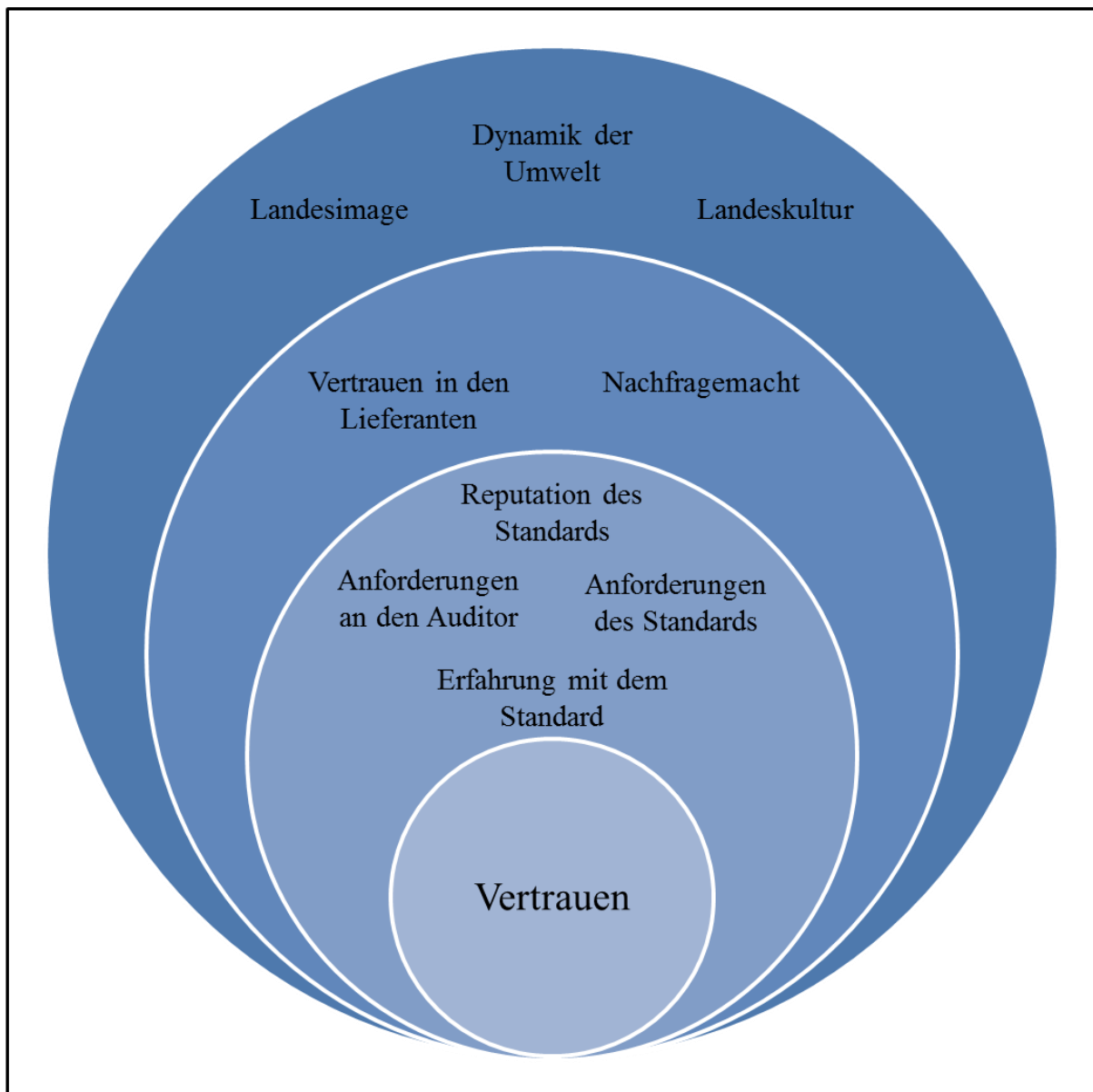


Abb. 23: Einflussfaktoren auf Vertrauen in Standards

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 23 gruppiert die Einflussfaktoren nach Bezugsnähe zum Vertrauen in den Standard. Die Faktoren „Anforderungen an den Auditor“, „Anforderungen des Standards“, „Reputation des Standards“ und „Erfahrung mit dem Standard“ haben unmittelbaren Bezug zum Standard. Demgegenüber sind die Faktoren „Vertrauen in den Lieferanten“ und „Nachfrage macht“ nicht direkt kausal mit dem Vertrauen in den Standard verbunden. Die letzte Gruppe bilden Landesimage, Landeskultur und Dynamik der Umwelt.

Anforderungen an den Auditor

Auditoren überwachen die Einhaltung der Anforderungen eines Standards (KARAPETROVIC und WILLBORN 1999; NOOTEBOOM 2002). In den Firmen, die sie auditieren, haben sie Kontakt mit unterschiedlichen Hierarchien (NELSON und TAN 2005). Auditoren sprechen mit Arbeitern und Technikern genauso wie mit Führungskräften. Durch diesen Kontakt können sich Auditierungsprozess und Auditergebnis verändern (ebd.). Das Auditergebnis wird auch durch das Fachwissen, die Persönlichkeit des Auditors und seine Erfahrung beeinflusst (ebd.). Die Ausbildung des Auditors ist somit ein zentraler Einflussfaktor auf das Auditergebnis.

Objektivität und Unabhängigkeit des Auditors sind wichtige Voraussetzungen für gleichbleibende und damit vergleichbare Auditabläufe (KARAPETROVIC und WILLBORN 1999). Die Objektivität eines Audits zu bestimmen oder sogar mit anderen Audits zu vergleichen, ist nach BONNER häufig schwierig, da es keine entsprechenden Vorgaben gibt (BONNER 1990). Auditergebnisse können, wie aus den bisherigen Ausführungen deutlich wird, aufgrund des Auditors an einem Standort deutlich voneinander abweichen.

Um ein Audit effektiv und effizient durchführen zu können, benötigt der Auditor neben den bereits genannten Fachkenntnissen auch Wissen über die Prozesse der Kunden (AICPA 2005). Dieses Wissen vertieft sich mit zunehmender Häufigkeit der durchgeführten Audits bei dem Kunden und führt zu einer Verbesserung der Auditqualität (PETTY und CUGANESAN 1996). Demgegenüber steht das Risiko der Identifizierung mit dem Kunden. Gemäß der Theorie der sozialen Identität entwickeln bei engem Kundenkontakt Dienstleister wie Auditoren eine Bindung zu ihrem Kunden und sie identifizieren sich mit ihnen und ihren Problemen (BAMBER und IYER 2007). Es besteht die Gefahr, dass die Objektivität der Auditoren darunter leidet. Auditergebnisse und darauf beruhende Zertifikate senden dann ein falsches Signal aus. Wird das falsch positive Signal durch einen Kunden des Unternehmens „enttarnt“, kann dies zu einer Abwertung des Vertrauens in den Standard führen. Auditoren können somit durch ihre Tätigkeit

und der damit einhergehenden Macht das Vertrauen in den Standard stärken oder schwächen (NOOTEBOOM 2002).

Anforderungen des Standards

Die Anforderungen des Standards definieren sein Niveau. Der Standardeigner definiert die Zielgruppe, die Anforderungen sowie die Mechanismen zur Überprüfung der Unternehmen und der Zertifizierungsstelle (JAHN et al. 2005; SCHULZE und SPILLER 2008). Sie sind das Herzstück des Standards und entscheidend für die Reputation und damit den Erfolg am Markt. Es ist also davon auszugehen, dass es im Interesse des Systemeigners ist, dass sein System ein hohes Niveau hat. Das Niveau fungiert als Signal für die Nutzer, das der Standard seine Aufgabe auf hohem Level erfüllt und das Vertrauen ihn es gerechtfertigt ist. Für das beschaffende Unternehmen sind die Voraussetzungen, die zu erfüllen sind, damit das Zertifikat erteilt wird, eine wichtige Grundlage für die Vertrauensvergabe (PFEIFER 2001). Auf diese Vertrauensvergabe basiert die Entscheidung, ob die Ware über die durch das Zertifikat zugesicherte Eigenschaft verfügt (ebd.). Erfüllt der Standard nicht die Erwartungen der Zielgruppe, wird der Wert des Zertifikats angezweifelt und das Vertrauen in den Standard schwindet (FULPONI 2006). In Abbildung 24 ist der Zusammenhang zwischen Anforderungsniveau, Zufriedenheit und dem Bedarf nach ergänzenden Maßnahmen dargestellt.

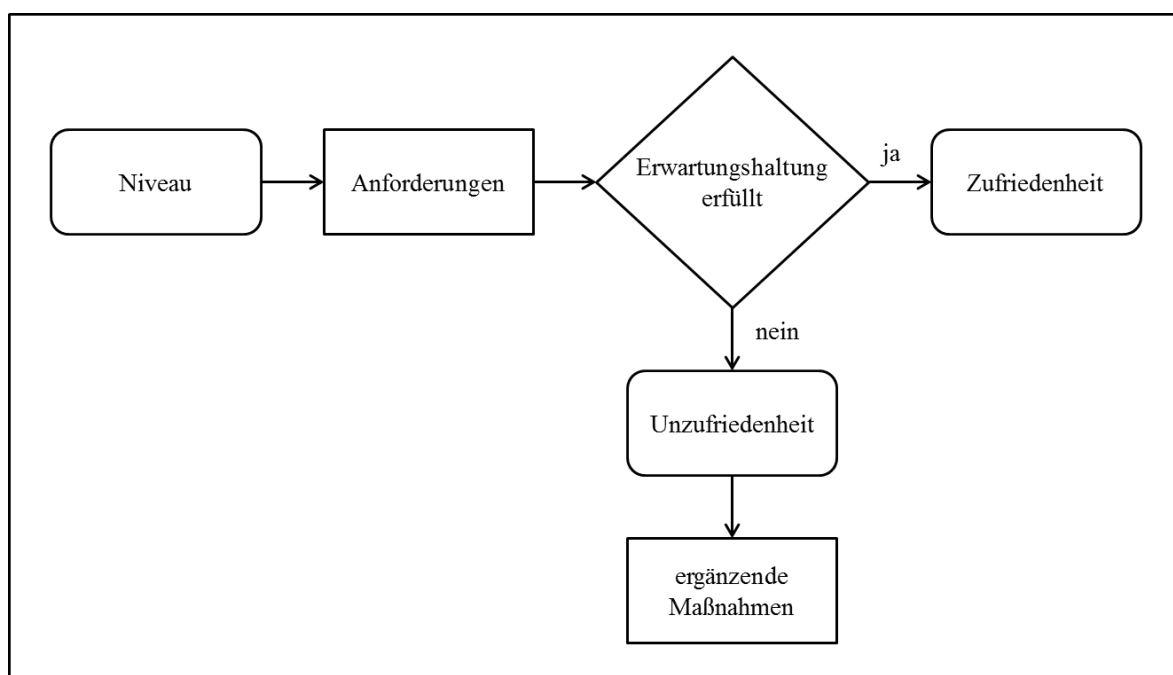


Abb. 24: Zusammenhang zwischen Anforderungsniveau und Zufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung

Reputation des Standards

Reputation und Vertrauen sind eng miteinander verbunden (CARTER et al. 2002). Dies zeigen auch die Ausführungen des vorherigen Abschnitts deutlich. Die Branchenreputation, also der „gute Ruf“ innerhalb der Zielgruppe des Standards, ist für den Erfolg und die Anerkennung als glaubwürdiges Zeichen von zentraler Bedeutung (FULPONI 2006; ALBERSMEIER et al. 2009). (Branchen-) Reputation beruht auf Commuality, den gesammelten positiven Erfahrungen relevanter Dritter (CARTER et al. 2002; PRICE und DAWAR 2002; TAN und THOEN 2001). Reputation entwickelt sich, wenn die Erwartung der Zielgruppe hinsichtlich für sie relevanter Faktoren dauerhaft erfüllt wird.

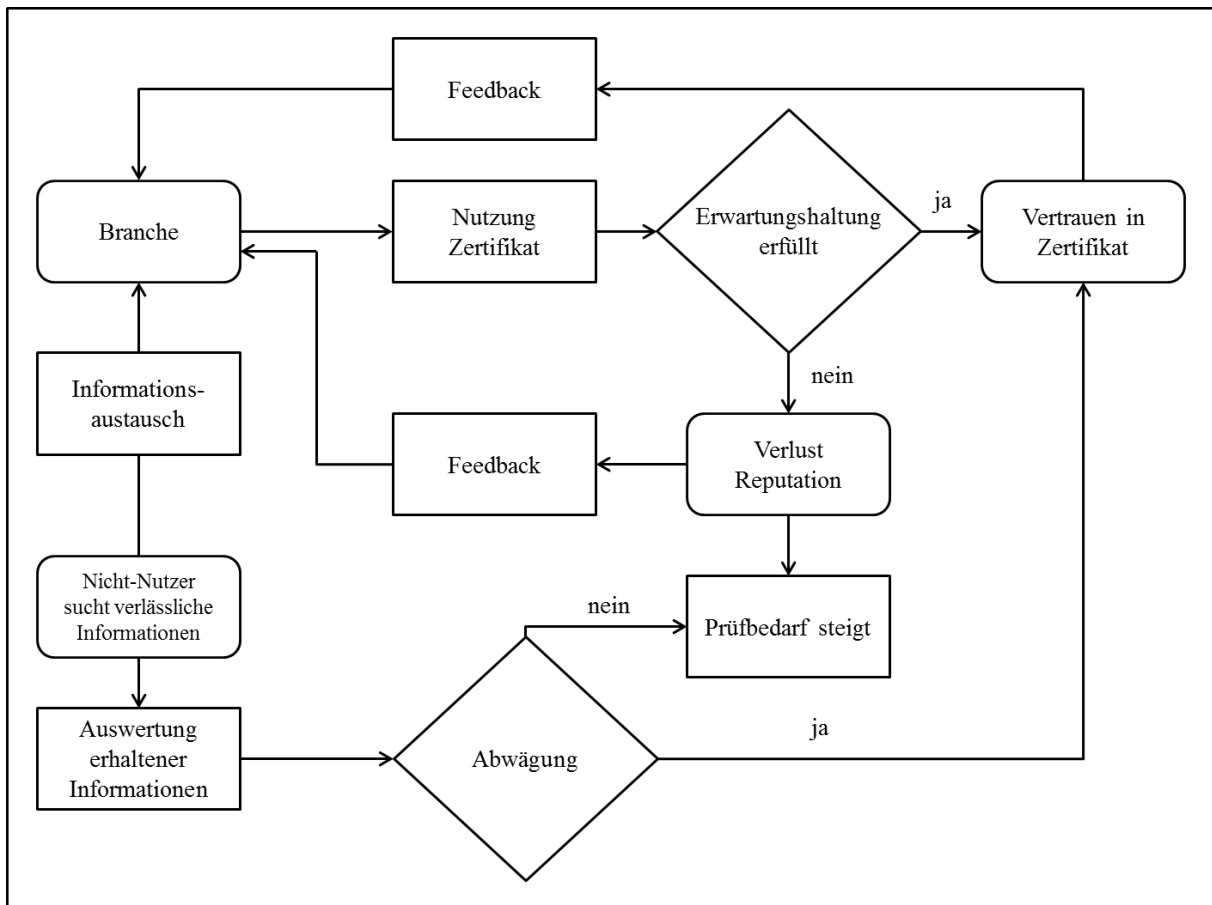


Abb. 25: Zusammenhang zwischen Entstehung von Branchenreputation, Individualentscheidungen und Entstehung von Prüfbedarf

Quelle: Eigene Darstellung

Gesammelte Erfahrung mit dem Standard

Die im Laufe der Zeit gesammelte Erfahrung mit einem Überwachungsmechanismus beeinflusst das Ausmaß des Vertrauens in ihn. Sie bildet damit eine Grundlage für das Vertrauen in einen Kontrollmechanismus. Eine Erfahrung kann positiver oder negativer Art sein. Es ist davon auszugehen, dass eine positive Erfahrung das Vertrauen stärkt, eine negative es hingegen schwächt. Fraglich sind die Reaktionsstärke der Vertrauensnehmer und die weiteren Konsequenzen auf das Vertrauensausmaß im Zeitablauf. Ab einem bestimmten Punkt ist Erfahrung nicht mehr nötig, um zu vertrauen (FLADNITZER 2006). Wie viel Erfahrung hierfür notwendig ist, hängt neben der Persönlichkeit des Vertrauensnehmers auch von dem Vertrauensobjekt, der Wichtigkeit der konkreten Situation sowie dem Spannungsverhältnis zwischen möglichem Schaden bei Vertrauensbruch einerseits und dem zu erwartenden Nutzen bei erfülltem Vertrauen (KOLLER 1997; JOHNSON UND GRAYSON 2002; FLADNITZER 2006).

In der nachfolgenden Abbildung 26 sind die grundsätzlich möglichen Auswirkungen von positiven und negativen Erfahrungen auf das Vertrauen dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass der Kurvenverlauf lediglich idealtypisch ist und im konkreten Fall andere Verläufe möglich sind. Im günstigsten Fall werden positive Erfahrungen gesammelt und das Vertrauen steigt an (Entwicklung A). Denkbar ist auch, dass es zu keinen Veränderungen im Vertrauen kommt (Entwicklung B). Sammelt der Vertrauensnehmer negative Erfahrungen, wird das Zertifikat seinen Erwartungen nicht gerecht (Entwicklung C). Die Erwartungshaltung wird nicht erfüllt; es kommt zu einem Rückgang des Vertrauens. Wenn ein bestimmtes Toleranzniveau bei der Erfahrungssammlung überschritten wird, finden Verhaltensroutinen, wie beispielsweise das Vertrauen in einen Standard, die quasi automatisch ablaufen, keine Anwendung mehr sondern werden kritisch hinterfragt (POLANY 1962; NOOTEBOOM 2002).

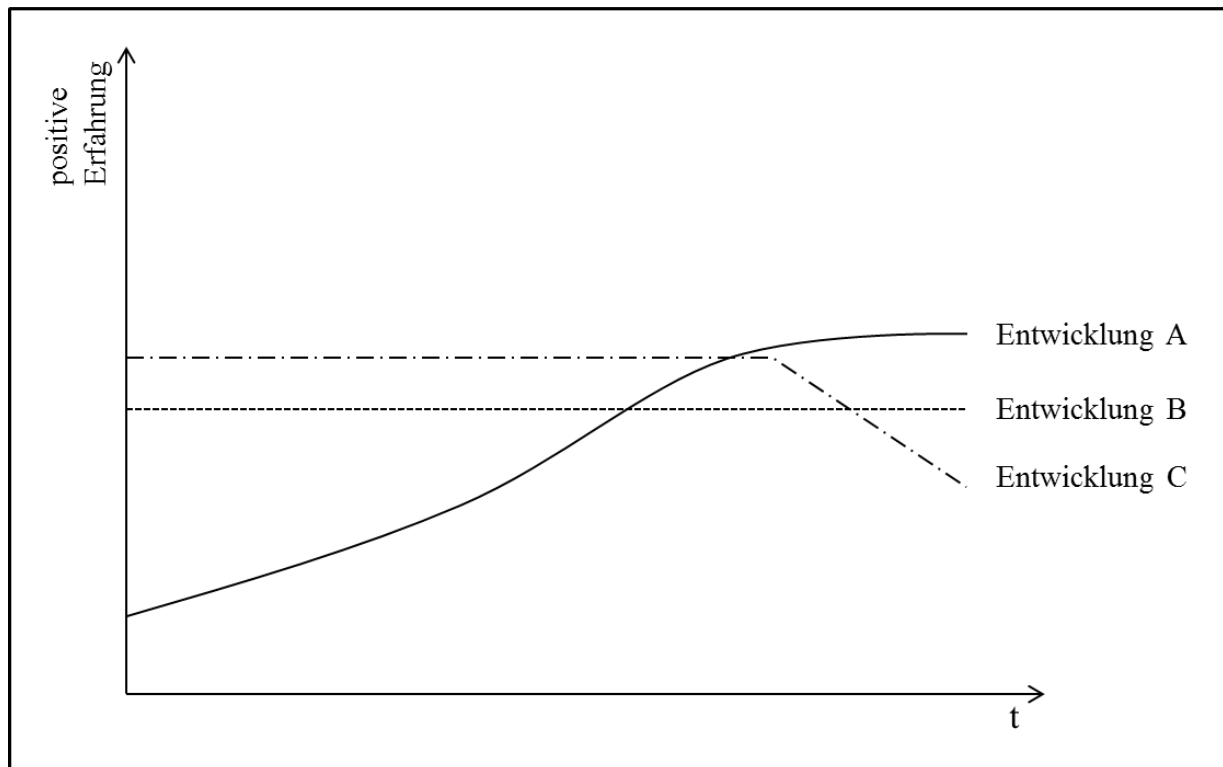


Abb. 26: Mögliche Änderungen im Vertrauenslevel durch Erfahrung

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den Erfahrungen mit dem Standard sammeln die Unternehmen auch Erfahrungen mit ihren Lieferanten. Analog zu den Erfahrungen mit Standards kann auch hier zwischen den Entwicklungspfaden A, B und C unterschieden werden. Aufgrund der Erfahrungswerte und den Abweichungen von der Erwartungshaltung klassifizieren die Unternehmen ihre Lieferanten in A-, B- oder C-Lieferanten. Dies führt zu dem nächsten Einflussfaktor:

Vertrauen in den Lieferanten

Die Geschäftsbeziehung zu einem Lieferanten durchläuft im Zeitablauf verschiedene Entwicklungsphasen, in denen sich das Ausmaß von Vertrauen in den Geschäftspartner verändert (COOLEY und DWYER 1998). Im Laufe der Zeit sammelt das Unternehmen mit jedem Kontakt (Verhandlungen, Lieferung, Besuche etc.) Erfahrung über die fachliche Kompetenz seines Lieferanten (DONEY et al. 1998; BATT 2003). Diese Erfahrungen bilden die Grundlage für die Entstehung von Vertrauen (OFFE 2001). Wiederholter persönlicher Kontakt mit dem Lieferanten ist für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung von großer Bedeutung (SCHLICHTER et al. 2003; STEINHEUSER 2006). Wenn persönlicher Kontakt aufgrund zu großer räumlicher Distanz nicht möglich ist, findet direkte Kommunikation

zwischen Unternehmen und Lieferant entweder nie oder nur sporadisch statt (BATHELT und GLÜCKLER 2002). Wenn wiederholter persönlicher Kontakt eine Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen in den Lieferanten ist, ist es fraglich, ob Vertrauen in den im Rahmen dieser Arbeit betrachteten internationalen Lieferketten entstehen kann.

Aus großer räumlicher Distanz ergibt sich das Problem der unterschiedlichen Kulturen, die aufeinander treffen (KLEIN-HITPAß 2006). Mit zunehmender sozio-kultureller Unähnlichkeit fällt der Vertrauensaufbau schwerer (BÜRGER 2004; KÜHLMANN 2004; KLEIN-HITPAß 2006). Hier wird die Überschneidung zum Einflussfaktor Landeskultur deutlich, der später im Kapitel vorgestellt wird.

In einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung werden Kontrollintensität und Kontrollhäufigkeit verringert (GERLACH et al. 2004; LIU et al. 2010). Die Bedeutung des Kontrollmechanismus nimmt, bei positiver Entwicklung der Geschäftsbeziehung, im Zeitablauf ab und wird durch persönliches Vertrauen in den Geschäftspartner. Vertrauen in den Lieferanten reduziert damit auch die Notwendigkeit von Control of Control.

Nachfragemacht

Viele Geschäftsbeziehungen sind durch eine Mischung aus Vertrauen und Macht geprägt (BACHMANN 2001). Macht

bezeichnet sehr verschiedene Möglichkeiten und Formen der Durchsetzung von Interessen und der Beeinflussung von Handlungen, die generell auf einem Überlegenheits- bzw. Abhängigkeitsverhältnis zwischen Personen, Gruppen, Organisationen, Staaten oder Gesellschaften beruhen (GUKENBIEHL und KOPP 2003).

Weder Vertrauen noch Macht sind alleine in der Lage, Struktur und Dynamik einer Beziehung zu steuern (ebd.). Idealerweise hat man eine Kombination aus Vertrauen und Macht und jedem Beteiligten ist klar, worauf die Beziehung hauptsächlich beruht (ebd.). Wenn in einer Geschäftsbeziehung ein Partner über den anderen Partner Macht hat, ist dies, unabhängig von der tatsächlichen Ausübung der Macht, immer latent spürbar (EMERSON 1962; DAPIRAN und HOGARTH-SCOTT 2003; HINGLEY 2005). Vertrauen kann durch die Ausübung von Macht geschwächt und Konflikten verstärkt werden (FRAZIER 1983; DWYER et al. 1987; ANDERSON und NARUS 1990; BROWN et al. 1995; ZACHARIASSE und BUNTE 2003).

Governance oder Steuerung in Supply Chains bedeutet, dass von einer oder mehreren Firmen Standards definiert werden, die nicht nur von deren direkten Lieferanten, sondern von allen in der Kette agierenden Mitgliedern, befolgt werden (LAMMING et al. 2000; GEREFFI et al. 2005; VIEIRA und TRAILL 2008). Macht ermöglicht es also Standards wie BRC oder IFS zu entwickeln und top down durch die Kette zu etablieren. Neben dem LEH verfügen auch Industrieunternehmen über Macht (VIEIRA und TRAILL 2008). Das beschaffende Industrieunternehmen verfügt, abhängig von seinem Einkaufsvolumen und alternativen Beschaffungsmöglichkeiten, auch über die Macht, eigene Qualitätsanforderungen an den Lieferanten zu stellen und diese durch Control of Control, wie beispielsweise unangekündigte Lieferantenaudits zu verifizieren. Große Macht kann dazu führen, dass ein Lieferant aus Abhängigkeit die Anforderungen erfüllt (NOOTEBOOM 2002). Damit ist er aber nicht mehr vertrauenswürdig im Sinne der Definition von Vertrauen (NOOTEBOOM 2002). Für die vorliegende Arbeit ist das Verhältnis von Macht und Kontrolle von großem Interesse. Wenn Macht die Notwendigkeit von Prüfmechanismen obsolet macht, muss diesen auch nicht mehr vertraut werden. Es ist aber fraglich, wie sich das Verhalten des Lieferanten ändert, wenn die Machtverteilung sich zu seinen Gunsten ändern und Prüfung notwendig würde.

Dynamik der Umwelt

Das Kontrollsystem eines Unternehmens wird durch die Komplexität der relevanten Umwelt beeinflusst (CHENHALL 2003). Komplexität führt zu Unsicherheit, Unsicherheit erhöht das Bedürfnis nach Überwachung. Unsicherheit kann unterschiedlich starke Ausprägungen haben (WATERHOUSE und TIESSEN 1978). Nach FISHER wird die unternehmensexterne Umwelt durch vier Gegensatzpaare (sicher-unsicher, statisch-dynamisch, einfach-komplex sowie turbulent-ruhig) beschrieben (FISHER 1995). Die konkrete Ausprägung und Kombination ist für jedes Unternehmen unterschiedlich und wird unter anderem von der Branchenumwelt beeinflusst.

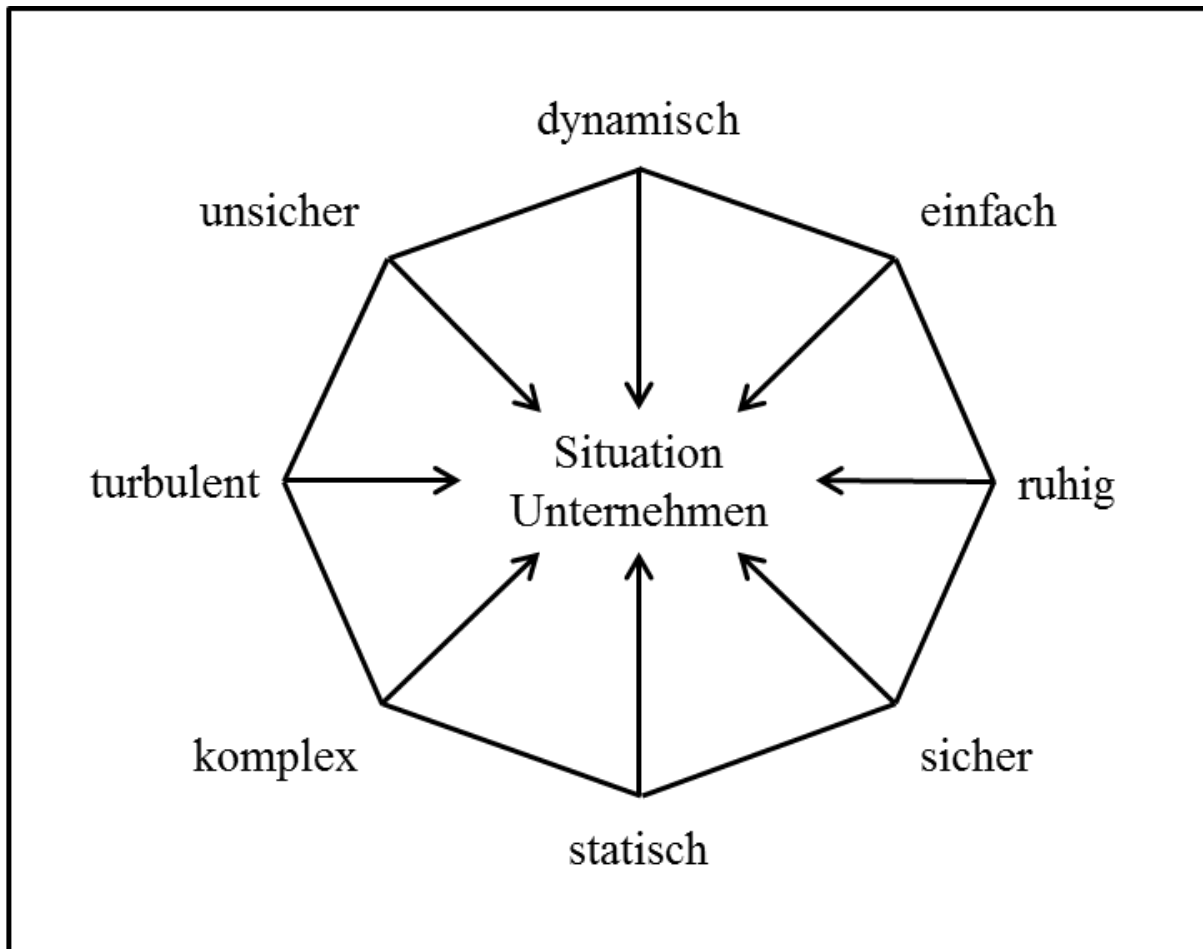


Abb. 27: Externe komplexitätsbeeinflussende Eigenschaften der relevanten Umwelt

Quelle: Eigene Darstellung

Die Branchenumwelt ist eine Größe, die alle Branchenmitglieder nahezu identisch beeinflusst (SCHULZE et al. 2006). So gelten beispielsweise Hygienevorschriften für alle Beteiligten gleichermaßen (ebd.). Die unternehmensinternen Kontroll- und Prüfmechanismen müssen kontinuierlich an geänderte Vorschriften angepasst werden. Dynamik resultiert auch aus der politischen Stabilität (HAMILTON 1996). Je häufiger sich die politische Situation eines Landes ändert, desto schwieriger wird es unter Umständen für das Unternehmen seine Beschaffungs- und Absatzsituation konstant zu halten.

Dynamik bindet Arbeitskräfte und Kapital, die für die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses benötigt werden und sich in entsprechender Intensität und Häufigkeit von Überwachung bzw. Control of Control manifestieren.

Landesimage

Als Image bezeichnet man ein mentales Bild von einem Objekt, das auf objektiv und subjektiv verzerrten Vorstellungen beruht und in der Psyche verankert ist (MEFFERT 1998; KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Jedes Land hat auch ein bestimmtes Image, das mit positiven und negativen Aspekten verknüpft ist. Ein schlechtes Image kann so mächtig sein, dass weder dem QMS des Lieferanten noch den Zertifikaten aus dem Land vertraut wird (KNIGHT et al. 2007). Es gibt zwei verschiedene Modelle, die den Einfluss des Landesimage auf die unterstellten Produkteigenschaften beschreiben (SKAGGS et al. 1996). Nach dem Halo-Modell wird das Landesimage zur Beurteilung der Produkteigenschaften herangezogen, weil die Käufer ex ante nicht die tatsächliche Qualität des ihnen unbekanntes Produktes beurteilen können (HUBER und MCCANN 1982; HAN 1989). Dies ist bei Vertrauenseigenschaften und potemkinschen Eigenschaften besonders kritisch. Beim Summary Construct-Modell schließen die Käufer, ausgehend von gesammelten Käufererfahrungen mit einem oder mehreren Produkten auf die Gesamtheit der Produktqualität aller Erzeugnisse eines Landes (MILLER 1956; WRIGHT 1975; HAN 1989; SKAGGS et al. 1996). Diese Vorgehensweise lässt sich auch auf Zertifikate und deren Ausstellungsort übertragen. Ein negatives Image wird demnach von negativen Erfahrungen bestätigt und verstärkt das Bedürfnis nach Überwachung durch eigenes Personal oder kann im Extremfall vom Kauf abhalten.

Landeskultur

Einhaltung von und Verpflichtung zum QM werden stark durch kulturelle Werte und der konkreten Situation beeinflusst (LOZEAU et al. 2002; ZHAO et al. 2004; CHIANG und BIRTCH 2007; KULL und WACKER 2010). Kultur ist nicht angeboren, sondern wird erlernt (HOFSTEDE und HOFSTEDE 2009). Es handelt sich um

die kollektive mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet (HOFSTEDE und HOFSTEDE 2009).

Denken, Handlung, Wahrnehmung und Werte sind durch die Kultur geprägt (THOMAS 1988). Die Nicht-Erfüllung dieser kulturbasierten Verhaltenserwartungen kann zu Ablehnung oder sogar Sanktionen führen (GELBRICH et al. 2004). Kulturelle Unterschiede, räumliche Distanz und schlechte Erfahrungen führen dazu, dass Personen und Institutionen als nicht vertrauenswürdig eingestuft werden (VIEIRA und TRAILL 2008).

Qualitätsmanagement und damit auch Kontroll- und Prüfmechanismen sind auch immer geprägt von der Landeskultur, in der sie entwickelt worden sind (BRIGHT und COOPER 1993). Vor dem Hintergrund der globalen Lebensmittelketten ist dies von großer Bedeutung. Landeskultur ist multidimensional (KULL und WACKER 2010). Zwei dieser Dimensionen, Uncertainty Avoidance (UA) und Assertiveness (AS), beeinflussen die Effektivität von QM (ebd.). Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung) beschreibt den Umfang, in dem eine Gemeinschaft auf gesellschaftliche Normen, Regeln und Verfahren vertraut, um die Unvorhersehbarkeit der Zukunft zu reduzieren (ebd.). Assertiveness (Selbstbewusstsein) bezeichnet das Ausmaß, in dem Individuen durchsetzungsfähig, streitlustig und aggressiv in ihren Beziehungen sind (ebd.). UA übt einen positiven Einfluss auf die Effektivität von QMS aus (ebd.). Dagegen wirkt sich AS negativ auf die Effektivität von QMS aus (ebd.). In jeder Landeskultur sind diese Größen unterschiedlich stark ausgeprägt. Dementsprechend ist nicht nur die Implementierung eines Zertifizierungssystems sondern auch die Anwendung im betrieblichen Alltag von Land zu Land unterschiedlich.

Die vorgestellten Faktoren lassen sich in vier Gruppen einteilen: Beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren, sowie unternehmensspezifische und unspezifische Faktoren. Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, gibt es Überschneidungen bei den beeinflussbaren Faktoren und den unternehmensspezifischen Faktoren sowie bei den Gegenpaaren nicht beeinflussbare Faktoren und unspezifische Faktoren. Überschneidungen sind, gemäß dem situativen Ansatz, unvermeidbar. Die Klassifizierung ermöglicht jedoch eine Systematisierung, welche Handlungsansätze ein Unternehmen hat. Für die Entwicklung von CoC-Mechanismen ist dieses Wissen unabdingbar.

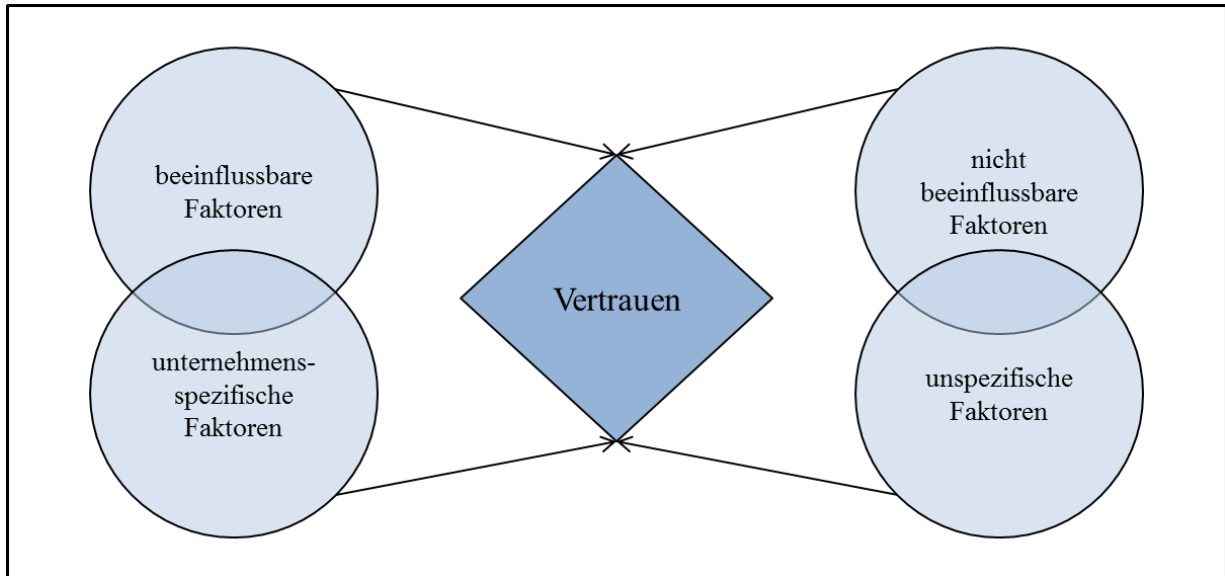


Abb. 28: Gruppen von Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen

Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Das Control of Control Prinzip

Die Transaktionen in Zulieferketten sind durch Principal-Agent-Beziehungen gekennzeichnet. Der Agent (hier: der Lieferant) weist seine Eignung durch Bescheinigungen Dritter nach, die von ihm damit beauftragt worden sind. So stellt ihm beispielsweise eine Zertifizierungsstelle den Nachweis (das Zertifikat) aus, dass er die Anforderungen eines bestimmten Standards erfüllt. Auch hier liegt eine Principal-Agent-Beziehung zwischen Lieferant und Zertifizierungsstelle zugrunde. Der Kunde hat verschiedene Handlungsoptionen: Wenn er dem Lieferanten vertrauen würde, wären Eignungsnachweise unnötig. Vertraut er dem Lieferanten nicht oder misstraut ihm, sollte dies durch die Eignungsnachweise geheilt werden. Dies funktioniert jedoch nur, wenn der Kunde den Eignungsnachweis akzeptiert, d.h. das Zertifikat für ihn relevant ist, und er gleichzeitig dem Agenten des Lieferanten vertraut. Misstrauen in den Agenten führt zur Kontrolle von Überwachungsergebnissen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Kontrolle eines positiven Überwachungsergebnisses als Control of Control bezeichnet.

Neben der hier verwendeten Definition des Begriffs Control of Control sprechen BONDY und Mitautoren (2007) von Control of Control, wenn es sich um die Überprüfung der Wirksamkeit von Eigenkontrollsystemen der Wirtschaft durch behördliche Kontrollinstanzen handelt (BONDY et al. 2007). Sie beschreiben dabei einen Public-private-Partnership-Ansatz bei der Organisation von Prüfungen durch die Wirtschaftsunternehmen selber und die ergänzenden Kontrollen im Sinne des gesundheitlichen Verbraucherschutzes durch Veterinärbehörden und/oder die behördliche Lebensmittelüberwachung (BONDY et al. 2007).

Mit Hilfe von CoC-Maßnahmen soll ein Verfahren validiert, ein Ergebnis verifiziert bzw. die Prüfeignung des Prüfers bestätigt werden. Ziel ist die Reduktion der Informationsasymmetrie. Control of Control kann entweder durch den Kunden selber oder durch einen von ihm beauftragten Dritten, der seine Vertrauenswürdigkeit bereits bewiesen hat, stattfinden.

Falsche oder suboptimale CoC-Maßnahmen schließen nicht die Vertrauenslücke, bestenfalls wird sie verkleinert. CoC-Maßnahmen müssen an der Ursache für das Vertrauensdefizit ansetzen, andernfalls werden nur Symptome behandelt. Zwar kann dies langfristig das Vertrauen in einen bestimmten Lieferanten verbessern, bei jedem neuen Lieferanten wird jedoch dieser Aufbauzyklus von neuem begonnen. Für jeden neuen Lieferanten muss wieder Kapital und Personal zur Verfügung gestellt werden, um das vom Unternehmen gewünschte Niveau an Vertrauen zu erreichen, ohne die vertrauensverletzende Ursache zu identifizieren und abzuschalten.

Nach Stand der durchgeführten Literaturrecherche gibt es keine Studien, die sich mit der intrinsischen Motivation für CoC beschäftigen. Daher wird im Folgenden auf das Konzept der Illusion of Control (IoC) zurückgegriffen. IoC wurde von LANGER eingeführt und wie folgt definiert:

An illusion of control is defined as an expectancy of a personal success probability inappropriately higher than the objective probability would warrant (LANGER 1975).

IoC vermittelt demnach ein subjektives Gefühl der Sicherheit. Es wird vermutet, dass dadurch der Kunde versucht, die eingeschränkte Handlungsfähigkeit zu lockern und das mit der Beschränkung verbundene Gefühl der Abhängigkeit von den Agenten zu schwächen. Das Risiko des Vertrauens in den Agenten soll minimiert werden, selbst wenn dies objektiv nicht in vollem Umfang möglich ist. Abbildung XX zeigt, welche CoC-Mechanismen in Abhängigkeit

von den Eigenschaften des Kontrollobjektes grundsätzlich möglich sind. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird ermittelt, welche CoC-Maßnahmen von Unternehmen angewendet werden.

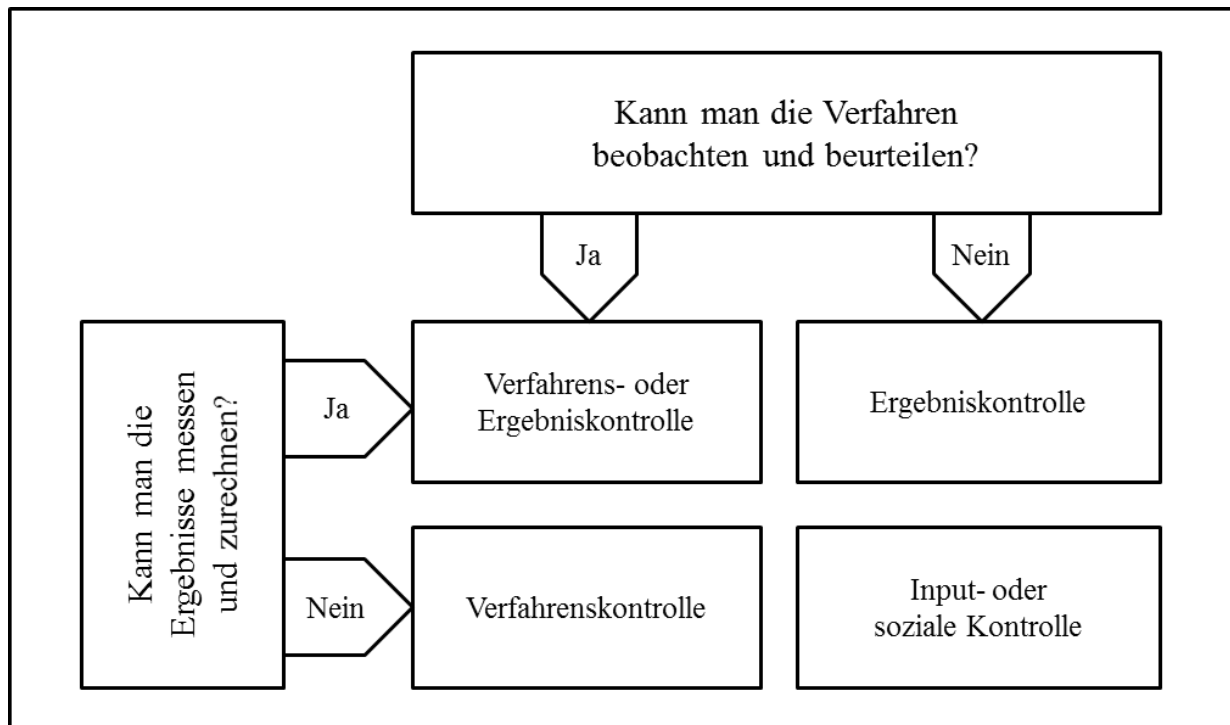


Abb. 29: Control of Control-Mechanismen in Abhängigkeit vom Kontrollobjekt

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: EISENHARDT (1985)

3.6 Ansätze zur Berechnung eines Vertrauensindex

Um geeignete CoC-Maßnahmen unternehmensspezifisch auszuwählen, muss zunächst feststehen, welche Vertrauensdefizite bestehen. Vertrauen wird nicht zwangsläufig rational vergeben, sondern aufgrund von individuellen, subjektiven Beurteilungen (GAMBETTA 2001; FLADNITZER 2006). Die Vertrauensvergabe beruht demnach auf der Einstellung des Vertrauensgebers gegenüber dem Vertrauensnehmer. Damit können die Verfahren zur Einstellungsmessung zur Messung des Vertrauens in einzelne vertrauensbildende Komponenten herangezogen werden. Bevor die verschiedenen Verfahren zur Einstellungsmessung kurz vorgestellt und verglichen werden, wird zunächst der Begriff der Einstellung definiert. Die heute verwendeten Definitionen des Einstellungsbegriffs gehen auf die Definition von ALLPORT zurück (BALDERJAHN 1995). ALLPORT definierte bereits im Jahr 1935 eine Einstellung wie folgt:

An attitude is a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual's response to all objects and situations with which it is related.

Die Definition von TROMMSDORFF ist mit der von ALLPORT nahezu identisch. Er bezeichnet eine Einstellung als

Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren (TROMMSDORFF 2002).

Einstellungen können sich sowohl auf Objekte als auch auf Verhaltensweisen beziehen (BALDERJAHN 1995; MÜLLER-HAGEDORN 1998; TROMMSDORFF 2002). Ein Objekt muss nicht immer nur ein (Marken-) Produkt sein, es kann sich auch um eine Person oder eine Idee handeln (BALDERJAHN 1995). Die einzelnen Einstellungen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern in Beziehung zueinander (MÜLLER-HAGEDORN 1998; TROMMSDORFF 2002). Ändert sich eine Einstellung, kann sich dies auf andere Einstellungen auswirken und das bestehende Ordnungssystem verändern (MÜLLER-HAGEDORN 1998; TROMMSDORFF 2002). Die Einstellung gegenüber einem Objekt ist das Resultat eines Lernprozesses (BALDERJAHN 1995; MÜLLER-HAGEDORN 1998; TROMMSDORFF 2002). Sie wirken komplexitätsreduzierend, da sie im Bedarfsfall abgerufen werden und das Verhalten beeinflussen (TROMMSDORFF 2002). Gemäß der Drei-Komponenten-Theorie besteht jede Einstellung aus einer affektiven, einer kognitiven und einer konativen Komponente, die sich gegenseitig beeinflussen und in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen (TROMMSDORFF 2002; BEREKOVEN et al. 2006; FOSCHT und SWOBODA 2007).

Es gibt verschiedene Verfahren zur Einstellungsmessung, die in eindimensionale und mehrdimensionale Methoden eingeteilt werden. Letztere werden weiter in komponierende und dekomponierende Verfahren unterteilt. Nach SCHLEGL hat sich keine Methode als Standard etablieren können (SCHLEGL 2011). Demgegenüber weisen nach TROMMSDORFF die komponierenden Methoden einen höheren Verbreitungsgrad auf (TROMMSDORFF 2002). Die nachfolgende Abbildung 30 gibt einen Überblick über die verschiedenen Verfahren.

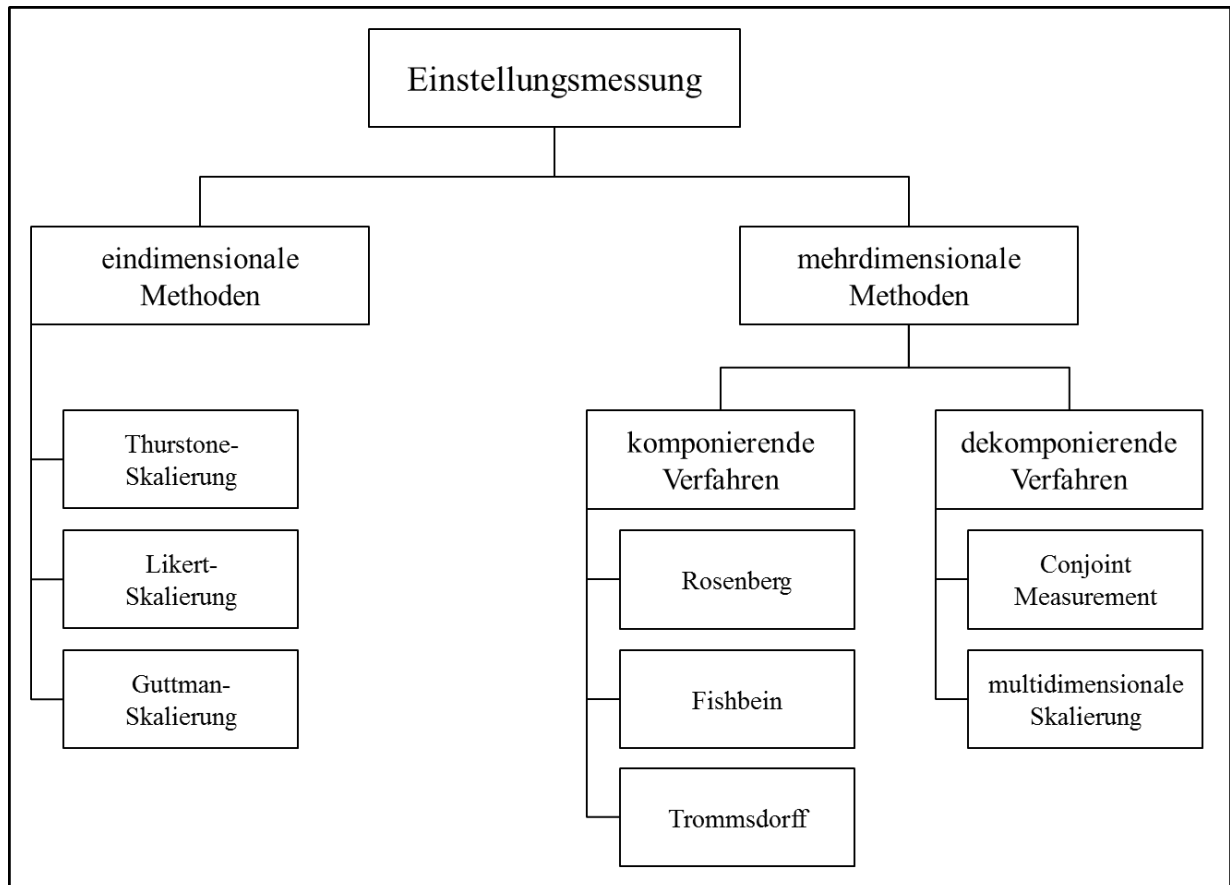


Abb. 30: Verfahren der Einstellungsmessung

Quelle: Eigene Darstellung,
zum Inhalt: BEREKOVEN et al. 2006; TROMMSDORFF 2009; SCHLEGL 2011

Eindimensionale Methoden messen jeweils eine Komponente der Drei-Komponenten-Theorie (BEREKOVEN et al. 2006). Zur Messung werden Skalen gebildet, mit denen der Grad der Zustimmung oder Ablehnung erfasst wird (SCHLEGL 2011). Dafür werden Aussagen oder Items über das Einstellungsobjekt gesammelt, welche entweder so genau wie möglich bestimmte Pole der Ratingskala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ repräsentieren oder die Items sollen die Extrema der Skala widerspiegeln, so dass aus der Antwort des Befragten ersichtlich ist wie stark zustimmend oder ablehnend er den Items gegenübersteht (TROMMSDORFF 2009). Die Methode der gleich erscheinenden Intervalle von Thurstone, die Methode der summierten Ratings nach Likert und die Skalogramm-Methode von Guttman gehören zu den bekanntesten eindimensionalen Methoden (SCHLEGL 2011).

Mit der Thurstone-Skalierung wird die affektive Komponente gemessen (BEREKOVEN et al. 2006). Die Konstruktion der Skala erfolgt in vier Schritten. Zunächst werden Einstellungsstatements, welche möglichst alle Eigenschaften des Untersuchungsobjektes widerspiegeln sollen, gesammelt (WÜBBENHORST o.J.a). Im nächsten Schritt ordnen Experten die Statements nach ihrem Grad der Günstigkeit (ebd.). Danach werden für jedes Statement ein Skalenwert und ein Streuungsmaß berechnet (ebd.). Diese Werte werden für die Anordnung auf der Skala, die anschließend erfolgt, benötigt (ebd.). Es werden 20-22 Statements ausgewählt und gleichmäßig auf der Skala von negativ über neutral bis positiv verteilt (WÜBBENHORST o.J.a; SCHLEGL 2011). Die Befragten wählen die Statements aus, denen sie zustimmen (WÜBBENHORST o.J.a). Das arithmetische Mittel der Statements ergibt den Einstellungswert der befragten Person (ebd.). Dem Vorteil eines geringen fragebogentechnischen Aufwands stehen der Aufwand und die Schwierigkeiten bei der Skalenkonstruktion gegenüber, zudem ist der Erhebungsaufwand hoch (WÜBBENHORST o.J.a; TROMMSDORFF 2009).

Die affektive Komponente kann auch mit der Likert-Skala gemessen werden (BEREKOVEN et al. 2006). Die Konstruktion der Skala ist ähnlich aufwendig wie bei der Thurstone-Skalierung (WÜBBENHORST o.J.b). Zunächst werden ebenfalls Statements mit extrem positiven und negativen Ausprägungen gesammelt (ebd.). Diese werden im Rahmen eines Pretests von Testpersonen auf einer fünfpoligen Ratingskala angeordnet (WÜBBENHORST o.J.b; SCHLEGL 2011). Anschließend werden durch Addition der Itemwerte die Skalenwerte berechnet (WÜBBENHORST o.J.b). Diese werden im nächsten Schritt der Größe nach geordnet (BEREKOVEN et al. 2006). Das Viertel mit den höchsten Skalenwerten bildet eine Extremgruppe, das mit den niedrigsten die andere (WÜBBENHORST o.J.b; BERKOVEN et al. 2006). Danach wird das arithmetische Mittel für jedes Item, getrennt nach den beiden Extremgruppen, berechnet (BEREKOVEN et al. 2006). Diskriminationsmaß ist die Differenz zwischen beiden Mittelwerten (WÜBBENHORST o.J.b; BERKOVEN et al. 2006). Für die endgültige Skala werden die Statements mit dem höchsten Diskriminationsvermögen verwendet (BEREKOVEN et al. 2006). Wenn diese Vorarbeiten beendet sind, kann die eigentliche Befragung durchgeführt werden. Die Befragten ordnen die ausgewählten Statements auf der fünfpoligen Ratingskala an (WÜBBENHORST o.J.b; BERKOVEN et al. 2006). Von den Summenwerten aller Items wird das arithmetische Mittel gebildet (WÜBBENHORST o.J.b; BERKOVEN et al. 2006). Dieser Wert ergibt die Position des Befragten auf dem Meßkontinuum (BEREKOVEN et al. 2006). Hauptkritikpunkt bei dieser Methode ist, dass durch die Addition der Skalenwerte Personen mit unterschiedlichen Einstellungen rechnerisch den gleichen Einstellungswert haben können (WÜBBENHORST o.J.b).

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten eindimensionalen Methoden wird mit dem Skalogramm von Guttman die konative Komponente gemessen (SCHLEGL 2011). Ähnlich wie bei der Likert-Skala wird bei der Guttman Skala die jeweilige Reaktion von Befragtem und Stimulus erhoben (GERICH 2010). Die Items sind im Regelfall dichotom, müssen aber zwingend monoton sein (ebd.). Sie müssen also mit zunehmend höherem Maß eine entsprechend extremere Einstellung repräsentieren (FISCHER und WISWEDE 2002). Wenn ein Befragter das schwierigste Statement positiv beantwortet, muss er also alle vorherigen auch positiv beantwortet haben (ebd.). Wird hingegen nur dem leichtesten Statement zugestimmt, dann müssen alle anderen abgelehnt werden (ebd.). In der Praxis wird dieser Algorithmus relativ häufig ignoriert (ebd.). Die Aussagen der Befragten werden, ausgehend von der Gesamtpunktzahl jeden Teilnehmers, in eine Rangfolge gebracht (FOSCHT und SWOBODA 2007). Dadurch entsteht eine eindimensionale Rangskala (ebd.). Der zentrale Nachteil der Guttman Skala liegt in der Schwierigkeit, die Items monoton kumulativ anzuordnen (FISCHER und WISWEDE 2002). Vorteilhaft ist der geringe Erhebungsaufwand (TROMMSDORFF 2009). Aufgrund der genannten Nachteile der vorstellten Methoden werden diese nicht als Grundlage für den Index verwendet. Daher werden nachfolgend verschiedene Methoden der mehrdimensionalen Einstellungsmessung auf ihre Eignung hin geprüft.

Anders als bei den eindimensionalen Methoden werden hier gleichzeitig mehrere Variablen analysiert (TROMMSDORFF 2009). Die Messung der Einstellung findet bei den mehrdimensionalen Verfahren in Abhängigkeit vom Untersuchungsobjekt statt (BEREKOVEN et al. 2006). Kennzeichnend für die Methoden der multidimensionalen Einstellungsmessung ist die Annahme, dass sich der Gesamtnutzen aus den einzelnen Teilnutzenwerten zusammensetzt (BACKHAUS et al. 2010; BERKOVEN et al. 2006). Die Verfahren werden weiter in komponierende und dekomponierende Methoden unterteilt (BEREKOVEN et al. 2006). Bei komponierenden Verfahren werden zuerst die einstellungsrelevanten Merkmale bestimmt (ebd.). Anschließend werden diese Einzelwerte, basierend auf dem jeweiligen Messmodell, zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst (BEREKOVEN et al. 2006; SCHLEGL 2011). Dekomponierende Verfahren gehen umgekehrt vor (BEREKOVEN et al. 2006). Ausgehend vom Gesamturteil werden die einstellungsrelevanten Merkmale bzw. deren Wichtigkeit ermittelt (ebd.).

Die Conjoint-Analyse, auch Conjoint-Measurement genannt, gehört zu den dekomponierenden Verfahren (BACKHAUS et al. 2010). Mit ihrer Hilfe kann der Beitrag einer Komponente zum Gesamtnutzen des Untersuchungsobjekts ermittelt werden (ebd.). Diese Teilnutzenwerte beziehen sich auf einzelne Ausprägungen von den betrachteten Eigenschaften (ebd.). Es werden individuelle Nutzensvorstellungen analysiert (ebd.). Damit eine Aussage über den Nutzen einer Gruppe getroffen werden kann, müssen die Einzelnutzenwerte aggregiert werden (ebd.). Dies geschieht mit Hilfe statistischer Verfahren (ebd.). Damit die Conjoint-Analyse durchgeführt werden kann, müssen die Eigenschaften verschiedene Bedingungen erfüllen (ebd.). Es dürfen nur Eigenschaften ausgewählt werden, die für die Gesamtnutzenbewertung der Befragten von Relevanz sind, da der Befragungsaufwand mit zunehmender Anzahl an betrachteten Eigenschaften und deren Ausprägungen exponentiell ansteigt (ebd.). Aus diesem Grund sollte auch eine Limitierung der Anzahl an betrachteten Eigenschaften und ihrer Ausprägungen erfolgen (ebd.). Die ausgewählten Eigenschaften müssen voneinander unabhängig sein, da sonst dem additiven Modell der Conjoint-Analyse widersprochen wird (ebd.). Da die kompensatorischen Conjoint-Analysen auf der Annahme beruhen, dass sich die Gesamtbeurteilung durch Addition aller Einzelurteile der gegenseitig substituierbaren Eigenschaftsausprägungen ergibt, müssen diese in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen (ebd.). Es dürfen keine Ausschlusskriterien vorliegen, da andernfalls das kompensatorische Verhältnis der Eigenschaften bzw. der Eigenschaftsausprägungen nicht mehr gegeben ist (ebd.). Die Anforderungen an die Eigenschaften und ihre Ausprägungen sind hoch. Es ist zumindest fraglich, ob diese in der Praxis immer erfüllt werden können, da die Eigenschaften die situativen Einflussfaktoren einer konkreten unternehmensspezifischen Situation widerspiegeln. Des Weiteren sind bei der Festlegung des Erhebungsdesigns und bei der Aggregation statistische Grundkenntnisse nötig. Zwar ist eine Analyse mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms grundsätzlich möglich, wenn kein spezielles Statistikprogramm vorhanden ist, dies ist jedoch zeitaufwändig. Aus diesen Gründen wird die Conjoint Analyse nicht als Basis für den Index verwendet.

Die multidimensionale Skalierung (kurz: MDS) gehört auch zu den dekomponierenden Verfahren (BEREKOVEN et al. 2006). Nachfolgend wird nur die nichtmetrische MDS betrachtet. Sie bildet in einem sogenannten Wahrnehmungsraum die relativen Positionen der betrachteten Objekte zueinander ab (BACKHAUS et al. 2010). Der Wahrnehmungsraum einer Person ist ein abstrakter Ort, wo ein Objekt im Hinblick auf verschiedene Dimensionen² in Relation zu anderen, vergleichbaren Objekten positioniert ist (ebd.). Ziel der MDS ist die Identifizierung von unbekannt Positionen im Wahrnehmungsraum (ebd.). Die Beurteilung der Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit zwischen den betrachteten Objekten erfolgt auf Basis der subjektiven Einschätzung des Befragten (ebd.). Ähnlichkeit wird durch räumliche Nähe ausgedrückt (ebd.). Je geringer die Distanz der Objekte zueinander ist, desto ähnlicher sind sie sich (ebd.). Die Position im Wahrnehmungsraum ergibt sich also aus der Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit der Objekte zueinander (ebd.). Der Wahrnehmungsraum wird durch das Distanzmaß und die Zahl der Dimensionen definiert (ebd.). Es gibt verschiedene Möglichkeiten das Distanzmaß zu berechnen: Die euklidische Metrik, die City-Block-Metrik und die Minkowski-Metrik (ebd.). Die Anzahl an Dimensionen sollte möglichst die wahrgenommene Dimensionalität widerspiegeln (ebd.). Diese ist aber im Regelfall unbekannt und wird erst durch die MDS aufgedeckt (ebd.). Das vermeintliche Dilemma wird durch die begrenzte räumliche Darstellbarkeit des Wahrnehmungsraums gelöst (ebd.). Mehr als drei Dimensionen lassen sich grafisch nicht mehr verständlich präsentieren, daher erfolgt im Regelfall eine Beschränkung auf zwei bis drei Dimensionen (ebd.). Vorteilhaft bei diesem Verfahren ist, dass die relevanten Eigenschaften nicht bekannt sein müssen und das Ergebnis nicht durch die ausgewählten Eigenschaften und deren Verbalisierung beeinflusst wird (ebd.). Die Interpretation der Dimensionen ist nicht immer möglich oder notwendig, für die Nachvollziehbarkeit und Anschaulichkeit der Ergebnisse ist sie jedoch von Vorteil (ebd.). Das Verfahren ist grundsätzlich für den CORE-Index geeignet, jedoch überwiegen die Nachteile. Diese sind die anspruchsvolle Durchführung, die Notwendigkeit von fundierten Kenntnissen der Statistik und eine möglicherweise nur eingeschränkte Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Die gesuchte Unähnlichkeit, sprich Distanz, die zu einem Vertrauensdefizit führt, soll sowohl rechnerisch einfach als auch nachvollziehbar ermittelt werden. Daher wird das Verfahren der MDS nicht verwendet.

² Die Dimensionen entsprechen den Achsen eines Koordinatensystems (BACKHAUS et al. 2010).

Nachfolgend werden die kompensatorischen Verfahren betrachtet, von denen das Rosenberg-Modell das älteste ist (KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Rosenberg geht davon aus, dass die Einstellung zu einem Objekt von der wahrgenommenen Eignung des Objektes zur Zielerreichung (kognitive Komponente) und der Wichtigkeit der Zielerreichung für die Person (affektive Komponente) abhängt (MÜLLER-HAGEDORN 1998; KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Formal lässt sich das durch die nachfolgende Funktion beschreiben:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n x_{ik} * y_{jk}$$

Mit:

A_{ij} = Einstellung von Person i zu Objekt j

x_{ik} = Zielwichtigkeit des Motives k für Person i

y_{jk} = Eignung des Objektes j zur Bedürfnisbefriedigung des Motives k von Person i

Die dem Modell zugrunde liegende Additivitätsprämisse, wonach die Eindrücke einer Person P über das betrachtete Objekt addiert werden können, setzt die Unabhängigkeit von Zielwichtigkeit x_{ik} und Eignung des Objektes y_{jk} voraus (MÜLLER-HAGEDORN 1998; KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003; SCHLEGL 2011).

Das Modell von Fishbein ist, formal betrachtet, dem von Rosenberg sehr ähnlich (MÜLLER-HAGEDORN 1998).

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n B_{ijk} * a_{ik}$$

Mit:

A_{ij} = Einstellung von Person i zu Objekt j

B_{ijk} = Wahrscheinlichkeit, dass Person i die Eigenschaft k an Objekt j für vorhanden hält

a_{ik} = Bewertung von Eigenschaft k an Objekt j durch Person i

Gemessen werden, wie bei Rosenberg, die affektive (a_{ik}) und die kognitive Komponente (B_{ijk}) der Einstellung (KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Auch müssen bei beiden Verfahren zuerst die einstellungsrelevanten Eigenschaften bestimmt werden (ebd.). Diese können durch verschiedene Methoden ermittelt werden (ebd.). Entweder werden sie durch Befragungen identifiziert oder durch den Repertory Grid Test (ebd.). Die Erhebung der Komponenten erfolgt durch mehrpolige Ratingskalen (TROMMSDORFF 2009). Die Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Bewertung der Ausprägungen (SCHLEGL 2011). Anders als beim Rosenberg-Modell werden beim Fishbein-Modell bewertete Eigenschaften (Sachverhalte) über k addiert, während es bei Rosenberg Ziele oder Motive sind (MÜLLER-HAGEDORN 1998). Rosenberg fragt, wie wichtig das Merkmal k ist, Fishbein wie stark das Merkmal k bei Objekt j ausgeprägt ist (SCHLEGL 2011).

Zentraler Kritikpunkt bei den Verfahren ist die multiplikative Verknüpfung der Wahrscheinlichkeiten und der Bewertungen (FOSCHT und SWOBODA 2007). Ein rechnerisch gleicher Einstellungswert kann durch zwei verschiedene Kombinationen von den Komponenten entstehen, das Ergebnis ist identisch, aber de facto liegen unterschiedliche Einstellungen vor (ebd.) Zum Beispiel ergibt sich bei Fishbein ein Einstellungswert $E = 8$ entweder aus $a = 4$ und $B = 2$ oder umgekehrt (FOSCHT und SWOBODA 2007). Nach TROMMSDORFF ist die Multiplikation von Ratings problematisch, da Ratings grundsätzlich fehlerbehaftet seien und durch die Multiplikation die Fehler verstärkt in das Ergebnis eingehen und es verzerren (TROMMSDORFF 2009).

Trommsdorff entwickelte 1975 ein Modell zur Einstellungsmessung, welches die kognitiven und affektiven Elemente getrennt ermittelt, aber auf die multiplikative Verknüpfung verzichtet (KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003; FOSCHT und SWOBODA 2007).

$$E_{ij} = \sum_{k=1}^n |B_{ijk} - I_{ik}|$$

Mit:

E_{ij} = Einstellung von Person i zu Objekt j

B_{ijk} = Wahrnehmung der Eigenschaft k am Objekt j durch Person i

I_{ik} = Ideale Eigenschaftsausprägung der gleichen Produktklasse k bei Person i

$B_{ijk} - I_{ik}$ = Eindruckswert

Große Differenzen beim Eindruckswert zeigen eine ungünstige Einstellung an (KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Abweichungen vom Ideal werden grundsätzlich negativ beurteilt (MÜLLER-HAGEDORN 1998). Der Eindruckswert im Trommsdorff-Modell wird genau wie der Eindruckswert im Fishbein-Modell interpretiert (KROEBER-RIEL und WEINBERG 2003). Im Unterschied zum Fishbein-Modell wird beim Trommsdorff-Modell jedoch das subjektive Wissen unmittelbar durch Abfragen der wahrgenommenen Ausprägung ermittelt (ebd.). Die Bewertung erfolgt, anders als bei Fishbein, indirekt durch Vergleich mit der idealen Merkmalsausprägung (ebd.). Von den kompensatorischen Verfahren ist das Trommsdorff-Modell für die vorliegende Zielsetzung am besten geeignet, da hier der Unterschied zwischen einem angestrebten Zustand und Realität gemessen wird. Die gesuchte Differenz zwischen dem als optimal wahrgenommenen potentiellen Beitrag eines vertrauensbildenden Elements und dem tatsächlichen vertrauensstiftenden Beitrag kann mit Hilfe dieses Modells erfasst und ausgewiesen werden. Die Erstellung des Fragebogens ist ebenfalls unkompliziert, die einzelnen Merkmale müssen nicht voneinander unabhängig sein.

3.7 Leitfadengestützte Experteninterviews

In einem Interviewleitfaden sind sämtliche Fragen, die im Rahmen des Interviews beantwortet werden müssen, aufgelistet (LAMNEK und KRELL 2010). Dabei sind weder der genaue Wortlaut noch die Reihenfolge der Fragen vorgegeben (ebd.). Methodologisch zählt das Experteninterview zu den qualitativen Verfahren der empirischen Sozialforschung, die auch als theoretetende Forschung bezeichnet wird (GLÄSER und LAUDEL 2009). Bei Experteninterviews ist nicht der Gesprächspartner das Erkenntnisobjekt, sondern ihr Wissen über das zu untersuchende Handlungsfeld (MEUSER und NAGEL 2002; GLÄSER und LAUDEL 2009; MEUSER und NAGEL 2009; PFADENHAUER 2009). Nachfolgend wird der Begriff Experte statt „ExpertInnen“ aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet. Anders als bei einem Gutachter, der seine fachliche Expertise aus einer Distanz heraus äußert, ist der Experte Teil des Erkenntnisobjektes (MEUSER

und NAGEL 2002). Damit hat er exklusive und detaillierte Kenntnisse über den Untersuchungsgegenstand (MEUSER und NAGEL 2002; GLÄSER und LAUDEL 2009). Sein Expertenwissen ermöglicht ihm die Ursachen von Problemen innerhalb seines Aufgabengebietes zu identifizieren und mögliche Lösungen zu entwickeln (PFADENHAUER 2009).

Die Verwendung eines Leitfadens ist in einem Experteninterview aus folgenden Gründen unerlässlich: Aus methodischer Sicht ist ein Verzicht falsch, da nicht die Biographie des Experten, sondern sein Fachwissen zu einem bestimmten Thema interessiert (MEUSER und NAGEL 2009). Wegen dieser Fokussierung auf eine Fragestellung, die aus verschiedenen, gegebenenfalls nur lose miteinander verknüpften Aspekten bestehen kann, sind narrative und freie Interviews ungeeignet (GLÄSER und LAUDEL 2009). Ein Leitfaden fungiert hier wie ein Gerüst, er stellt sicher, dass alle Aspekte behandelt werden, ohne den Gesprächsfluss unnötig zu unterbrechen und gewollte Narrationen abzublocken (GLÄSER und LAUDEL 2009; MEUSER und NAGEL 2009). Der Interviewer kann mit Hilfe des Leitfadens das Gespräch steuern und die begrenzte Interviewzeit nutzen um das Informationsziel zu erreichen (GLÄSER und LAUDEL 2009). Gleichzeitig präsentiert er sich dem Experten gegenüber als fachkompetent und vorbereitet, die Kommunikation (Fachausdrücke, Hintergrundwissen) kann so auf einem für den Experten vertrauten Niveau stattfinden (MEUSER und NAGEL 2009; PFADENHAUER 2009). Dies ist insofern wichtig, als das sich das Kommunikationsverhalten, das Niveau des Gespräches, die Semantik und die Offenheit in einem Gespräch von der Einschätzung, der Beurteilung des Gegenübers, abhängen (PFADENHAUER 2009). Ein Gespräch zwischen Experten findet auf einem anderen Niveau statt als ein Gespräch zwischen einem Experten und einem interessierten Laien (ebd.). Daher muss das Interview so gestaltet werden, dass es einer Diskussion unter Experten möglichst nahe kommt (ebd.).

Narrationen liefern wichtige Informationen, da sie nach MEUSER und NAGEL Aufschluss über das Handeln und die Einstellung des Experten geben, die ihm selbst nicht voll bewusst sind (MEUSER und NAGEL 2009). Sie zeigen auch mögliche Differenzen zwischen firmeninternen Normen und Richtlinien und der Meinung des Experten auf (ebd.). Diese Unterschiede ermöglichen Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur, die als ein Einflussfaktor auf die Vertrauensbildung identifiziert wurde. Genauer gesagt, wie und in welchem Rahmen der Informationsfluss zwischen strategischer und ausführender Ebene stattfindet.

4 Methodische Vorgehensweise

Im konzeptionellen Teil der Arbeit steht die Entwicklung und Validierung eines Verfahrens im Vordergrund mit dem Entscheidungsträger in einem Unternehmen Hilfsmittel für ein strukturiertes Vorgehen erhalten, um die Relevanz und das Vertrauen in einen Prüfmechanismus einschätzen zu können. Ein Schritt des systematischen Vorgehens ist die Berechnung eines Confidence und Relevance Index, nachfolgend kurz als CORE-Index bezeichnet. Mit diesem Index sollen bestehende Vertrauensdefizite ermittelt und in Bezug zu der Relevanz des Prüfmechanismus gesetzt werden. Zusammen mit einer Matrix, welche den Handlungsspielraum eines Unternehmens für CoC-Maßnahmen bestimmt, fließen die Ergebnisse der Indexberechnung im nächsten Schritt in eine Entscheidungstabelle ein. Unternehmensspezifische CoC-Maßnahmen lassen sich in einem weiteren Schritt risikoorientiert auswählen und in ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis bringen.

4.1 Phasen der Konzept- und Modellentwicklung

Basis für die Optimierung von CoC-Mechanismen ist die Analyse der Ausgangssituation. Hierfür wird im ersten Schritt eine empirische Untersuchung in ausgewählten Unternehmen, die zur Getreide- oder Sojakette gehören, durchgeführt. Die gewonnenen Daten bilden die Grundlage für die nächste Phase, die Anwendung eines Modells zur Bestimmung von Vertrauenslücken und Handlungsspielräumen eines Unternehmens. Mit Hilfe der Berechnung einer Indexzahl, bezeichnet als CORE-Index, werden Relevanz eines Prüfmechanismus und Ausmaß der Vertrauenslücke bestimmt bzw. rangiert. Aus der Höhe der Relevanz ist ein Rückschluss auf Risiko und Unsicherheit in dem konkreten Beschaffungsszenario möglich. Dabei werden folgende Annahmen festgelegt:

1. In einer riskanten Beschaffungssituation hat ein Prüfmechanismus einen höheren Stellenwert als in einer risikoarmen.
2. Beschaffungsrisiken erhöhen die Erwartungen an den Prüfmechanismus.
3. Eine Enttäuschung der Erwartungshaltung führt zu einem entsprechend starken Rückgang des Vertrauens, was wiederum zu einem erhöhten Bedarf an CoC-Maßnahmen führt.
4. Der Handlungsspielraum des Unternehmens bei Entscheidungen über die Auswahl weiterer Prüfungen wird von durch die Analyse ermittelten situativen Einflussfaktoren definiert.

Ein Formblatt zur Einstufung der konkreten Unternehmenssituation ist die ATR-Matrix. ATR ist ein Akronym für Aktiv-, Team- und Reaktionszonen-Matrix. Alle drei Kriterien werden berücksichtigt, um im dritten Schritt die Planung von geeigneten Maßnahmen in ihrer Konsequenz zu verdeutlichen. CORE-Index und Position in der ATR-Matrix liefern für sich bereits wichtige Informationen, um CoC-Maßnahmen zielgerichtet auswählen zu können. Die Bewertungskennzahlen CORE und ATR werden gemeinsam betrachtet und um ausgewählte betriebswirtschaftliche Kennzahlen erweitert. Zu diesem Zweck wird im letzten Schritt eine Entscheidungstabelle verwendet, die es erlaubt die zukünftig geplanten CoC-Maßnahmen unter Berücksichtigung von risikoorientierten Faktoren auszuwählen.

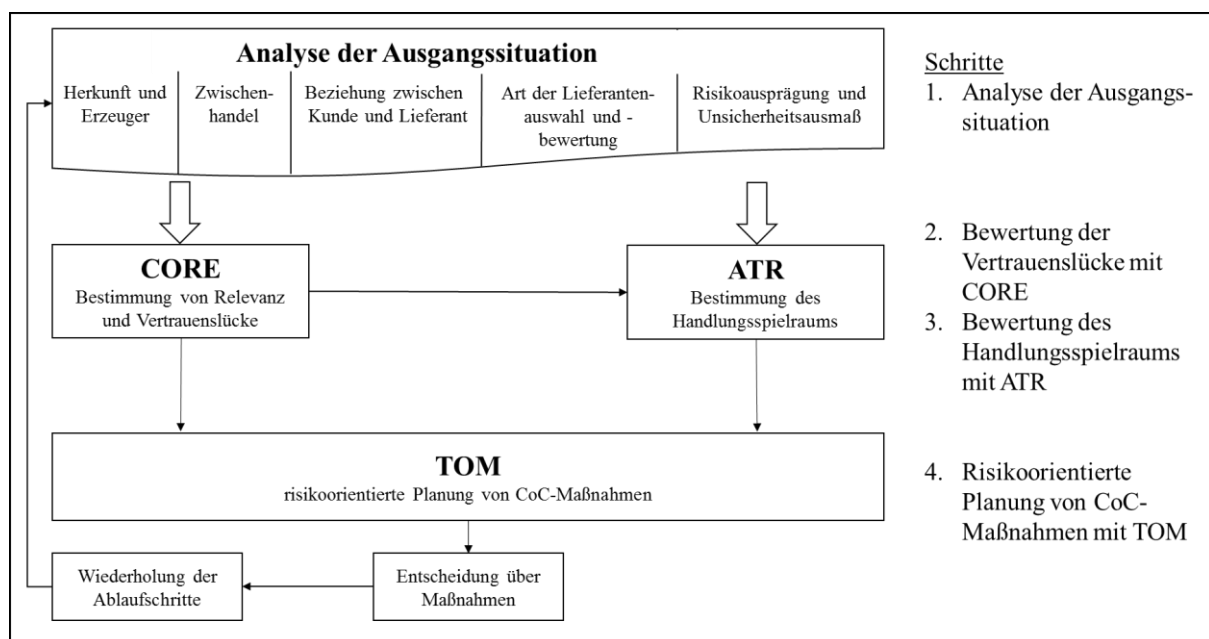


Abb. 31: Abfolge von Schritten zur Planung von Control of Control-Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Definition von Elementen und Gewichtungsfaktoren für Bewertungstools

Die Situation, in der ein Bedarf an CoC besteht, wird im Wesentlichen von fünf verschiedenen Faktoren bestimmt. Bevor CoC ausgewählt und implementiert werden kann, erfolgt die Festlegung des Handlungsspielraums des Unternehmens. Die ATR-Matrix zur Beurteilung der Veränderbarkeit basiert auf zwei Größen:

1. Grad der Beeinflussbarkeit und
2. Grad der Abhängigkeit von Dritten.

Der Grad der Beeinflussbarkeit beschreibt das Ausmaß, indem das betrachtete Unternehmen einen bestimmten Prüfmechanismus seinen Vorstellungen entsprechend (um-) gestalten kann. Der Grad der Abhängigkeit bezeichnet wie stark das betrachtete Unternehmen bei der Veränderung des betrachteten Prüfmechanismus von anderen Parteien (andere Unternehmen, Verbände) abhängig ist. Diese Variablen werden ihrerseits von folgenden Einflussvariablen beeinflusst:

- Nachfragemacht
- Wechselmöglichkeit
- Zusammenarbeit mit dem Lieferanten
- Machtposition

Die Nachfragemacht beschreibt den Einfluss, den ein Unternehmen aufgrund seiner Bedeutung als Abnehmer für einen Lieferanten hat. Ein bedeutender Kunde kann Forderungen an den Lieferanten stellen, die dieser auch eher bereit ist zu erfüllen als bei einem weniger wichtigen Kunden. Damit erhöht eine große Nachfragemacht eines Unternehmens den Grad der Beeinflussbarkeit und verringert den Grad der Abhängigkeit von Dritten. Als Wechselmöglichkeit wird die Ausweichmöglichkeit auf alternative Lieferanten bezeichnet. Je geringer die Wechselmöglichkeiten sind, desto größer ist aus Sicht des Unternehmens die Abhängigkeit von Dritten. Die Wechselmöglichkeit wird ihrerseits von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die hier nur kurz der Vollständigkeit halber aufgeführt werden, um die Komplexität der Einflussvariablen aufzuzeigen. So ist es keineswegs ausreichend, dass es andere Lieferanten gibt. Diese

müssen auch für das Unternehmen als Lieferanten geeignet sein. Ein Lieferantenwechsel muss aber ggf. auch vom Kunden (dem LEH) autorisiert werden (U1 2010). Handelsmarkenhersteller müssen sich an die Vorgaben des LEH bei der Auswahl von Lieferanten halten und können, je nach Vertrag, nicht ohne Absprache einen Lieferanten wechseln (ebd.). Dann liegt auch keine Wechselmöglichkeit vor und die Abhängigkeit ist als gegeben zu betrachten. Eine gute Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wirkt sich positiv, d.h. vergrößernd, auf den Handlungsspielraum aus. Der Bedarf an CoC wird mit zunehmender Qualität der Geschäftsbeziehung zudem geringer werden, gleichzeitig nimmt die Abhängigkeit zu. Eine betriebsübergreifende Kooperation zwischen Kunde und Lieferant kann die Überwachung durch den Endkunden (hier: der LEH) reduzieren. Hiervon profitiert auch der Lieferant, da auch er weniger engmaschig kontrolliert wird. Die letzte Einflussvariable ist die Machtposition des Systemeigners. Durch den hohen Verbreitungsgrad einiger Standards, die teilweise branchendominierend sind, befinden sich die Systemeigner in einer mächtigen Position. Dies verringert den Grad der Beeinflussbarkeit für das einzelne Unternehmen und erhöht die Abhängigkeit von Dritten um eine Veränderung bei dem betrachteten System herbeizuführen. Die nachfolgende Abbildung stellt die Zusammenhänge grafisch dar.

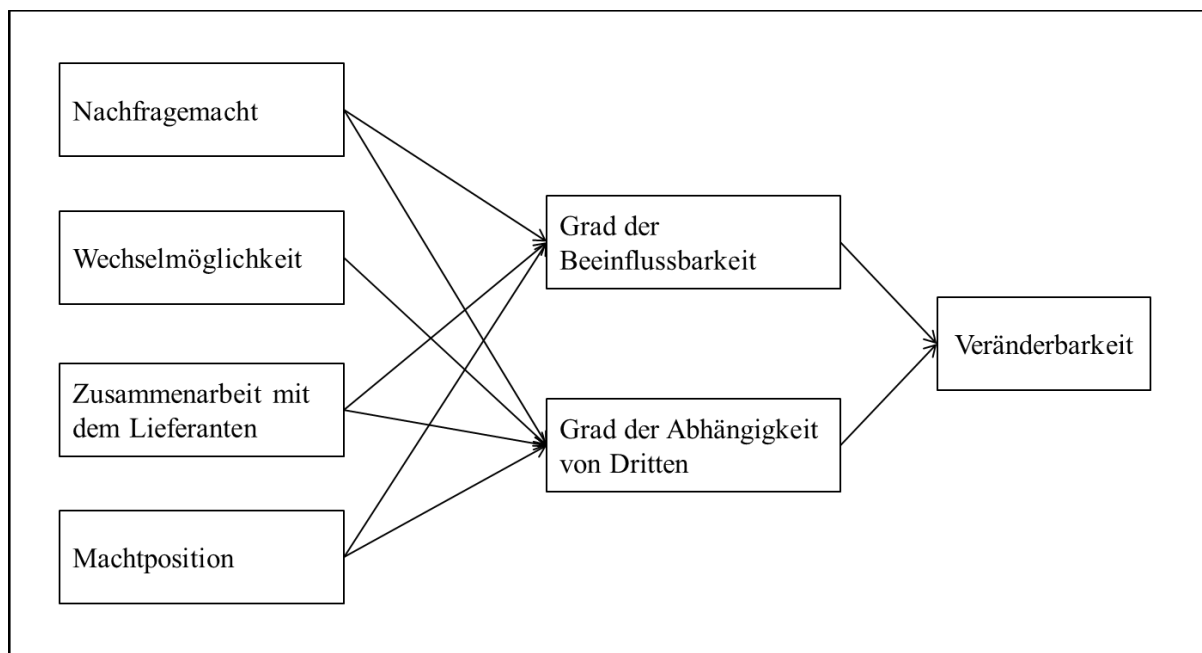


Abb. 32: Einflussvariablen und ihre Wirkungen auf die Veränderbarkeit gestaltender Faktoren

Quelle: Eigene Darstellung

Die ATR-Matrix besteht aus drei Zonen: Der Aktivzone, der Teamzone und der Reaktionszone. Alle CoC-Mechanismen, die ein Unternehmen alleine und aus eigener Kraft gestalten kann, bilden die Aktivzone. Es handelt sich hierbei um Größen, die sich im unmittelbaren Gestaltungsbereich des Unternehmens befinden. So liegt die Gestaltung von Lieferantenaudits in der Hand des beschaffenden Unternehmens. Die Teamzone ist definiert als Summe von CoC-Maßnahmen, die von einem einzelnen Unternehmen nicht verändert werden können, sondern nur durch Kooperation von mehreren Unternehmen. Verschiedene Formen der Kooperation mit anderen Unternehmen sind möglich. Der in Kapitel 3.3 vorgestellte AMOR-Ansatz stellt eine Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit in der Teamzone dar. Die Vielzahl der möglichen Allianzen bietet völlige Flexibilität hinsichtlich Gestaltung und Aufteilung der CoC-Maßnahmen. Mit Hilfe des AMOR-Ansatzes kann, je nach Umfang der Anwendung, über mehrere Stufen einer Wertschöpfungskette der Bedarf an CoC gedeckt und Vertrauensdefizite durch die engere Zusammenarbeit minimiert werden. Andere Beispiele für Formen der Zusammenarbeit sind Arbeitskreise von Unternehmen einer Wertschöpfungsstufe. Von dieser Kooperation profitieren, anders als bei AMOR, unterschiedliche Lieferketten. Als weitere Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit sind noch andere möglich, die hier nicht vorgestellt werden. Schließlich gibt es Faktoren, die nicht veränderbar sind. Die Firmen können hier nur auf Veränderungen reagieren und müssen ihre CoC-Maßnahmen entsprechend anpassen (Reaktionszone).

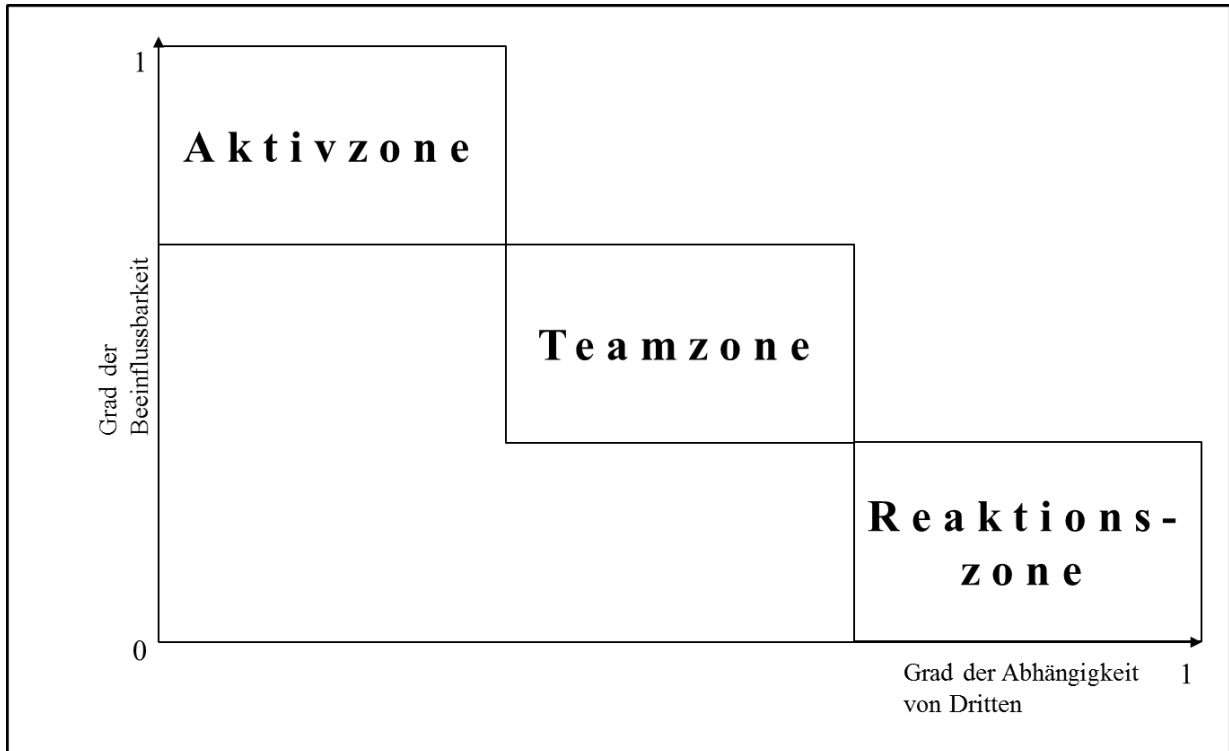


Abb. 33: ATR - Matrix zur Einteilung von Control of Control-Maßnahmen nach ihrer Veränderbarkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Eine strenge mathematische, unternehmensübergreifende und allgemeingültige Trennung zwischen Aktiv-, Team- und Reaktionszone ist wegen der (wechselseitigen) Interaktion der oben geschilderten Faktoren, die zudem der Marktdynamik unterliegen, nicht möglich. Ziel ist es, aus einem Katalog an CoC-Maßnahmen diejenige zu finden, welche den situationsspezifischen Anforderungen des Unternehmens möglichst in idealer Weise entspricht. Daher ist ein Vergleich der verschiedenen CoC-Alternativen notwendig. Mit ihrer Hilfe lassen sich somit zwei Fragestellungen beantworten:

1. Kann CoC angewendet werden?
2. Wird Hilfe bei der Umsetzung eines konkreten CoC-Mechanismus benötigt?

Control of Control wird immer dann benötigt, wenn das Vertrauen in einen Prüfmechanismus nicht ausreichend ist oder diesem misstraut wird. Das Ausmaß des tatsächlichen Vertrauens weicht dann von einem als optimal empfundenen Vertrauen ab. Berechnet wird diese Vertrauenslücke mit dem CORE-Index. Er besteht aus zwei Teilen, die separat erfasst und berechnet werden. Zuerst müssen die Prüfmechanismen bzw. Elemente von Prüfmechanismen bestimmt werden, deren Relevanz und entgegengebrachtes Vertrauen ermittelt werden sollen.

Zuerst wird die Relevanz des betrachteten Prüfmechanismus mit einer fünfpoligen Likert-Skala festgelegt. Anschließend wird die Vertrauenslücke als Differenz zwischen Ist-Vertrauen und optimalem Vertrauen in ein ausgewähltes Prüfelement oder einen gesamten Prüfmechanismus berechnet. Beide Werte werden mit einer fünfpoligen Likert-Skala erfasst. Abweichend vom Trommsdorff-Modell wird nicht das Ideal als Bemessungsgrundlage herangezogen, sondern das Optimum. Als Optimum wird der bestmögliche Wert, den das Vertrauen annehmen kann, bezeichnet. Ein Ideal ist demgegenüber ein angestrebter, perfekter Zustand, der in der Realität nicht zwangsläufig erreicht werden kann. Ein Prüfelement kann im besten Fall beispielsweise nur einen Wert von „hoch“ annehmen, niemals jedoch den Höchstwert von „sehr hoch“. Das Ideal von „sehr hoch“ kann nicht erreicht werden, das Optimum von „hoch“ ist hingegen realisierbar. Je nach Untersuchungsziel wird entweder der gesamte Mechanismus oder aber nur ein ausgewähltes Element des Prüfmechanismus beurteilt. In der betrieblichen Praxis können mehrere Personen, unter Umständen auch aus verschiedenen Abteilungen, wie z.B. Einkauf und Qualitätsmanagement, ein Prüfelement bzw. -mechanismus unterschiedlich beurteilen. Denkbar ist aber auch, dass die Meinungen aus unterschiedlichen Produktionsstätten eingeholt und zu einem Gesamtbild zusammengefasst werden müssen. Aus den oben genannten Gründen wird die Formel von Trommsdorff daher für die oben genannten Fragestellungen modifiziert.

Bestimmung des durchschnittlichen Ausmaßes der Vertrauenslücke in ein Prüfelement

$$PEV_i = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m |B_{ik} - I_{ik}|$$

Mit:

$PEV_i =$ durchschnittliches Ausmaß der Vertrauenslücke in Prüfelement k

$m =$ Anzahl der Befragten

$B_{ijk} =$ gegenwärtiges Vertrauen in Prüfelement k durch Person i

$I_{ik} =$ optimale Vertrauensausprägung in Prüfelement k bei Person i

$B_{ijk} - I_{ik} =$ Vertrauenslücke in Prüfelement k bei Person i

Bestimmung des durchschnittlichen Ausmaßes der Vertrauenslücke in ein Prüfelement über alle Elemente des Prüfmechanismus und alle Befragten

$$PMV_i = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n |B_{ik} - I_{ik}|$$

Mit:

$PMV_i =$ durchschnittliches Ausmaß der Vertrauenslücke in ein Prüfelement über alle Elemente des eines Prüfmechanismus über alle Befragten

m Anzahl der Befragten

n Anzahl der Prüfelemente

$B_{ik} =$ gegenwärtiges Vertrauen in Prüfelement k durch Person i

$I_{ik} =$ optimale Vertrauensausprägung in Prüfelement k bei Person i

$B_{ik} - I_{ik} =$ Vertrauenslücke in Prüfelement k bei Person i

Die Vertrauenslücke wird wie der Eindruckswert bei Trommsdorff interpretiert.

Je geringer der Wert, desto größer ist das Vertrauen.

CoC-Maßnahmen sind dann nicht notwendig. Ausgehend von einer fünfpoligen Likert-Skala kann die Vertrauenslücke $B_{ijk} - I_{ik}$ im besten Fall (vollständiges Vertrauen) den Wert null annehmen, im schlechtesten Fall den Wert vier. Es gilt also:

$$0 \leq PEV_i \leq 4$$

Bzw.

$$0 \leq PMV_i \leq 4$$

Zur Beurteilung, ob die Einleitung von CoC-Maßnahmen notwendig ist, werden die Ergebnisse der beiden Messungen, Relevanzwert und Vertrauenslücke des betrachteten Prüfelements, zusammengeführt.

Der Relevanzwert zeigt die Wichtigkeit eines Prüfelements. Welchem Prüfelement welche Bedeutung beigemessen wird, legt das Top-Management fest. Die Relevanz ist damit als gegeben zu betrachten. Die Relevanz kann sich durch Forderungen des Kunden ändern oder durch Einstellungsänderungen im Top-Management. Mit diesen Vorgaben arbeiten Einkäufer und Qualitätsmanager bei der Lieferantenauswahl, -beurteilung und -pflege. Aufgrund ihres regelmäßigen Kontakts mit dem Prüfmechanismus und verschiedener, individueller Faktoren bringen sie den Elementen unterschiedliches Vertrauen entgegen. Daher ist das erste Kriterium die Relevanz des Prüfmechanismus, das zweite die Vertrauenslücke. Je höher der Relevanzwert, desto wichtiger ist das betrachtete Prüfelement. In oberen Teil von Abbildung 34 sind die Relevanzwerte von zwei Prüfmechanismen dargestellt. Prüfelement PM_1 hat einen Relevanzwert von zwei, Prüfelement PM_2 einen von eins. Ein Prüfelement sollte, ausgehend von einer fünfpoligen Likert-Skala, für die weitere Analyse mindestens eine mittlere Relevanz aufweisen. Ist die Relevanz geringer, überwiegen die Kosten für die weiteren Schritte den daraus resultierenden Nutzen. Die Festlegung eines solchen Schwellenwertes ist bei dem Vertrauenspotential nicht möglich, da Vertrauensvergabe und Risikobeurteilung aufgrund der Einstellung des Entscheiders erfolgen und zudem immer die unternehmensspezifische Situation berücksichtigt werden muss.

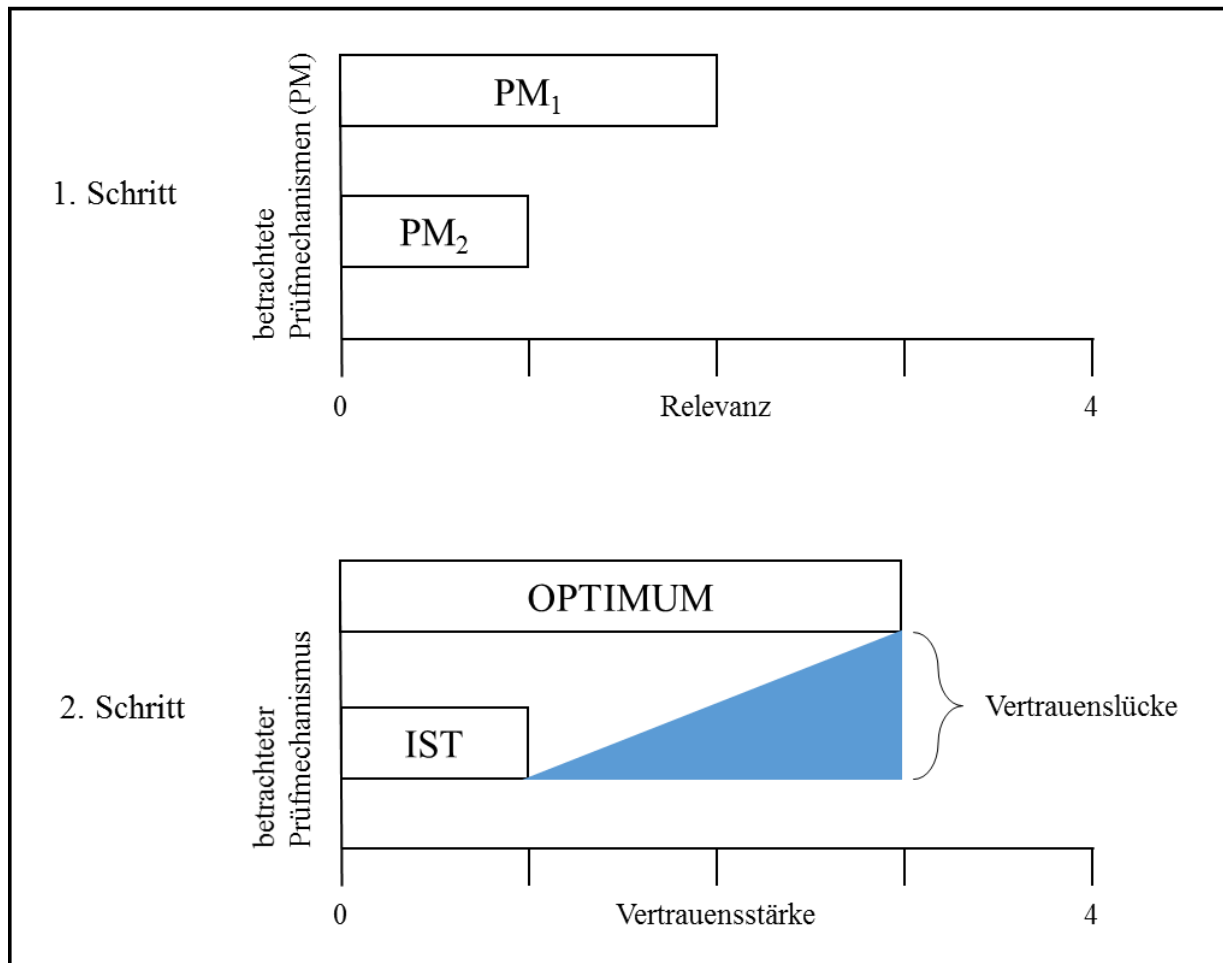


Abb. 34: Vorgehensweise zur Bestimmung von relevanten Vertrauenslücken

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Festlegung von Beschaffungsszenarien

Prüfstrategien und Berechnungsszenarien sind die Gestaltungsgrundlage für die zu entwickelnden Tools des Vorgehenskonzeptes. Ziel ist die Anwendung der Entscheidungshilfen unabhängig von Lieferkette und Wertschöpfungsstufe. Es werden fünf Szenarien definiert (s. Tabelle sieben), die ein breites Spektrum möglicher Kunden-Lieferanten-Beziehungen haben und sich im Hinblick auf den Bedarf an unterschiedlichen CoC-Maßnahmen unterscheiden. Gleichzeitig repräsentieren sie die Dynamik der Umwelt als Einflussfaktor. In Kapitel zwei wurden bereits Rahmenbedingungen für den Handel mit Getreide und Soja beschrieben. Diese dienen als Ausgangspunkt für die Festlegung der Beschaffungsszenarien.

Tab. 7: Beschreibung von fünf typischen Beschaffungsszenarien auf der Basis von vier Kriterien (Herkunft und Erzeuger, Zwischenhandel, Beziehung zwischen Kunde und Lieferant, Art der Lieferantenauswahl und –bewertung)

Szenario	Kriterien				Beispiel
	Herkunft und Erzeuger	Zwischenhandel	Beziehung zwischen Kunde und Lieferant	Art der Lieferantenauswahl und -bewertung	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Inland • landwirt. Betrieb 	–	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich bekannt • keine Verständigungsprobleme • keine kulturellen Differenzen • mehrjährige Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudit • Laboranalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie – landwirt. Betrieb • Mühle – landwirt. Betrieb
2	<ul style="list-style-type: none"> • europ. Ausland • landwirt. Betrieb oder • Mühle 	–	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich bekannt • geringe Verständigungsprobleme möglich • geringe kulturelle Differenzen möglich • mehrjährige Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudit • Laboranalysen • Analysezertifikate 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie – landwirt. Betrieb • dt. Mühle – landwirt. Betrieb • Industrie – ausländ. Mühle
3	<ul style="list-style-type: none"> • außer-europ. Ausland • landwirt. Betrieb 	–	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich bekannt • Verständigungsprobleme mit unterschiedl. Ausprägungen möglich • kulturelle Differenzen unterschiedl. Umfangs möglich • mehrjährige Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudit • Laboranalysen • Analysezertifikate 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie – landwirt. Betrieb • dt. Mühle – landwirt. Betrieb • Industrie – ausländ. Mühle • Importeur – landwirt. Betrieb
4	<ul style="list-style-type: none"> • Inland • landwirt. Betrieb 	Landhandel	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich unbekannt • keine Verständigungsprobleme mit Landhandel • keine kulturellen Differenzen • mehrjährige Geschäftsbeziehungen mit Landhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudit beim Landhandel • Laboranalysen • Analysezertifikate 	Industrie – Landhandel
5	<ul style="list-style-type: none"> • außer-europ. Ausland • landwirt. Betrieb 	Importeur	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich unbekannt, lediglich Herkunftsland bekannt • keine Verständigungsprobleme mit Importeur • kulturellen Differenzen mit Herkunftsland möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboranalysen • Analysezertifikate 	Industrie – Importeur

Quelle: Eigene Darstellung

Die CoC-Maßnahmen unterscheiden sich in den Szenarien nach dem Verhältnis, der Relevanz und der Beeinflussbarkeit des Einsatzortes sowie der Entwicklung, Implementierung und Aufrechterhaltung von CoC-Mechanismen. Das letzte Kriterium ist die Fristigkeit. Der Zeitraum zwischen Entwicklung und Realisation wird durch die Komplexität des Mechanismus und der Umweltsituation bestimmt. Fristigkeit, Beeinflussbarkeit, Relevanz sowie die unterschiedlichen Beschaffungsszenarien sind Grundlagen und Auswahlkriterien für Entscheidungstools.

4.4 Fragebogendesign und Auswahl von Interviewpartnern für Expertenbefragungen

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe von Experteninterviews, die sich aus einem standardisierten und einem leitfadengestützten Teil zusammensetzen. Die Notwendigkeit der Unterteilung in einen standardisierten und einen leitfadengestützten Teil ergibt sich aus den Untersuchungszielen: Durch die Vorgabe von Szenarien und Antwortmöglichkeiten im standardisierten Teil des Interviews können die Antworten absolut und in Abhängigkeit zu den Szenarien verglichen und eine Rangfolge der Einflussfaktoren ermittelt werden. Außerdem können so die von den Unternehmen beeinflussbaren Faktoren bestimmt werden. Die Gliederung des Interviews in einen standardisierten und einen leitfadengestützten Teil spiegelt sich auch in der Gestaltung des Fragebogens wieder. Allen Interviewpartnern³ wurde der standardisierte Fragebogenteil übergeben, die Fragen des leitfadengestützten Teils waren den Gesprächspartnern nicht zugänglich. Der standardisierte Teil setzt sich aus zwei Abschnitten zusammen. Im ersten werden Beschaffungsszenarien und Einflussfaktoren beschrieben, der zweite besteht aus einer von den Experten auszufüllenden Tabelle. Die Erläuterungen des ersten Abschnitts dienen der Vorbereitung, damit die Befragten die Zielsetzung der Tabelle, welche das zentrale Element des Interviews darstellt, nachvollziehen und ausfüllen können. Um die im Vorfeld zugesicherte Anonymität zu gewährleisten, wird auf einen allgemeinen Teil, in dem Punkte wie Unternehmensgröße, Jahresumsatz oder Anzahl der Niederlassungen abgefragt werden, verzichtet. Aufgrund der Branchenstruktur wären sonst Rückschlüsse möglich.

³ Nachfolgend wird nur das Wort „Interviewpartner“ verwendet. Dies erfolgt aus Gründen einer besseren Lesbarkeit und erlaubt keinen Rückschluss auf das Geschlecht des interviewten Experten.

Tabelle 8: Blankotabelle des standardisierten Fragebogens

Kurzbezeichnung	Relevanz				Beeinflussbarkeit (ja/nein)	Fristigkeit (kurz, mittel, lang)		
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig		kurz < 6 Monate	mittel ≤ 1 Jahr	lang ≤ 5 Jahre
Landeskultur								
Landesimage								
Nachfragemacht								
Vertrauen in den Lieferanten								
Anforderungen des Standards								
Anforderungen an den Auditor								
Branchenreputation des Standards								
gesammelte Erfahrung mit dem Standard								

Quelle: Eigene Darstellung

In der Tabelle sollen die Einflussfaktoren nach drei Kriterien beurteilt werden: Relevanz, Beeinflussbarkeit und Fristigkeit. Die Relevanz zeigt die Bedeutung eines Einflussfaktors an. Ursprünglich sollten die Faktoren von den Interviewpartnern in eine absteigende Reihenfolge gebracht werden. Ein Pre-Test hat ergeben, dass eine strikte numerische Anordnung nicht möglich ist. Vielmehr bilden die Einflussfaktoren in der Wahrnehmung der Experten Kategorien. Daher wurde die Skalierung in eine vierpolige Ratingskala (sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig und unwichtig) geändert. Ein Einflussfaktor ist entweder beeinflussbar durch ein Unternehmen oder nicht. Dementsprechend ist die Beeinflussbarkeit dichotom skaliert. Die Fristigkeit gibt an, wie schnell der betrachtete Einflussfaktor von dem Unternehmen geändert werden kann. Der Pre-Test hat die Einteilung in kurz- (bis sechs Monate), mittel- (bis ein Jahr) und langfristig (bis fünf Jahre) bestätigt.

Das Ausfüllen der Tabelle dient auch der Herbeiführung von Narrationen. Die Interviewpartner sollten ihre Entscheidungen begründen. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis, da die Gedankengänge erläutert werden, gleichzeitig wird aber auch die Einstellung des einzelnen

Experten gegenüber einem Einflussfaktor deutlich. Der Übergang zwischen Narration und Abfragen des Leitfadens ist fließend. An gegebener Stelle wurden die Fragen des Leitfadens gestellt und situationsgebunden ergänzt. Folgende Fragen wurden den Experten gestellt:

- Welche CoC-Maßnahmen werden im Unternehmen angewendet?
- Welche Zertifikate werden von den Lieferanten verlangt?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit den Standards gesammelt?

Die Fragen ergänzen sich und geben in der Gesamtbetrachtung ein genaues Bild über die Bedeutung von Zertifikaten und die Entstehung der Einstellung gegenüber ihnen. Mit der ersten Frage sollen die von den Unternehmen identifizierten Schwachstellen in den Zertifikaten ermittelt werden, aber auch Aspekte, die von einem nicht rohwarenspezifischen Zertifizierungssystem nicht abgedeckt werden können. Die Auswertung der zweiten Frage gibt einen Überblick über die Bedeutung der einzelnen Zertifizierungssysteme in der betrachteten Kette, während die dritte Rückschlüsse auf die Entstehung der Einstellung gegenüber den einzelnen vertrauensbildenden Elementen erlaubt. Schließlich werden auch mögliche Diskrepanzen zwischen der ausführenden Ebene und dem strategischen Management ermittelt, was wiederum Einblicke in die Unternehmenskultur gibt.

Die Interviews wurden, bis auf zwei Ausnahmen, fernmündlich durchgeführt. Dies lag an den Kosten- und Zeitersparnissen. Der Tag und die genaue Uhrzeit des Telefonats wurden mit den Experten festgelegt. Diese Vorgehensweise stellte sicher, dass die Gesprächspartner sich auf das Interview vorbereiten konnten und ausreichend Zeit hatten. Einen Tag vor dem Interview wurde das Handout per E-Mail verschickt.

Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner sollte ein möglichst breites Spektrum der getreide- und soja-verarbeitenden Industrien abgedeckt werden. So hatten zumindest einige Interviewpartner ausländische Rohstofflieferanten um die entsprechenden Beschaffungsszenarien abdecken zu können.

Insgesamt wurden 30 Unternehmen kontaktiert. Der Erstkontakt erfolgte telefonisch. Dies war notwendig, um den richtigen Ansprechpartner zu finden. So ist in einigen Unternehmen der Rohstoffeinkauf zuständig, in anderen das Qualitätsmanagement. Nachdem das Anliegen geschildert wurde, wurden den potentiellen Interviewpartnern die Zielsetzung der Dissertation, eine kurze Beschreibung des geplanten Interviews und dessen geschätzte Dauer sowie eine Verschwiegenheitserklärung, die eine anonymisierte Auswertung der erhobenen Daten zusichert, per E-Mail geschickt mit der Bitte um Antwort, ob das Interview stattfinden könne oder nicht. Diese Vorgehensweise räumte den Ansprechpartnern eine Bedenkzeit ein und sie hatten so auch die Möglichkeit das Einverständnis ihres Vorgesetzten oder der Pressestelle einzuholen. Wenn nach zwei Wochen keine Absage oder Bestätigung erfolgte, wurde nachgefragt. Als Absagegründe wurden entweder Zeitmangel oder aber das die Unternehmensleitung grundsätzlich die Teilnahme an Befragungen ablehne, genannt. Insgesamt erklärten sich 18 Experten bereit ein Interview zu geben. Dies entspricht einer Responserate von 60 %. Neben den Unternehmen wurde noch eine Unternehmensberatung, die sich auf die Qualitätsmanagement, Krisenmanagement und Lieferantenaudits im Food-Bereich spezialisiert hat, befragt. Mit diesem Unternehmen (U15) wurden Hintergründe und Zusammenhänge diskutiert. In die reguläre Auswertung sind diese Informationen nicht geflossen. Die Gesprächsdauer der einzelnen Interviews lag zwischen zwei und zweieinhalb Stunden.

Nachfolgend werden die befragten Unternehmen kurz vorgestellt. Eine ausführlichere Beschreibung erfolgt im Anhang. Damit keine Rückschlüsse auf die Identität der Unternehmen geschlossen werden können, fehlen Angaben über Anzahl der Beschäftigten und Umsatz.

Tab. 9: Kurzbeschreibung der Interviewpartner

Anzahl der Interviewpartner nach Funktionen im Unternehmen:	Inhaber:	2
	Leitung Einkauf:	4
	Leitung QM:	4
	Einkäufer:	3
	Qualitätsmanager:	4
	Unternehmensberater:	1
Anzahl der Interviewpartner nach Kettenstufe	Importeure und Landhandel:	3
	Mühlen:	2
	Industrie:	12
	Unternehmensberatung:	1
Unternehmensgröße	In der Stichprobe sind kleine und mittelständische Unternehmen sowie ein Großunternehmen vertreten ¹ .	
von Kunden verlangte Zertifikate	BRC, GlobalGAP, GMP+, IFS, ISO 22000	

¹= Klassifikation gem. des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn

Quelle: Eigene Darstellung

Es kam zu Mehrfachantworten, da einige Interviewpartner mehrere Beschaffungsszenarien abdecken.

5 Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Expertenbefragungen vorgestellt und die entwickelten Modelle CORE-Index, ATR-Matrix sowie der TOM-Ansatz anhand von Fallbeispielen erläutert. Ein Ergebnis der Interviews ist eine Übersicht über in den Wertschöpfungsketten von Getreide- und Sojawirtschaft üblichen CoC-Maßnahmen, die im nachfolgenden Kapitel vorgestellt werden.

5.1 Übersicht über sektorspezifische Control of Control-Maßnahmen

Die häufigste CoC-Maßnahme sind eigene Laboranalysen der angelieferten Rohwaren. Ein Interviewpartner bezeichnete sie als „unumgänglich – schon wegen der eigenen Produkthaftung“ (U1 2010). An zweiter Stelle steht das jährliche Lieferantenaudit, obwohl es, so wie es von den Unternehmen durchgeführt wird, keine reine CoC-Maßnahme ist. Während des second party Audits zeigt sich, ob das Zertifikat zu Recht ausgestellt wurde und die Zertifizierungsstelle damit vertrauenswürdig ist oder ob benevolent auditiert wurde (U1 2010; U13 2010). Einige Interviewpartner gaben an, dass sie beim Lieferantenaudit Aspekte prüfen, die nicht zum Umfang eines Zertifizierungsaudit gehören (U1 2010; U5 2010; U13 2010). In der betrieblichen Praxis kann das Lieferantenaudit somit eine Mischform zwischen Überprüfung und CoC sein. Es wird den unternehmensindividuellen Prüfbedürfnissen und der Prüfkultur des Unternehmens angepasst. Vier der befragten Unternehmen führen second party Audits nur beim Erstkontakt bzw. Abweichungen von den Anforderungen, die durch eigene Analysen entdeckt wurden, durch (U3 2010; U5 2010; U7 2010; U8 2010). Bis auf Unternehmen U7 bilden die anderen Unternehmen die Gruppe der Befürworter, die volles Vertrauen in Zertifikate hat. Der Experte der Firma U7 gab an, aus Kosten- und Zeitgründen nicht alle Lieferanten auditieren zu können und daher selektiv vorgegangen werden müsse (U7 2010). Unternehmen U8 führt ein Lieferantenaudit nur bei Auffälligkeiten bzw. Problemen durch (U8 2010). Wenn bei einem Lieferanten mehr als dreimal Probleme auftreten, wird er bis zu viermal pro Jahr auditiert (U8 2010). Unternehmen U14 listet nach einem Vorfall den Lieferanten sofort aus (U14 2010). Die anderen Firmen überwachen den Lieferanten dann engmaschig und lockern nach ca. zwei Jahren die Auditstrenge, wenn es nicht zu weiteren Reklamationsgründen kommt (U10 2010; U13 2010;

U16 2010). Bei Unternehmen U16 wird ein Lieferant ausgelistet, wenn er bereits als C-Lieferant eingestuft wurde und dann eine weitere Reklamation erfolgt (U16 2010).

Einige Unternehmen machen die Audithäufigkeit von dem Risikopotential der Rohware und einem weiteren Faktor, z.B. der Einstufung des Lieferanten in A, B oder C-Lieferant, abhängig. Unternehmen U10 beispielsweise orientiert die Audithäufigkeit am Risiko und Einkaufsvolumen der Ware (U10 2010). Second party Audits werden dort grundsätzlich immer von einem Einkäufer und einem Mitarbeiter aus dem Qualitätsmanagement durchgeführt (ebd.). Wenn das Audit zur vollsten Zufriedenheit abläuft, erfolgt das nächste, sofern keine Reklamationen erfolgen, erst in zwei Jahren (ebd.). Maximal kann der Auditabstand drei Jahre betragen (ebd.). Auch bei U13 wird die Audithäufigkeit durch das Risikopotential definiert. Anders als bei U10 ist die zweite Größe nicht das Einkaufsvolumen sondern das Ergebnis der Lieferantenbewertung (U13 2010).

Die risikoorientierte Lieferantenbewertung ist nach dem Lieferantenaudit das häufigste Verfahren. Bei dieser Form von CoC wird das langfristige Verhalten des Lieferanten anhand ausgewählter Kennzahlen, wie z.B. der Reklamationshäufigkeit, beobachtet. So wird der Aussagewert des Zertifikates, das ja lediglich eine Momentaufnahme des Unternehmenszustandes ist, einem längeren Zeitraum gegenübergestellt und verifiziert (U1 2010, U6 2010, U7 2010). Dadurch wird auch das Vertrauen in die Zertifizierungsstelle, ähnlich wie beim Lieferantenaudit, beeinflusst (U1 2010, U6 2010, U7 2010). Zur Klassifizierung werden unterschiedliche Kriterien verwendet. Bei U7 hängt die Risikobewertung der Lieferanten von dem Zertifizierungsgrad ab: kein Zertifikat (= höchste Risikostufe) – ISO-Zertifikat – Qualitätssicherungssystem mit HACCP – branchenrelevantes Zertifikat wie beispielsweise BRC (U7 2010). In das Ranking einbezogen werden bei den Unternehmen U13 und U16 auch das Kommunikationsverhalten und die Serviceorientierung der Lieferanten (U13 2010, U16 2010). Wenn zum Beispiel ein Lieferant eine möglicherweise erhöhte Mykotoxinbelastung wegen längeren heftigen Regens meldet, führt dies zu einer besseren Beurteilung im Zeitablauf (U13 2010).

Drei Unternehmen haben Büros bzw. Agenten vor Ort. Diese vergleichsweise teure CoC-Maßnahme wird von U18 wie folgt begründet: Da bestimmten exportierenden Ländern nicht zu trauen sei, seien Mitarbeiter vor Ort unumgänglich, wenn man Sicherheit haben wolle (U18 2010). Diese Aussage wird von U14 gestützt. U2 unterhält ebenfalls Büros in den Erzeugerländern. Laut Auskunft der Experten U2 und U18 haben lokale Ansprechpartner zwei

Vorteile: Sie ermöglichen eine engmaschige Überwachung und den Aufbau von engen persönlichen Geschäftsbeziehungen (U2 2010; U18 2010). In der nachfolgenden Abbildung 35 sind die häufigsten gegenwärtigen CoC-Maßnahmen der befragten Unternehmen aufgeführt.

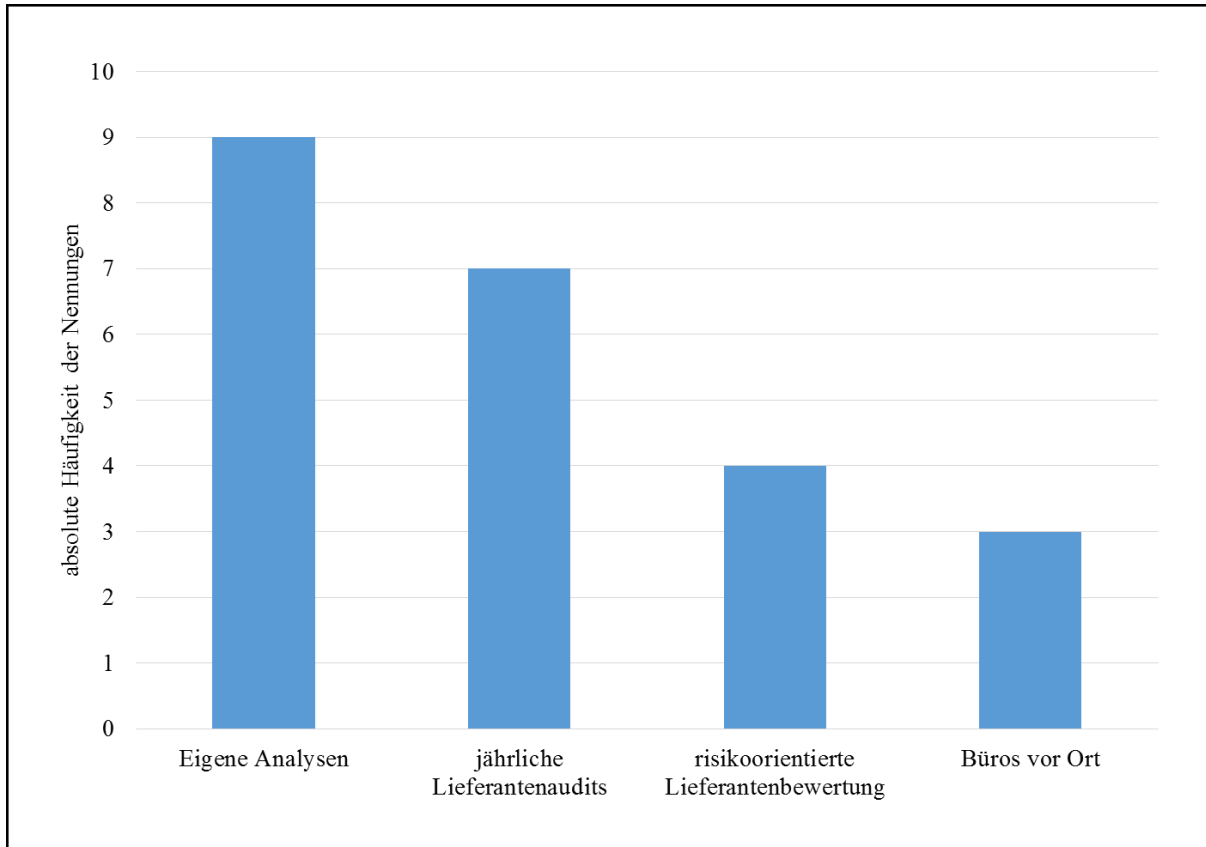


Abb. 35: Die häufigsten Control of Control-Maßnahmen der befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die nachfolgenden CoC-Maßnahmen werden nur von jeweils einem Unternehmen eingesetzt, sie spiegeln die jeweilige Qualitätskultur des Unternehmens wieder.

- Ringuntersuchung
Austausch von Proben der Rohware zwischen gleichartigen Lieferanten zur Gegenanalyse. Auf diese Weise werden die eigenen Untersuchungsmethoden verifiziert.
- Freigabe des Lieferantenprüfplans
Der Prüfplan des Lieferanten muss dem Unternehmen vorgelegt und von diesem genehmigt werden.

- Identische first party und second party Audits

Die Lieferanten werden nach dem gleichen Prüfschema wie die einzelnen Werke auditiert, auch hinsichtlich des Umfangs und der Tiefe.

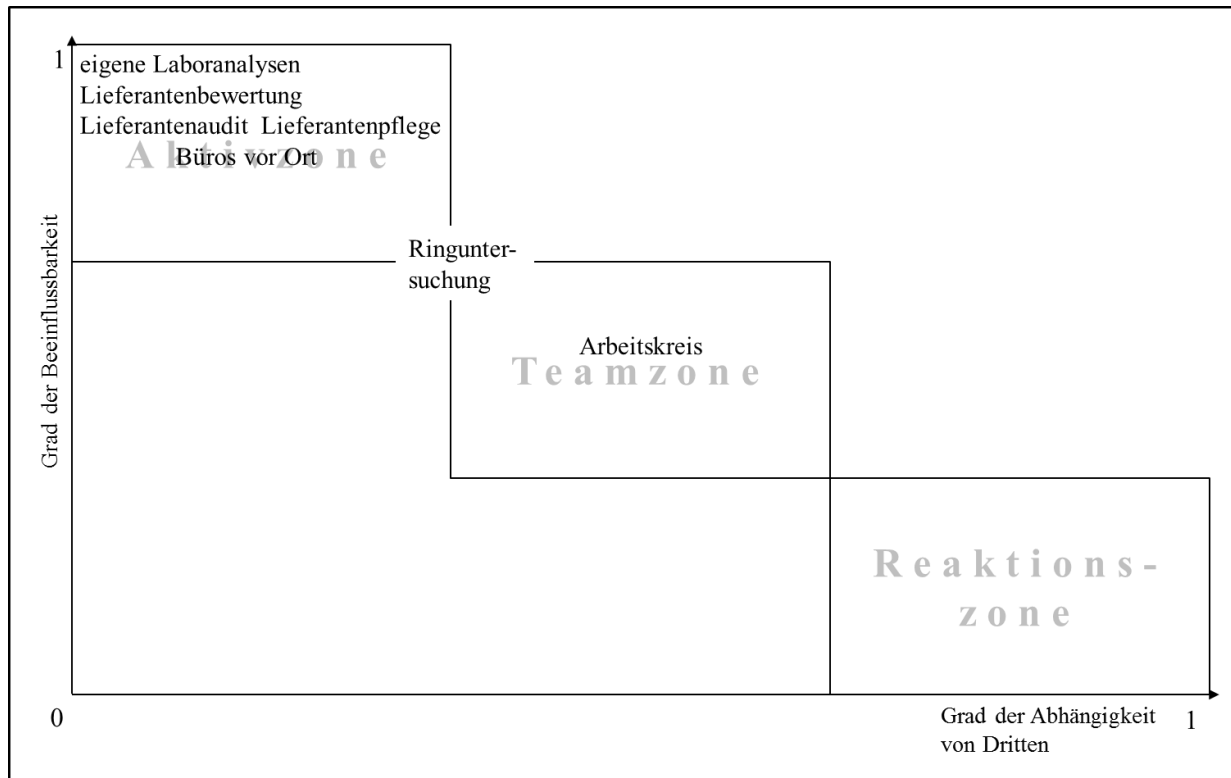


Abb. 36: Einordnung existierender Control of Control-Maßnahmen in die ATR-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung

Neben CoC-Maßnahmen versuchen die Unternehmen durch verschiedene Aktivitäten das Vertrauen zu ihren Lieferanten zu erhöhen und ihr individuelles Bedürfnis nach mehr Sicherheit. Die Ansätze sind sehr unterschiedlich und immer geprägt von der Kultur des Unternehmens und der Erfahrung und Einstellung der Entscheidungsträger. Am häufigsten soll durch Lieferantentreue (insgesamt neun Nennungen) und gute Geschäftsbeziehungen, d.h. intensive Kommunikation, partnerschaftliches Verhalten (acht Nennungen) wechselseitiges Vertrauen aufgebaut werden. Fünf Firmen engagieren sich in Arbeitskreisen, z.B. „Arbeitsgruppe Lieferantenaudits“. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe teilen sich die zu auditierenden Lieferanten auf und treffen sich in bestimmten Zeitabständen zum Austausch der Ergebnisse, sodass am Ende einer Periode deutlich mehr Lieferanten auditiert werden, als dies ein Unternehmen alleine schaffen könnte. So können nicht nur Hauptlieferanten, sondern auch B- und C-Lieferanten auditiert werden.

5.2 Konzeptvorschlag zum Einfluss situativer Faktoren auf den Bedarf an Control of Control-Maßnahmen

Der Einfluss der situativen Faktoren auf den Bedarf an CoC-Maßnahmen wird von den einzelnen Fachabteilungen von Unternehmen in diesem Sektor teilweise unterschiedlich bewertet, wie aus den nachfolgenden Ausführungen deutlich wird. Zudem relativierten einige Interviewpartner ihre Aussagen aus dem standardisierten Teil im leitfadengestützten Teil des Interviews.

Erfahrung mit dem Standard

Die Experten sollten auf einer vierpoligen Ratingskala (sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig und unwichtig), siehe Kapitel 4.4, angeben, wie wichtig die gesammelte Erfahrung mit einem Qualitätsstandard für Vertrauen in diesen ist. Das Gesamtergebnis (4:8:4:6) lässt, anders als die detaillierte Analyse nach den Funktionen der Experten im Unternehmen, keine eindeutige Aussage im Sinne von wichtig oder unwichtig zu, wie aus der nachfolgenden Tabelle 10 hervorgeht.

Tab. 10: Grad der Wichtigkeit des Faktors Erfahrung mit dem Standard aus Sicht der Interviewpartner

Wichtigkeit	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Interviewpartner					
Inhaber	1	0	1	1	3
Ltg. QM	0	4	0	2	6
QM-Werk	2	1	3	0	6
Ltg. Einkauf	1	1	0	3	5
Einkauf	0	2	0	0	2
Summe	4	8	4	6	22

Quelle: Eigene Darstellung

Die Antworten der *Qualitätsmanager* auf Werksebene streuen von „sehr wichtig“ bis hin zu „weniger wichtig“, ein klares Schema ist nicht erkennbar. Die *Leiter des Qualitätsmanagements* auf Unternehmensebene beantworteten die Frage mit 0:4:0:2. Während die *Leiter der Einkaufsabteilungen* mit 1:1:0:3 nicht nur unschlüssig sind, sondern, betrachtet man nur die Häufigkeiten, eine leichte Tendenz zur Ablehnung der Hypothese besteht, ist den *Einkäufern* die gesammelte Erfahrung übereinstimmend „wichtig“. *Inhaber* bzw. *Geschäftsführer* messen der gesammelten Erfahrung keine Bedeutung bei (1:0:1:1). Fraglich ist, warum die Fachgruppen (Qualitätsmanagement, Einkauf und Geschäftsführer) kein homogenes Bild abgeben. Antwort

auf diese Frage geben die qualitativen Interviews. Für die *Qualitätsmanager* im Werk zählt nur die Qualität der angelieferten Ware (U1 2010; U13 2010). Sie legen mehr Wert auf die Analysezertifikate, da sie für ihren betrieblichen Alltag einen höheren Stellenwert haben (U3 2010; U13 2010). Die *Leiter des Qualitätsmanagements* führen viele Lieferantenaudits durch und haben dadurch Einblick in unterschiedliche Unternehmen. Diese Erfahrung führt zu zwei unterschiedlichen Einschätzungen, wie die quantitative Befragung ergeben hat. Entweder, wie die Mehrheit der Befragten gesagt hat, lehrt die Erfahrung, dass ein zertifiziertes Unternehmen grundsätzlich besser aufgestellt ist als nicht zertifizierte, obwohl ein Zertifikat alleine als nicht ausreichend eingestuft wird, oder die Leiter haben so schlechte Erfahrungen gemacht, dass sie Zertifikaten grundsätzlich nicht mehr trauen. Diese ablehnende Einstellung zog sich bei dieser Gruppe durch das gesamte Interview hindurch. Schließlich gibt es noch eine dritte, aber deutlich kleinere Gruppe: Im Rahmen ihrer Berufserfahrung haben sie noch keine schlechten Erfahrungen gesammelt. Die befragten *Einkäufer* haben, analog zu den Leitern des QM, durch die Erfahrung gelernt, dass zertifizierte Unternehmen bessere Lieferanten sind, d.h. sie werden bei der ABC-Analyse höher eingestuft. *Leiter der Einkaufsabteilung*, die mit „unwichtig“ geantwortet haben, sehen das Zertifikat als Notwendigkeit an, das von den Versicherungen verlangt wird. Eine darüber hinaus gehende Funktion hat es für sie nur insoweit, als das es einen Ansatzpunkt für die Häufigkeit von Lieferantenaudits liefert (siehe: Anforderungen an den Standard). Die Antworten aller Befragten von der Stufe der Industrie lassen Rückschlüsse auf die Einstellung des LEH zu. Lebensmitteldiscounter haben demnach die strengsten Anforderungen, d.h. über die Anforderungen von Zertifikaten wie IFS und BRC hinausgehende, und auditieren bis zu fünfmal im Jahr unangekündigt. Da IFS und BRC vom LEH gegründet worden sind, ist die Audithäufigkeit bei ihren zertifizierten Lieferanten ein interessanter Aspekt, der gesondert untersucht werden sollte.

Interessanterweise unterscheiden die Experten zwischen Standard und Zertifikat. Die Erfahrung hat die Experten gelehrt, dass es Unterschiede in der Wertigkeit eines Zertifikats gibt. Einige Zertifizierungsstellen, insbesondere kleiner Unternehmen, stehen in einem Preiswettbewerb untereinander und auditieren in Hoffnung auf Folgeaufträge wohlwollender (U2 2010; U6 2010; U18 2010). In Folge dessen spiegelt die Beurteilung nicht oder nur eingeschränkt die Wirklichkeit wieder. Branchenintern ist die Reputation der Zertifizierungsstellen bekannt (U1 2010; U13 2010; U18 2010). An dieser Stelle wird die Bedeutung von Lieferantenaudits deutlich: Beim Audit vergleicht der Kunde seinen Eindruck mit dem Auditbericht der Zertifizierungsstelle und schließt so auf den Wert des Zertifikats (U1 2010). International tätige Unternehmen gehen

ähnlich vor, allerdings fließt hier noch das Landesimage in die Bewertung ein, bzw. die beiden Einflussfaktoren interagieren miteinander (U13 2010; U18 2010). Somit ist die Reputation der Zertifizierungsstelle ein weiterer Einflussfaktor.

Hinsichtlich der Stärke des Vertrauens in Standards lassen sich drei Gruppen unterscheiden: Befürworter, Akzeptierer und Ablehner. Volles Vertrauen (Befürworter) bringen lediglich drei der befragten Unternehmen (U3, U5 und U8) Standards entgegen. Alle drei Unternehmen sind auf der gleichen Stufe (Industrie). Interviewpartner waren ein Qualitätsmanager, ein Einkäufer und ein Leiter des Qualitätsmanagements. Unternehmen U3 und U8 sagten aus, dass sie bekannten Standards wie BRC oder IFS vertrauen würden und bei zertifizierten Lieferanten daher keine zusätzlichen Audits durchführten (U3 2010; U8 2010). Der Verzicht auf ein Lieferantenaudit bedeutet nicht, dass auf Analysezertifikate verzichtet wird. Die befragten Unternehmen verlangen Analysezertifikate und führen Konformitätsuntersuchungen durch. Beide Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung noch keine schlechten Erfahrungen mit BRC- bzw. IFS-zertifizierten Lieferanten gesammelt (U3 2010; U8 2010). Unternehmen U5 führt ein Lieferantenaudit bei Beginn der Geschäftsbeziehung durch und falls Probleme auftreten (U5 2010)⁴. Auf eine Überprüfung der Lieferanten durch Lieferantenaudits wird in dieser Gruppe bewusst weitestgehend verzichtet. Darin unterscheidet sie sich von der Gruppe der Akzeptierer (mittleres Vertrauensniveau), die mit 11 Unternehmen die größte Gruppe bildet. Diese vertraut Standards insoweit, als das sie in ihnen die Bescheinigung eines „Basisniveaus“ sehen, d.h. eine grundlegende Funktionsfähigkeit wird bescheinigt (U1 2010; U2 2010; U4 2010; U6 2010; U7 2010; U9 2010; U11 2010; U13 2010; U16 2010; U17 2010; U18 2010). Die Gruppe hat deutliche Vorbehalte gegenüber Standards. Sie betrachten einzelne Elemente des Prüfmechanismus „Standard“ als unzureichend sicher bzw. als Schwachstelle und bringen diesen Elementen, basierend auf gesammelten Erfahrungen, kein oder nur geringes Vertrauen entgegen (U1 2010; U2 2010; U4 2010; U6 2010; U7 2010; U9 2010; U11 2010; U13 2010; U16 2010; U17 2010; U18 2010). Als Ursachen für das mangelnde Vertrauen wurden am häufigsten der Ermessungsspielraum des Auditors, der Ruf der Zertifizierungsstelle, genauer das Wissen um benevolente Zertifizierungen, unterschiedliche Auditstrenge in verschiedenen Staaten und fehlende Berücksichtigung von rohwarenspezifischen Risiken genannt (U1 2010; U2 2010; U4 2010; U6 2010; U7 2010; U9 2010; U11 2010; U13 2010; U16 2010; U17 2010; U18 2010). Standards können demnach keine vollständige Sicherheit geben, zumal sie auch immer den Normalfall beschreiben

⁴ Der Lieferant muss seinen Prüfplan jedoch dem Unternehmen vorlegen und genehmigen lassen (U5 2010).

(U13 2010). Die Bedeutung der Zertifizierung nach einem Standard ist für diese Gruppe im Zeitverlauf nicht konstant hoch, sondern nimmt ab und wird durch das Vertrauen in den Lieferanten ersetzt (U13 2010; U16 2010). Die dritte Gruppe (Ablehner) hat ihr Vertrauen durch schlechte Erfahrungen, die zu einem sofortigen und vollständigen Verlust von Vertrauen geführt haben, verloren (U10 2010; U12 2010; U14 2010). Dieser Vertrauensverlust hat bei den Unternehmen neben Lieferantenaudits zu Vollkontrollen aller angelieferten Rohwaren geführt. Dies zeigt, dass das Vertrauen in einen Prüfmechanismus gestört werden kann, wenn bereits das Vertrauen in ein Prüfelement fehlt.

Tab. 11: Vertrauensgruppen in Standards und ihr aus dem Vertrauen resultierendes Prüfverhalten

Gruppe	Vertrauensgrad	vertrauensinduziertes Prüfverhalten
Befürworter	hoch	<ul style="list-style-type: none"> • weitestgehender Verzicht auf Lieferantenaudits • Vorlage von Analysezertifikaten und Konformitätsbescheinigungen
Akzeptierer	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudits in festgelegten, individuell festgelegten Abständen • Vorlage von Analysezertifikaten und Konformitätsbescheinigungen
Ablehner	keins	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Lieferantenaudits • Vollkontrollen aller Anlieferungen • Vorlage von Analysezertifikaten und Konformitätsbescheinigungen

Quelle: Eigene Darstellung

Auffällig ist die, in Relation zu Gruppe eins und drei, große Stärke der Gruppe „Basisvertrauen“. Die vorliegenden Daten erlauben keine feinere Klassenbildung. Es sind weitere Untersuchungen nötig um eine mögliche vierte Gruppe zu identifizieren, deren Vertrauensgrad sich näher an einem der beiden Extrema (volles Vertrauen bzw. kein Vertrauen) befindet.

Fazit:

Anders als es zunächst den Anschein hatte, ist die gesammelte Erfahrung nicht unwichtig. Die Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten hat ergeben, dass die gesammelte Erfahrung mit einem Standard grundlegend für die Einstellungsbildung ist.

Branchenreputation des Standards

Auch bei diesem möglichen Einflussfaktor ist das Gesamtergebnis mit 5:6:6:5 nicht eindeutig. Es stellt sich die Frage, ob Reputation für einen Standard überhaupt noch wichtig ist, wenn es

bereits etabliert ist. Die hier betrachteten Systeme sind etabliert, Reputation könnte daher abdingbar sein. Da der LEH in seiner Position als Chain Governor die Systeme vorgibt, haben die nachfolgenden Kettenglieder keine Wahlfreiheit. Die Frage nach der Reputation könnte sich daher nicht stellen.

Tab. 12: Grad der Wichtigkeit von der Branchenreputation eines Standards für das Vertrauen der Interviewpartner

Wichtigkeit \ Interviewpartner	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Inhaber	0	1	2	0	3
Ltg. QM	3	3	0	0	6
QM-Werk	0	0	3	3	6
Ltg. Einkauf	2	1	1	1	5
Einkauf	0	1	0	1	2
Summe	5	6	6	5	22

Quelle: Eigene Darstellung

Aus Sicht der *Qualitätsmanager* ist die Branchenreputation des Zertifikates nicht wichtig (0:0:3:3). Dies deckt sich mit ihren Angaben zur gesammelten Erfahrung mit dem Standard. Interessanterweise sind die Aussagen der *Leiter des Qualitätsmanagements* genau umgekehrt (3:3:0:0). Die Antworten der *Einkäufer* sind sehr unterschiedlich (0:1:0:1), ähneln aber denen der *Leiter der Einkaufsabteilung* (2:1:1:1). *Inhaber/Geschäftsführer* stuften die Wichtigkeit der Reputation mit 0:1:2:0 schließlich wiederum anders als die anderen Interviewpartner ein.

Zur vollständigen Analyse müssen die Ergebnisse des leitfadengestützten Interviewteils hinzugezogen werden. Ein Einkaufsleiter sagte aus, das die Zertifizierung nach einem Standard diene ausschließlich der Risikominimierung und müsse deshalb branchenrelevant sein (U6 2010). Demgegenüber ist ein Standard für einen anderen Einkaufsleiter nach einer negativen Erfahrung grundsätzlich nicht bedeutungslos (U11 2010). Für einen Leiter des Qualitätsmanagements hängt die Risikobewertung eines Lieferanten von der Branchenreputation des Standards ab (U7 2010). Diese Aussage geht in die gleiche Richtung wie die von U6, es scheint ein Zusammenhang zwischen der Risikoeinschätzung und dem Standard zu bestehen. Dies wird durch die Aussage von U8 bestätigt. In dem Unternehmen von U8 werden nach IFS zertifizierte Lieferanten aufgrund der Branchenreputation nicht weiter überprüft (U8 2010).

Fazit:

Kernfunktion des Standards ist die Risikominimierung für den Käufer. Die Branchenreputation befriedigt das Sicherheitsbedürfnis, da die relevante Umwelt, einschließlich des Chain Gouverneur, dem Zertifikat vertraut. Sie ist aber nicht zentraler Vertrauensträger.

Anforderungen des Standards

Dieser Faktor wurde eindeutig in seiner Bedeutung bestätigt (10:4:4:2). Da es sich bei den Anforderungen um das Herzstück des Systems handelt, war eine hohe Zustimmung zu erwarten. Umso interessanter sind daher die Meinungen, die eine geringere bzw. keine Wichtigkeit bescheinigen.

Tab. 13: Grad der Wichtigkeit der Anforderungen des Standards für das Vertrauen der Interviewpartner

Wichtigkeit \ Interviewpartner	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Inhaber	1	1	0	1	3
Ltg. QM	3	2	0	1	6
QM-Werk	3	0	2	1	6
Ltg. Einkauf	1	1	2	1	5
Einkauf	2	0	0	0	2
Summe	10	4	4	4	22

Quelle: Eigene Darstellung

Die *Qualitätsmanager* sind sich hinsichtlich der Wichtigkeit uneinig (3:0:2:1), während nach Ansicht der *Leiter des Qualitätsmanagements* die Anforderungen an das Zertifikat sehr wichtig/wichtig (3:2:0:1) sind. Dies sehen die *Einkäufer* genauso (2:0:0:0). Die *Leiter der Einkaufs-abteilung* sind jedoch teilweise entgegengesetzter Meinung (1:1:2:1). Eine mögliche Erklärung für die Verteilung sind die grundsätzlichen Ablehner von Standards sowie Entscheider, die eine Zertifizierung lediglich aus versicherungstechnischen Gründen einfordern.

Fazit:

Die Anforderungen des Zertifikats sind für die Vertrauensbildung von zentraler Bedeutung. Die ablehnenden Antworten zeigen, dass einmal zerstörtes Vertrauen in das System nicht wieder hergestellt werden kann, was die Wichtigkeit von CoC-Maßnahmen innerhalb des Systems durch den Eigener des Standards zeigt.

Anforderungen an den Auditor

Die Gesamtauswertung ergibt eine Verteilung von 4:9:2:7. Damit beurteilt die Mehrheit der Befragten die Anforderungen an den Auditor als sehr wichtig bzw. wichtig und unterstützt die Hypothese. Auch bei diesem Einflussfaktor gibt es Unterschiede in der Beurteilung durch die Qualitätsmanager und die Leiter der Qualitätsabteilung. Während die *Qualitätsmanager* mit 1:2:0:3 unentschieden sind, beurteilen die *Leiter der Qualitätsabteilung* mit 0:5:0:1 die Frage nach der Wichtigkeit eindeutig.

Tab. 14: Grad der Wichtigkeit von Anforderungen an den Auditor für das Vertrauen der Interviewpartner

Wichtigkeit \ Interviewpartner	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Inhaber	1	1	0	1	6
Ltg. QM	0	5	0	1	5
QM-Werk	1	2	0	3	6
Ltg. Einkauf	1	1	1	2	2
Einkauf	1	0	1	0	3
Summe	4	9	2	7	22

Quelle: Eigene Darstellung

Die Antworten der Einkaufsabteilung (*Leitung* und *Einkäufer*) sind ebenfalls nicht eindeutig. Auch ein Vergleich der Leitungsfunktionen Einkauf und Qualitätsmanagement zeigt keine Parallelen in der Beurteilung der Wichtigkeit. Der Unterschied in der Beurteilung muss in der Tätigkeit der Leitung des Qualitätsmanagements begründet sein. Ohne weitere Daten sind weitere Überlegungen jedoch nur Mutmaßungen.

Von großem Interesse ist ein Vergleich zwischen den Einstellungen „Wichtigkeit der Anforderungen des Standards“ und „Wichtigkeit der Anforderungen an den Auditor“. Beide zielen auf Kernelemente ab, welche das Niveau des Standards und damit seine Akzeptanz und Reputation bestimmen. Der Auditor repräsentiert das Anforderungsniveau des Standards vor Ort beim Auditierten. Die nachfolgende Abbildung stellt die Aussagen bezüglich der Einflussfaktoren „Anforderungen des Standards“ und „Anforderungen an den Auditor“ gegenüber. Zur besseren Übersicht sind die Merkmalsausprägungen „sehr wichtig/wichtig“ zu „wichtig“ und „weniger wichtig/unwichtig“ zu „unwichtig“ zusammengefasst worden.

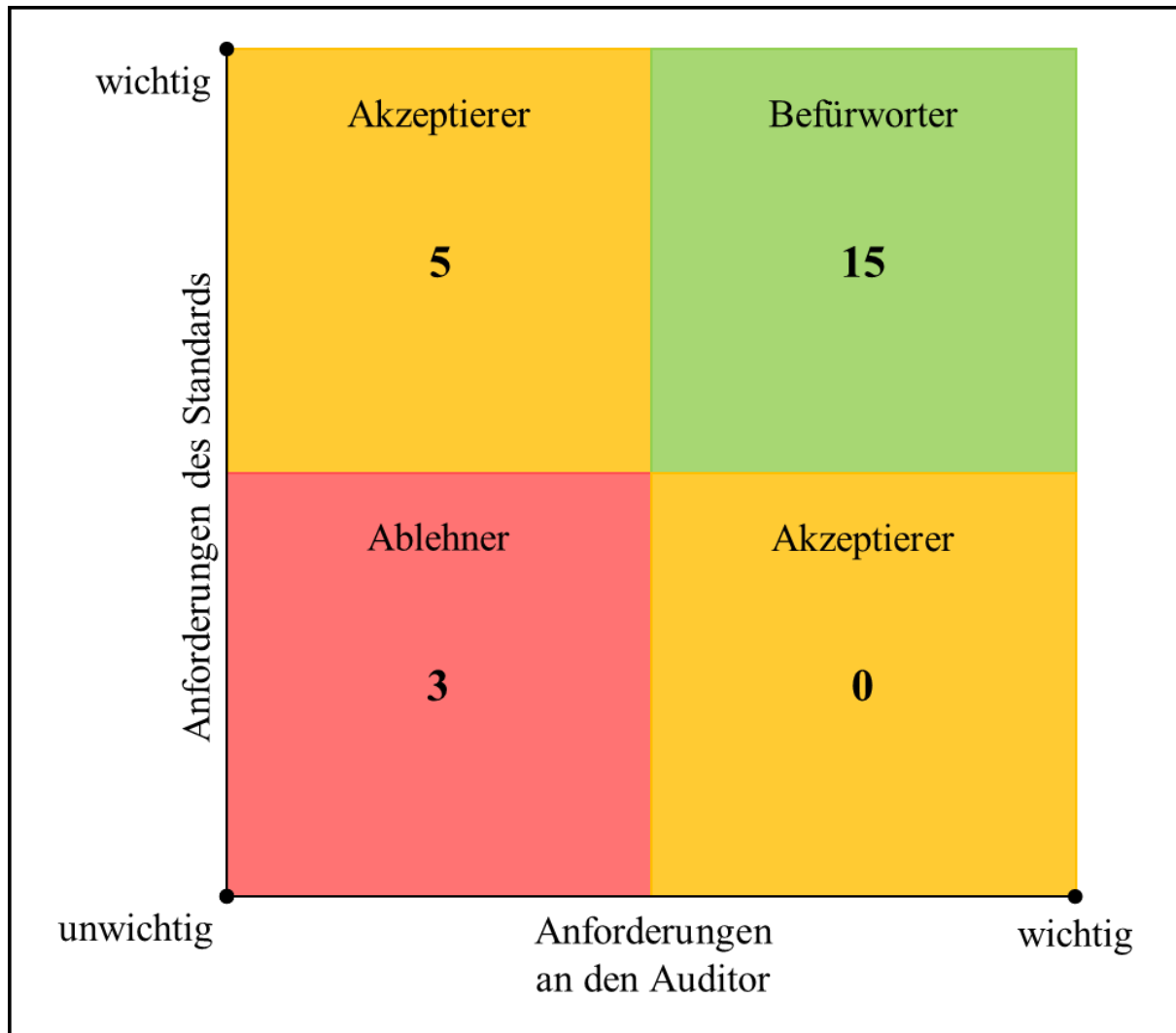


Abb. 37: Portfolio des Grads der Wichtigkeiten „Anforderungen des Standards“ und „Anforderungen an den Auditor“ für das Vertrauen der Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

Die Verteilungen sind, bis auf die geringen Abweichungen bei den Antworten der *Einkäufer*, völlig identisch. Für die Experten sind demnach beide Einflussfaktoren gleich wichtig. Aufgrund der weitestgehenden Übereinstimmung hinsichtlich der Wichtigkeit ist zu prüfen, ob die Faktoren in einem Substitutionsverhältnis zueinander stehen oder nicht. Unzufriedenheit mit den Anforderungen des Standards könnte dann durch entsprechend stark ausgeprägte Zufriedenheit mit den Anforderungen an den Auditor kompensiert werden. Die Narrationen geben keine eindeutige Antwort hierauf: Als Folge von nachlässigen, gleichgültig durchgeführten Audits sprechen Unternehmen entweder der jeweiligen Zertifizierungsstelle die Kompetenz ab oder sie beginnen dem Standard zu misstrauen, da er nicht in der Lage ist, seine Interessen durchzusetzen

und für eine gleichbleibende Auditqualität sorgen kann (U1 2010; U7 2010; U13 2010, U17 2010, U18 2010). Für eine Untersuchung müssen weitere Daten erhoben werden.

Fazit:

Die Anforderungen an den Auditor wurden als wichtiger Einflussfaktor bestätigt, der gleichwertig neben den Anforderungen des Standards steht. Auditoren fungieren in der Praxis nicht nur als reine Prüfer, sondern sind für Vertrauen und Akzeptanz von Standards unabdingbar.

Nachfragemacht

Die Verteilung von 2:4:5:11 ist eindeutig: Die Nachfragemacht hat, laut der Verteilung, keinen Einfluss auf das Vertrauen in einen Kontrollmechanismus. Es muss hierbei jedoch beachtet werden, dass jedes Unternehmen einen so genannten Code of Conduct hat, der neben Verhaltensrichtlinien bei (öffentlichen) Stellungnahmen unter anderem auch den Umgang mit Lieferanten regelt. Schließlich kann es auch sein, dass vor dem Hintergrund der normalen Verhandlungen bzw. dem Umgang mit den Lieferanten das Stellen von Forderungen nicht als Machtausübung empfunden wird. Die Narrationen bestätigen diese Annahmen und zeigen Komplexität und Facettenreichtum des Machtfaktors auf.

Macht und Abhängigkeiten gehen vom LEH aus und werden an die nachfolgenden Kettenglieder weitergegeben (U15 2010). Werden die Vorgaben, dies umfasst auch die Zertifizierung und die Anforderungen an die Zulieferanten, nicht erfüllt, werden die Produkte des Herstellers nicht gelistet (U12 2010, U15 2010). Diese Macht scheint aber nicht das Vertrauen in die (mitentwickelten) Kontrollsysteme ersetzen zu können. Nach Aussage von U7 und U8 stellen Discounter die umfangreichsten Anforderungen neben den verlangten Zertifikaten und kommen auch mehrmals unangekündigt zu mehrtägigen Lieferantenaudits (U7 2010, U8 2010). Die Hersteller nutzen ihre Macht um ihr mangelndes Vertrauen in das Zertifikat des Lieferanten durch die vertragliche Zusicherung weiterer Prüfungen zu kompensieren.

Fazit:

Macht ersetzt nicht direkt unzureichendes oder fehlendes Vertrauen in einen Standard, sondern indirekt durch die Vorgabe von CoC-Maßnahmen.

Landeskultur

Nach dem Befragungsergebnis von 4:1:6:11 hat die Landeskultur keinen Einfluss auf das Vertrauen in das Zertifikat. Die Verneinung der Bedeutung bei den Interviewpartnern ist eindeutig. Lediglich zwei *Qualitätsmanager*, ein *Einkäufer*, ein *Einkaufsleiter* sowie ein *Inhaber* beurteilten die Landeskultur als sehr wichtig bzw. wichtig.

In der Narration gaben Unternehmen zu Protokoll, dass Auditergebnisse und die gesamte Auditkultur im Ausland so stark von der deutschen Auditierungspraxis abwichen, dass die Zertifikate nur eingeschränkt vergleichbar seien (U2 2010, U3 2010, U11 2010, U13 2010, U17 2010). U13 hat die Erfahrung gemacht, dass in Land A eine Abweichung völlig anders bewertet wird als in Deutschland (U13 2010). Die wird von den Unternehmen U2, U3, U11 und U17 bestätigt. Hierbei handelt es sich nicht um einen Einzelfall, sondern um das Ergebnis jahrelanger Beobachtungen. Daher ist die Wahrscheinlichkeit eines Zufalls als gering einzustufen und es muss davon ausgegangen werden, dass eine unterschiedliche Gewichtung existiert, welche die Vergleichbarkeit von Zertifikaten zumindest stark einschränkt. Der Grundtenor ist klar: Es entspricht nicht den inländischen (deutschen) Gepflogenheiten und ist damit weniger Wert. Das dies auch umgekehrt gilt, wird aus der Aussage von U3 deutlich, wonach ausländische Kunden den deutschen Zertifikaten auch keinen Glauben schenken (U3 2010).

Tab. 15: Grad der Wichtigkeit der Landeskultur als Einflussfaktor auf das Vertrauen der Interviewpartner

Wichtigkeit \ Interviewpartner	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Inhaber	0	1	0	2	6
Ltg. QM	0	0	4	2	5
QM-Werk	2	0	1	3	6
Ltg. Einkauf	1	0	1	3	2
Einkauf	1	0	0	1	3
Summe	4	1	6	11	22

Quelle: Eigene Darstellung

Fazit:

Die Bedeutung von Kultur als Einflussfaktor wurde durch die Narrationen bestätigt. Es handelt sich aber, anders als in der Hypothese formuliert, nur um die Auditkultur, die natürlich einen Teilaspekt der Landeskultur darstellt. Es besteht zudem die Auffassung, dass die eigene Auditkultur „besser“ im Sinne von genauer ist. Interessant wäre in diesem Zusammenhang die Untersuchung, wie die Leistung inländischer Zertifizierungsstellen, deren Auditqualität bereits als Schwachstelle identifiziert wurde, im Vergleich zu im Ausland renommierten Zertifizierern abschneiden.

Landesimage

Die Ergebnisse von 4:1:5:12 sind eindeutig: Das Landesimage hat keinen Einfluss auf das Vertrauen in einen Prüfmechanismus. Allerdings ergibt sich auch bei diesem Einflussfaktor unter Einbeziehung der Interviews ein anderes Bild. Bei der Interpretation muss jedoch ein Punkt berücksichtigt werden: Die Freiheit bei der Lieferantenauswahl ist bei Auftragsfertigung eingeschränkt, da der Kunde bzw. Auftraggeber (der LEH) Vorgaben macht (U1 2010). Der Preis der Ware ist (im Regelfall) das entscheidende Kriterium (U1 2010, U13 2010). Das Fehlen einer freien Wahl kann dazu führen, dass das Landesimage nicht relevant ist. Für die betroffenen Unternehmen hat das Landesimage im konkreten Beschaffungsfall keine Bedeutung. Natürlich haben die Befragten ihre eigene Meinung über die Bedeutung des Landesimage und diese spiegelt sich in den Narrationen wieder. In der Stichprobe sind auch (Industrie-) Unternehmen, die nicht im Auftrag des LEH produzieren. Ein Grund für die abweichenden Aussagen dieser Firmen könnte sein, dass in der Branche über dieses offene Geheimnis aufgrund seiner Offenheit nicht gesprochen wird. Das Wissen wird vorausgesetzt und nach außen nicht über Dinge gesprochen, die dem Ruf des Unternehmens schaden könnten, wie z.B. „Firma X hat etwas gegen Land Y“.

Tab. 16: Grad der Wichtigkeit des Landesimage als Einflussfaktor auf das Vertrauen der Interviewpartner

Wichtigkeit \ Interviewpartner	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig	Summe
Inhaber	0	1	0	2	3
Ltg. QM	0	0	2	4	6
QM-Werk	2	0	1	3	6
Ltg. Einkauf	1	0	2	2	5
Einkauf	1	0	0	1	2
Summe	4	1	5	12	22

Quelle: Eigene Darstellung

Vor diesem Hintergrund müssen die o.g. Verteilung und die Abweichung davon in den Interviews interpretiert werden. Gemäß der Interviews spielt das Landesimage eine sehr große Rolle. Es führt dazu, dass bestimmte Länder komplett als Herkunftsland ausgeschlossen werden (U3 2010; U4 2010; U8 2010; U16 2010). Dabei herrscht branchenintern Konsens, welche Länder in Bezug auf welche (Roh-) Waren zu meiden sind (U2 2010; U3 2010; U4 2010; U5 2010; U8 2010; U16 2010; U17 2010). Ausnahmen von dieser Regel beruhen auf jahrelangen persönlichen und ausschließlich sehr positiven Erfahrungen mit einzelnen Erzeugern (U9 2010). Die Ablehnung innerhalb der Branche beruht auf der Summe der negativen Einzelerfahrungen vieler Unternehmen. Diese wirken, nicht zuletzt wegen des Haftungsrisikos und möglicher Imageschäden im Schadensfall, so abschreckend, dass nur zwei Unternehmen bereit sind unter Abwägung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses im Notfall dort einzukaufen (U2 2010; U5 2010). Wenn in solchen „Krisenländern“ Ware beschafft werden muss, verschärfen die Unternehmen ihre Prüfroutinen (U2 2010; U5 2010). Länder haben ein schlechtes Image, wenn mindestens eine der nachfolgenden Bedingungen erfüllt ist:

1. Eine durch das Zertifikat zugesicherte Eigenschaft fehlt.
2. Auditkultur und Auditstrenge weichen von der eigenen Auditkultur und –strenge ab.

Ad 1: Zum Beispiel:

Ein Unternehmen kaufte Biorohware ein. Eine routinemäßige Kontrolle ergab, dass die Ware so belastet war, dass sie nicht den gesetzlichen Anforderungen für konventionelle Ware entsprach (U3 2010). Dadurch wurde nicht das Vertrauen in den Standard erschüttert, sondern in ein ganzes Land. Den Auditoren aus dem Land wurde pauschal das Vertrauen in deren Kompetenz entzogen. Solche Vorfälle führen zu den oben genannten (Vermeidungs-) Reaktionen. Dabei

muss berücksichtigt werden, dass zusätzlicher Schaden durch das Verhalten der Lieferanten entsteht. Hierauf wird im Punkt „Vertrauen in den Lieferanten“ ausführlich eingegangen.

Ad 2:

In diesem Fall werden Unterschiede in dem Ablauf und der Bewertung von third-party Audits bei Lieferanten gegenüber dem eigenen third-party Audit wahrgenommen. Beispielsweise beobachtete ein Mitarbeiter der inländischen Zentrale beim third-party Audit in einer ausländischen Niederlassung, dass dort eine Abweichung nicht in dem Ausmaß zu einer Abwertung führte wie in Deutschland (U10 2010; U13 2010; U17 2010). Da dies nicht nur einmal passierte, wurde induktiv auf eine allgemeingültige geringere Auditstrenge geschlossen. Alle Zertifikate aus dem betroffenen Land werden dadurch als weniger vertrauenswürdig eingestuft.

Fazit:

Das Landesimage ist bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit eines Zertifikates von Bedeutung. Basierend auf eigenen Erfahrungen und den Erfahrungen Dritter wird ein Land eingestuft.

Vertrauen in den Lieferanten

Den hohen Stellenwert von Vertrauen in den Lieferanten zeigt das Ergebnis von 16:2:2:2. Eine so eindeutige Verteilung weist auf einen zentralen Einflussfaktor hin. Der Faktor „Vertrauen in den Lieferanten“ steht jedoch in keinem Bezug zum Standard, er ist vielmehr eine Art „Gegenstück“. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Verteilungen dieser beiden Einflussfaktoren miteinander verglichen.

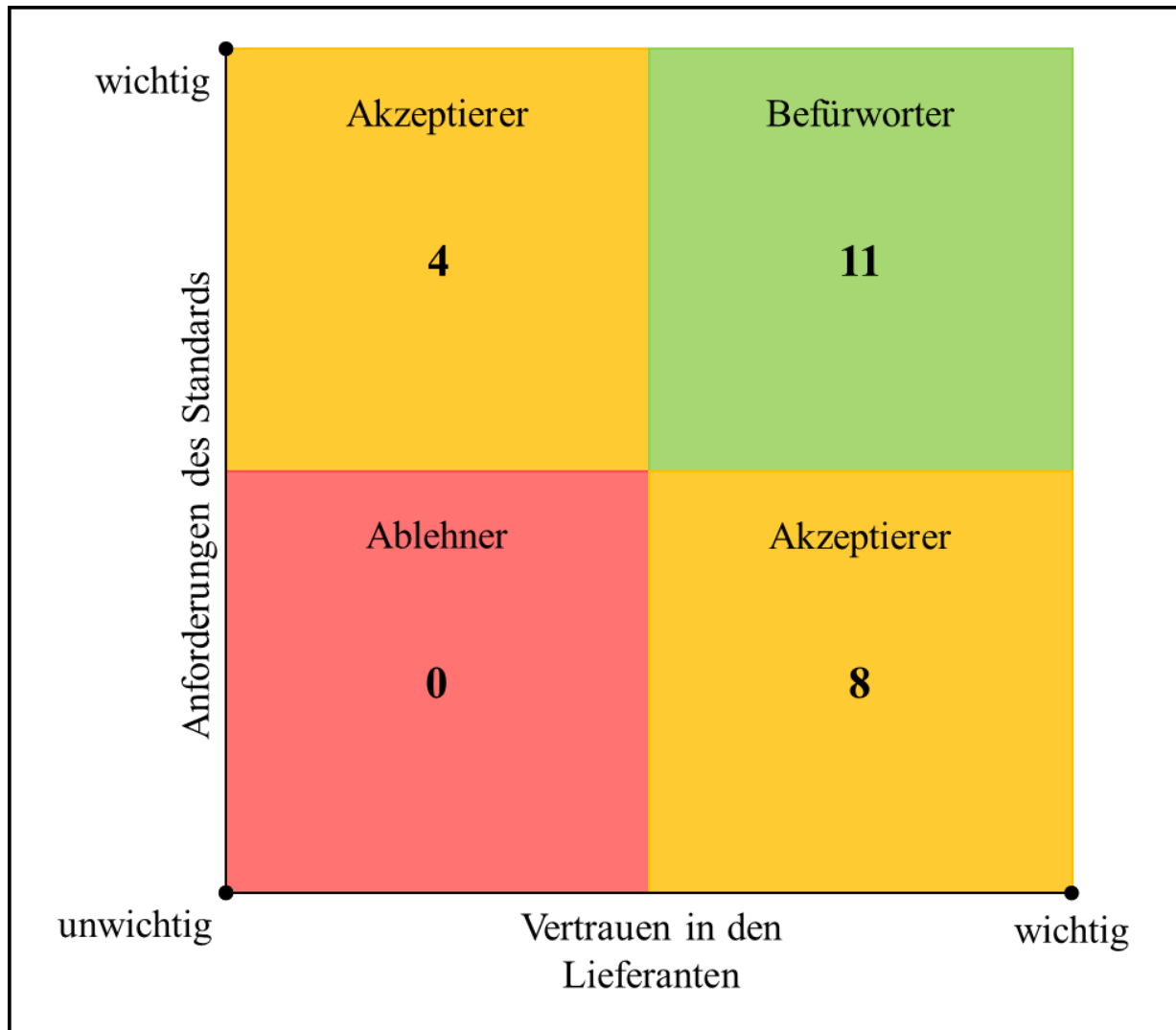


Abb. 38: Portfolio des Grads der Wichtigkeiten „Anforderungen des Standards“ und „Vertrauen in den Lieferanten“ für das Vertrauen der Interviewpartner

Quelle: Eigene Darstellung

Das Vertrauen in den Lieferanten ist wichtiger als die Anforderungen des Standards. Persönliches Vertrauen ist somit in der Lage Vertrauensdefizite gegenüber dem Standard zu kompensieren. Unklar ist, ob das Vertrauen in den Lieferanten so stark werden kann, dass eine Zertifizierung obsolet wird. Hierauf gibt der leitfadengestützte Teil des Interviews Antwort. Mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung verliert eine Zertifizierung an Bedeutung, wird jedoch niemals völlig bedeutungslos (U11 2010; U16 2010; U17 2010). Die befragten Unternehmen betonen die Wichtigkeit von langen Geschäftsbeziehungen und dem persönlichen Kontakt zum Lieferanten (U1 2010; U4 2010; U8 2010; U11 2010; U16 2010). Es ist das Zusammenspiel von zwischenmenschlichen Aspekten und ein offener Umgang mit möglichen Problemen, was eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung ausmacht. Die Entwicklung zu einer

Partnerschaft erfolgt in verschiedenen Stufen. Persönliches Vertrauen ist, nach Ansicht der Experten, aus folgenden Gründen so wichtig: Erstens deckt kein Standard, so umfangreich die Anforderungen auch sein mögen, alle unternehmensindividuellen Faktoren ab (U1 2010; U7 2010; U11 2010; U13 2010; U17 2010). Dies kann nur durch persönlichen Kontakt als eine Art „individuelle Dienstleistung“ erfolgen. Beispielsweise erwarten einige Unternehmen von ihren Lieferanten, dass sie aktiv vertrauensbildende Maßnahmen wie das Melden von möglichen, auch nur geringfügigen Problemen im Vorfeld melden (U5 2010; U13 2010). Zweitens sind die Unternehmen, wie bereits im Punkt „Erfahrung mit dem Standard“ festgestellt wurde, durch negative Erfahrungen nicht mehr Willens oder auch nicht mehr in der Lage sich allein auf ein Zertifikat zu verlassen. Die Vertrauensbasis „Systemvertrauen“ alleine ist zu schwach als das sie die gesamte Verantwortung übernehmen könnte. Schließlich sind zunehmende Zeitknappheit und Kosten für eine lückenlose, vollständige Überprüfung aller angelieferten (Roh-) Waren weitere Gründe Vertrauen in Lieferanten zu haben (U1 2010; U11 2010)⁵. Das Vertrauen wird immer gegenüber dem direkten vorherigen Kettenglied entwickelt, im einfachsten Fall ist dies der Erzeuger, im komplexesten Fall der Importeur (U8 2010). Um diese Stufen und das Substitutionsverhältnis von Systemvertrauen zu persönlichem Vertrauen genauer zu untersuchen, sind weitere Untersuchungen erforderlich.

Fazit:

Das Vertrauen in einen persönlich bekannten Lieferanten wird von den Interviewpartnern wertvoller als das vergleichsweise abstrakte Vertrauen in einen Standard (Systemvertrauen) bewertet. Persönliches Vertrauen kann so stark werden, dass es Systemvertrauen weitgehend ersetzt. Je mehr dem Lieferanten vertraut wird, desto weniger wichtig sind für die befragten Experten CoC-Maßnahmen oder die Zertifizierung nach einem bestimmten Standard.

⁵ Unter strenger Berücksichtigung der Definition von Vertrauen und der Abgrenzung von ähnlichen Konstrukten ist in diesem Fall nicht von Vertrauen sondern von Hoffnung zu sprechen. Der Vollständigkeit halber wird dieser Punkt hier jedoch aufgeführt.

5.3 Ablaufmodell zur Auswahl situationsgerechter Control of Control-Maßnahmen

Die Situation in der ein Bedarf an CoC besteht, wird, wie in den vorhergegangenen Kapiteln beschrieben, von verschiedenen Faktoren bestimmt. Bevor das Unternehmen einen CoC-Mechanismus entwickelt und implementiert (Schritt vier Abbildung 31, S. 72), erfolgt zunächst die Abschätzung des Handlungsspielraums des Unternehmens auf Basis einer ATR-Matrix. Nach sorgfältiger Analyse der gegebenen Situation erfolgt eine Auswahl von situationsgerechten CoC-Maßnahmen. Zum besseren Verständnis wird der Ablauf anhand von zwei Fallbeispielen aus der Befragung vorgestellt.

Tab. 17: Fallbeispiel 1 und 2 – zwei Beschaffungssituationen in einem Unternehmen (U7)

	Fallbeispiel 1	Fallbeispiel 2
Unternehmen:	U7	U7
Herkunft und Erzeugung:	<ul style="list-style-type: none"> • Szenario 1 • Inland • Landwirtschaftlicher Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenario 5 • außereurop. Ausland • Landwirtschaftlicher Betrieb
Beziehung zwischen Kunde und Lieferant:	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich bekannt • keine Verständigungsprobleme • keine kulturellen Differenzen • mehrjährige Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • persönlich unbekannt, lediglich Herkunftsland bekannt • keine Verständigungsprobleme mit Importeur • kulturelle Differenzen mit Herkunftsland möglich
Stufe in der Wertschöpfungskette:	Industrie Brot und Backwaren	

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Bestimmung des Handlungsspielraums des Unternehmens werden der Grad der Abhängigkeit und der Grad der Beeinflussbarkeit ermittelt. U7, zugehörig zur Gruppe der Akzeptierer, unterhält langjährige Geschäftsbeziehungen, im Durchschnitt von 15 Jahren, zu seinen Getreidelieferanten in Deutschland. Ein Lieferantenwechsel wäre problemlos möglich. U7 kauft die gesamte Ernte der deutschen Landwirte auf, jedoch nur eine vergleichsweise geringe Menge Soja über den Importeur. Lediglich 10% des gesamten Rohwarenbedarfs wird über den Import beschafft. Mit zunehmendem Volumen gewinnt der Kunde an Bedeutung für den Lieferanten.

Das nachfolgende Formblatt dient der systematischen Evaluierung aller relevanten Punkte, um den Handlungsrahmen der Unternehmen in der ATR-Matrix zu bestimmen. An dieser Stelle des Vorgehenskonzepts geht es noch nicht um die Entwicklung von CoC-Maßnahmen, daher wird die Machtposition nicht betrachtet. Dafür wird die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten beurteilt.

Tab. 18: Checkliste zur Bestimmung des Handlungsrahmens am Beispiel von Unternehmen U7 und den Beschaffungsszenarien S1 und S5

	Wechselmöglichkeit			Nachfragemacht			Zusammenarbeit mit dem Lieferanten		
	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
S ₁ ^{*1}			x			x			x
S ₅ ^{*2}			x	x			x		

*1 = Inländische Beschaffung, Erzeuger persönlich bekannt

*2 = Außereuropäische Beschaffung, Erzeuger unbekannt, lediglich Herkunftsland bekannt

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Lieferantenwechsel ist bei Szenario eins problemlos möglich, da Getreide, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, in der benötigten Qualität leicht verfügbar ist und ein Wechsel für den Endverbraucher nicht zu einer Änderung in Qualität oder Geschmack führt. Die Nachfragemacht ist hoch, da das Unternehmen die gesamte Ernte aufkauft. Es kann darüber diskutiert werden, ob sie als mittelhoch einzustufen ist, da aufgrund der langen Geschäftsbeziehung und der daraus resultierenden Vertrautheit mit den Abläufen der Kunde auch abhängig vom Lieferanten ist. Die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten ist, ausgehend von der Dauer der Geschäftsbeziehung und dem persönlichen Kontakt, als hoch zu beurteilen. Im Fall von Szenario fünf ist ein Wechsel zu einem anderen Importeur ebenfalls möglich. Abweichend von Szenario eins ist hier die Nachfragemacht aufgrund des geringen Einkaufsvolumens als gering zu bezeichnen. Es gibt auch Unterschiede in der Intensität der Zusammenarbeit. Der Kontakt mit dem Importeur ist nicht so intensiv wie mit den deutschen Erzeugern.

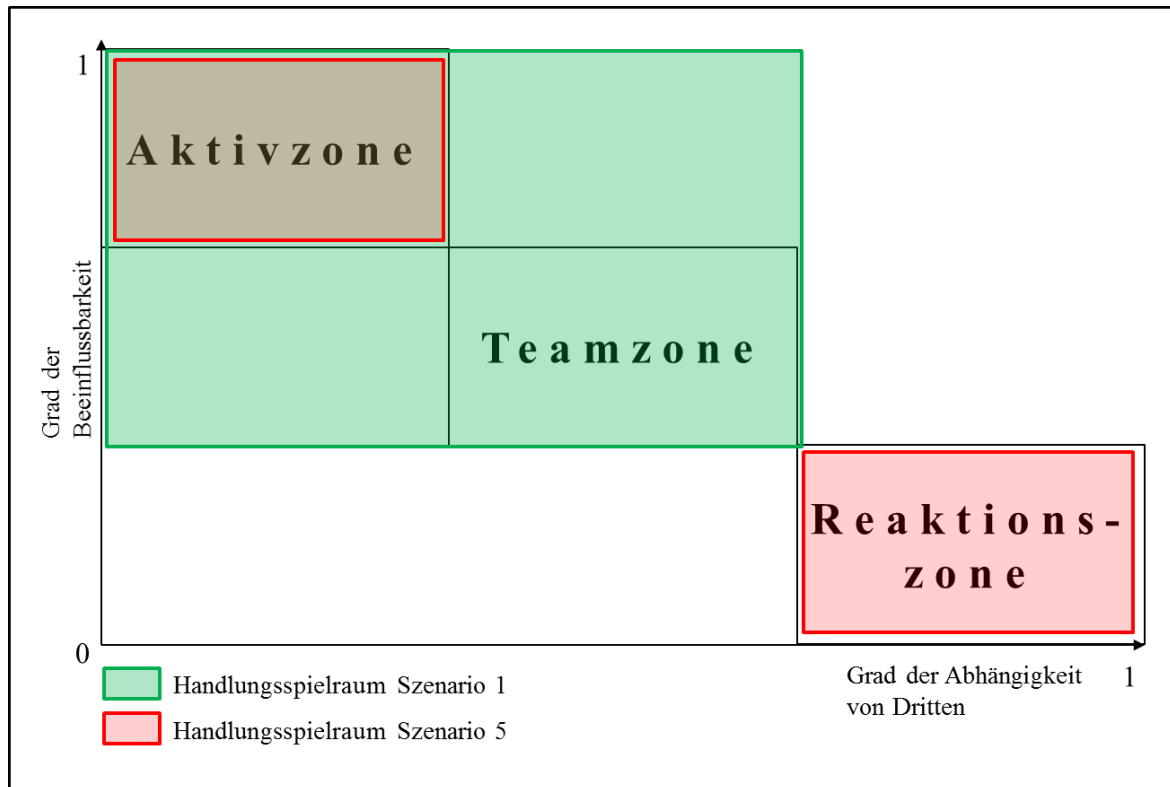


Abb. 39: Handlungsspielraum von Unternehmen U7 für die Beschaffungsszenarien eins und fünf im Vergleich

Quelle: Eigene Darstellung

Die obenstehende Abbildung zeigt die Auswirkungen der Beschaffungsszenarien auf den Handlungsspielraum. Bei der Interpretation muss im Vorfeld festgelegt werden, auf welcher Stufe der Wertschöpfungskette CoC-Mechanismen angewendet werden sollen. Dies ergibt sich aus den vier Annahmen bzw. Regeln aus dem CORE-Ansatz. In Szenario fünf ist der Erzeuger unbekannt. Bezogen auf den Erzeuger kann das Unternehmen daher nur reagieren, beispielsweise mit einer erhöhten Frequenz eigener Laboranalysen.

5.4 Schritte einer lieferantenorientierten Defizitanalyse mit Hilfe des Confidence- und Relevance-Ansatzes

Der CORE-Ansatz ermittelt die relevanten Bedarfsstellen nach CoC-Maßnahmen. Mit ihm kann auch überprüft werden, ob bisher die optimalen CoC-Maßnahmen angewendet werden. Im Vorgehensmodell ist dies der zweite Schritt. Anwendung und Interpretation des CORE-Index wird anhand eines Beispiels verdeutlicht.

Gegeben ist die folgende Situation:

Ein Unternehmen kauft bei einer polnischen Mühle Weizendunst, Partikelgröße 150µm (Szenario S₂:Europäisches Ausland, persönlich bekannt). Die Mühle ist nach IFS und ISO 22000 zertifiziert. Für die Mühle ist die Größe des Kontraktvolumens von entscheidender Bedeutung. Die Geschäftsbeziehung besteht erst seit einem Jahr, daher liegen noch keine aussagekräftigen Erfahrungswerte vor. Im ersten Halbjahr wurde eine Probe jeder Lieferung in das eigene Labor zur Komplettuntersuchung gegeben. Es wurden keine Abweichungen festgestellt. Ein Lieferantenaudit (Dauer: 3 Tage vor Ort) führt das Unternehmen bei seinen Hauptlieferanten alle zwei Jahre durch. Lieferanten von Waren mit einem höheren Risikopotential, beispielsweise aufgrund von möglicher Kontamination mit Salmonellen, werden jährlich für drei Tage auditiert. Für die Bewertung der Lieferanten sind die Leitung des Qualitätsmanagements sowie der Facheinkäufer zuständig. In der Vergangenheit wurden bei Lieferantenaudits trotz Zertifizierung auf Niveau A Mängel bei drei Lieferanten festgestellt, zwei wurden von derselben Zertifizierungsstelle auditiert. Seitdem ist das Vertrauen in Zertifikate erschüttert.

1. Bestimmung der Relevanz

- a. Die Relevanz des Analysezertifikats wird von beiden Entscheidungsträgern mit dem Höchstwert vier eingestuft.
- b. Die Relevanz des Standards wird mit zwei eingestuft.

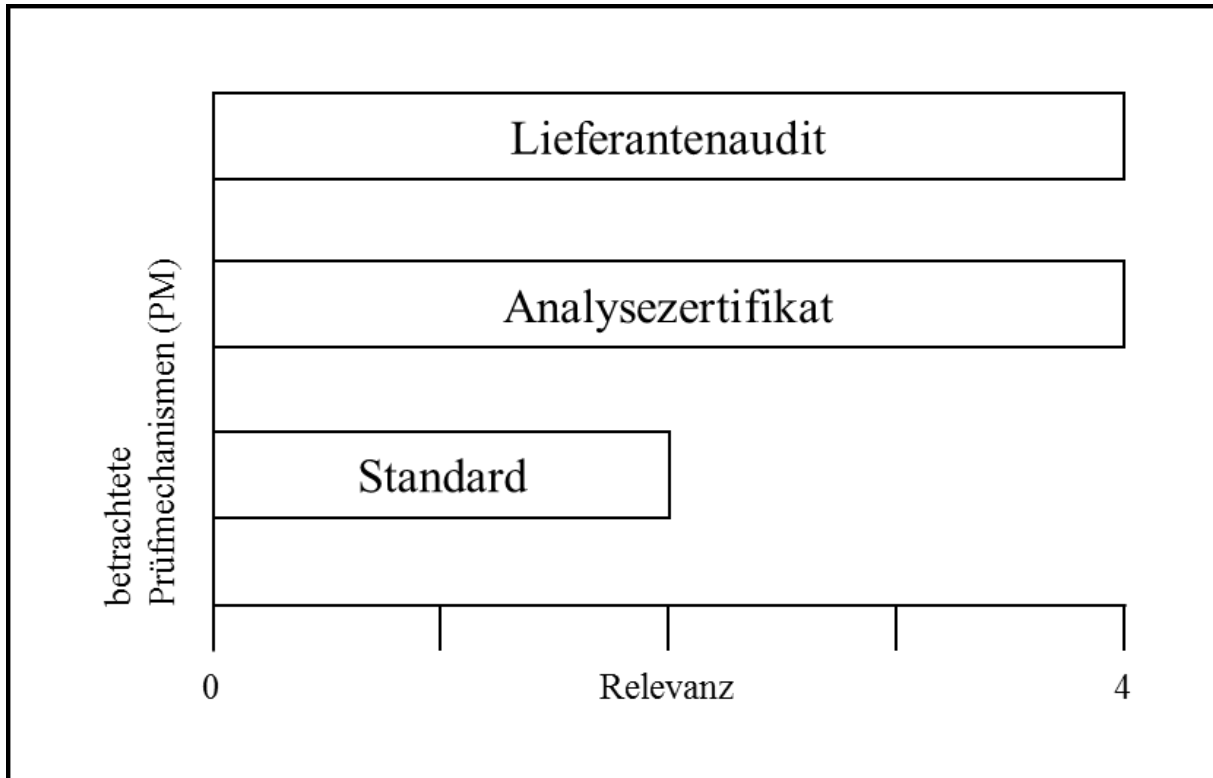


Abb. 40: Relevanz der Konformitätsprüfungen im Anwendungsbeispiel

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß der Entscheidungsregel sollten Analysezertifikat und Lieferantenaudit auf ihre Vertrauenslücken untersucht werden. Bei dem Standard ist dies grenzwertig, da er genau den Schwellenwert aufweist. Ob in einem solchen Fall eine weitere Untersuchung sinnvoll ist, hängt von der Gesamtsituation ab. Im vorliegenden Fall kann das beschaffende Unternehmen auf zwei externe Prüfmechanismen, Analysezertifikat und Standard, zurückgreifen. Vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Erfahrung wird der Standard als vergleichsweise wenig relevant eingestuft und durch das Lieferantenaudit ersetzt, welches dementsprechend einen hohen Relevanzwert aufweist. Da in der konkreten Situation keine alternativen externen Prüfmechanismen vorhanden sind, wird der Prüfmechanismus Qualitätsstandard ebenfalls in die zweite Stufe des CORE-Index zur weiteren Analyse übernommen.

2. Bestimmung des durchschnittlichen Ausmaßes der Vertrauenslücke

$$PEV_i = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m |B_{ik} - I_{ik}|$$

Mit:

PEV_i = durchschnittliches Ausmaß der Vertrauenslücke in Prüfelement k

m = Anzahl der Befragten, hier: 2

B_{ijk} = gegenwärtiges Vertrauen in Prüfelement k durch Person i

I_{ik} = optimale Vertrauensausprägung in Prüfelement k bei Person i

$B_{ijk} - I_{ik}$ = Vertrauenslücke in Prüfelement k bei Person i

**Tab. 19: Anwendungsbeispiel für den CORE-Index:
Beurteilung der Prüfmechanismen Analysezertifikat und Lieferantenaudit
durch zwei Mitarbeiter**

Position im Unternehmen	Beurteilung Analysezertifikat		Beurteilung Lieferantenaudit	
	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen
Leitung QM	2	4	4	4
Facheinkäufer	3	4	4	4

Quelle: Eigene Darstellung

$$0 \leq PEV_i \leq 4$$

$$PEV_{Analyse} = 1,5$$

$$PEV_{Lieferantenaudit} = 0$$

Im Fall des Lieferantenaudits liegt der Idealfall von vollständigem Vertrauen und hoher Relevanz vor. CoC-Maßnahmen sind nicht nötig. Die Vertrauenslücke in das Analysezertifikat beträgt 1,5. Handlungsbedarf besteht bei diesem Wert noch nicht.

Der Standard besteht aus mehreren Prüfelementen, wie beispielsweise den Anforderungen des Standards und den Anforderungen des Auditors, also Faktoren, die einen direkten Bezug zum Standard haben. Darüber hinaus wirken Größen wie die Branchenreputation und Erfahrung mit

dem Standard ebenfalls auf das Ausmaß des Vertrauens in den Standard ein. Die CORE-Berechnung erfolgt daher mit der nachfolgenden Formel:

Bestimmung des durchschnittlichen Ausmaßes der Vertrauenslücke in einen Prüfelement über alle Elemente des Prüfmechanismus und alle Befragten

$$PMV_i = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n |B_{ik} - I_{ik}|$$

Mit:

PMV_i = durchschnittliches Ausmaß der Vertrauenslücke in ein Prüfelement über alle Elemente des eines Prüfmechanismus über alle Befragten

m Anzahl der Befragten, hier: 2

n Anzahl der Prüfelemente, hier: 4

B_{ik} = gegenwärtiges Vertrauen in Prüfelement k durch Person i

I_{ik} = optimale Vertrauensausprägung in Prüfelement k bei Person i

$B_{ik} - I_{ik}$ = Vertrauenslücke in Prüfelement k bei Person i

Die Bewertung der einzelnen Elemente des Prüfmechanismus „Standard“ durch den Leiter des Qualitätsmanagements und den zuständigen Facheinkäufer ist der untenstehenden Tabelle zu entnehmen.

**Tab. 20: Anwendungsbeispiel für den CORE-Index:
Beurteilung des Prüfmechanismus Qualitätsstandard anhand relevanter
Prüfelemente durch zwei Mitarbeiter**

Position im Unternehmen	Beurteilung							
	Anforderungen des Standards		Anforderungen an Auditor		Erfahrung mit dem Standard		Branchenreputation	
	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen	gegenwärtiges Vertrauen	optimales Vertrauen
Leitung QM	0	4	0	4	4	4	0	2
Facheinkäufer	0	3	0	3	3	3	0	3

Quelle: Eigene Darstellung

$$0 \leq PMV_i \leq 4$$

$$PMV = 2,375$$

Der PMV hat einen Wert von 2,375. Dies bedeutet, dass jedem Element des gesamten Prüfmechanismus von den befragten Personen durchschnittlich ein CORE-Wert von 2,375 zugesprochen wird und deckt sich mit den Aussagen aus der Fallbeschreibung, dass kein Vertrauen mehr in Standards besteht. Um CoC-Mechanismen gezielt an den Ursachen der Vertrauenslücken entwickeln zu können, müssen die CORE-Werte der einzelnen Elemente betrachtet werden. Im vorliegenden Fall wurde das Vertrauen aufgrund der schlechten Erfahrungen in Standards zerstört. Die gesammelte Erfahrung wurde als relevant bewertet, weil sie zu der ablehnenden Einstellung führte.

In Schritt drei werden nun mögliche CoC-Maßnahmen in die ATR-Matrix eingetragen. CoC-Mechanismen können auf verschiedene Arten entwickelt werden. Neben dem Einsatz von Kreativitätstechniken wie (Anti-) Brainstorming oder der Delphimethode können Unternehmen durch den Austausch mit anderen Unternehmen im Rahmen von Benchmarking oder Arbeitskreisen neue CoC-Mechanismen kennenlernen. Dies ist jedoch nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit und wird daher nicht weiter ausgeführt. Ansatzpunkt für CoC ist hier das fehlende Vertrauen in Standards. Die CoC-Maßnahmen müssen an den Punkten ansetzen, die im Regelfall durch den Standard abgedeckt würden. Hierfür bietet sich das Lieferantenaudit an, welches

das Unternehmen bereits praktiziert. Eine teamorientierte Variante ist das unangekündigte, bilaterale Lieferantenaudit. Lieferantenaudits erfolgen üblicherweise vorangekündigt. Die Vorlaufzeit kann drei Monate oder mehr betragen. Bei der Auditierung findet der Kunde dann ein perfekt vorbereitetes Unternehmen vor. Ein Rückschluss auf die üblichen Produktionsbedingungen, die für das beschaffende Unternehmen von größter Wichtigkeit ist, ist damit aber nicht mehr möglich. In der betrieblichen Praxis finden daher verstärkt unangekündigte Lieferantenaudits statt. Das einseitige unangekündigte Lieferantenaudit kann der Kunde aufgrund seiner Nachfragemacht vertraglich durchsetzen. Wenn der Lieferant von diesem Kunden abhängig ist, wird er dieser Vorgehensweise zustimmen. Vertrauensfördernder ist das bilaterale Lieferantenaudit. In dieser Variante werden gemeinsam mit dem Lieferanten die Rahmenbedingungen für das unangekündigte second party Audit festgelegt.

Neben dem Lieferantenaudit bietet sich ein technischer Besuch als CoC an. Hierbei handelt es sich um eine Bewertung und anschließende Besprechung des operativen Ablaufs beim Lieferanten, hier: bei der Mühle. Es wird eine To-Do-List erstellt, in der Abweichungen und Verbesserungsmaßnahmen festgelegt werden. Der Lieferant muss innerhalb eines festgelegten Zeitraums die Punkte erledigen. Auch diese CoC-Maßnahmen werden wiederum mit der ATR-Matrix eingeteilt. Sowohl Lieferantenaudit als auch technischer Besuch gehören in die Aktivzone. In die ATR-Matrix werden die möglichen CoC-Maßnahmen zusammen mit dem Handlungsspielraum visualisiert.

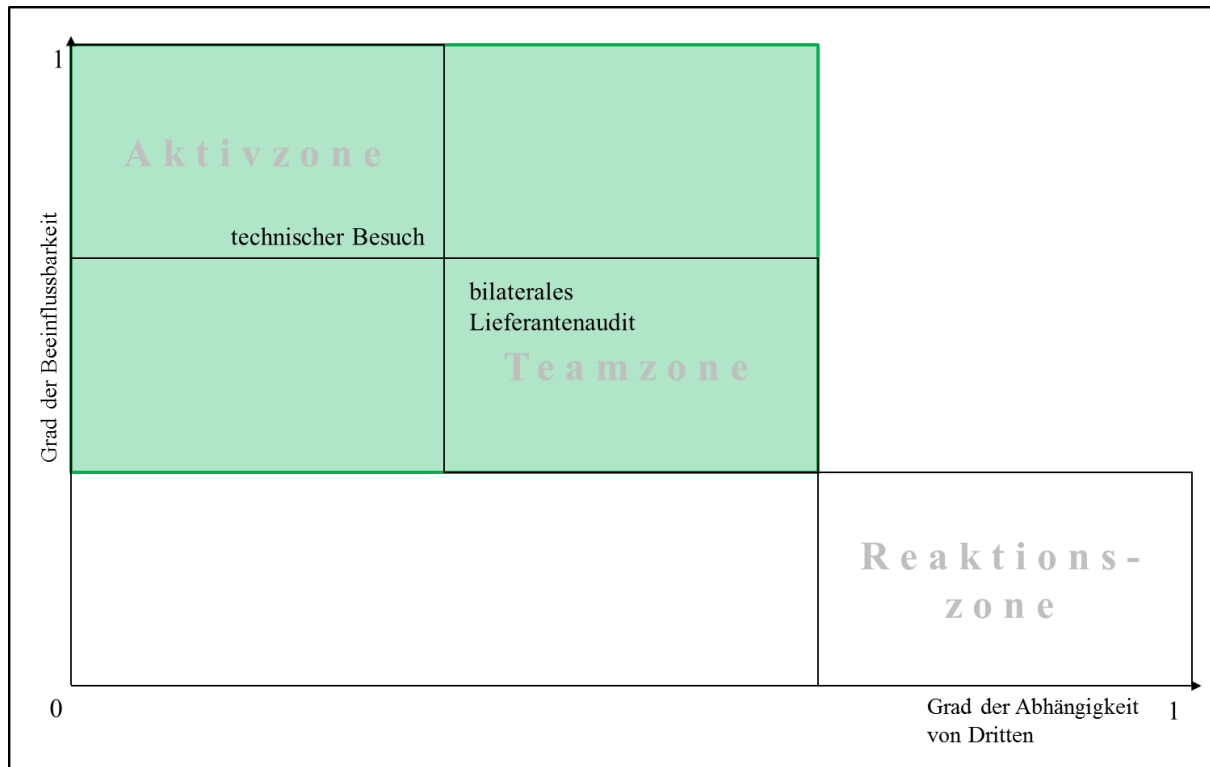


Abb. 41: Handlungsspielraum und mögliche Control of Control-Maßnahmen im Fallbeispiel

Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Einzel- und überbetriebliche Auswahl von Control of Control-Maßnahmen mit Hilfe des Table of Optimised Mechanisms-Ansatzes

TOM ist die Abkürzung für Table of Optimised Mechanisms. In TOM werden die gesammelten Erkenntnisse aus CORE und ATR zusammengetragen und um relevante Daten des entwickelten CoC-Mechanismus ergänzt. Es ist der vierte Schritt des Vorgehensmodells. TOM verfolgt zwei Ziele: Die Reduktion von Unsicherheit in einer Geschäftsbeziehung, die auf Vertrauenslücken in Konformitätsprüfungen basieren sowie die systematische Prüfung und Entwicklung von CoC-Mechanismen zur Auswahl der CoC-Maßnahme mit dem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Die Anwendung wird anhand des Fallbeispiels demonstriert.

In der ersten Spalte werden die Optimierungspunkte, d.h. die Prüfmechanismen, die gemäß des CORE-Index Vertrauenslücken aufweisen, aufgeführt. Zur besseren Übersicht bei mehreren Optimierungspunkten werden ihre CORE-Werte ebenfalls vermerkt. Im Fallbeispiel hat das Analysezertifikat einen CORE-Wert von 1,5 und der Standard von 2,375. Zur Interpretation der Werte siehe Kapitel 4.2. Handlungsbedarf besteht bei dem Standard. Anschließend werden die ATR-Zonen der Optimierungspunkte aufgeführt. Das Unternehmen kann in der Aktiv- und in der Teamzone CoC etablieren. In dem TOM-Formblatt wird der CoC-Mechanismus nur schlagwortartig beschrieben, eine ausführliche Erläuterung erfolgt in einem gesonderten Dokument. Im nächsten Schritt wird die Reichweite des CoC-Mechanismus festgestellt. Das bilaterale Lieferantenaudit hat nur Auswirkungen auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Mühle und Industrieunternehmen. Es ist jedoch denkbar, dass der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen positive Effekte für die gesamte Lieferkette hat. Eine weitere wichtige Information ist die Zeit bis zur Realisierung der CoC-Maßnahme. Die Untergliederung in kurzfristig (bis sechs Monate), mittelfristig (bis ein Jahr) und langfristig (bis fünf Jahre) erfolgt analog zu der Beschreibung des Zeitrahmens im Fragebogen. Des Weiteren muss geklärt werden, ob alle zur Umsetzung benötigten Ressourcen vorhanden sind und wie hoch die Investitionskosten sind. Für das dreitägige Lieferantenaudit fallen beispielsweise durchschnittlich 4000 Euro an. Der erwartete Vertrauensgewinn ist ebenfalls anzugeben. Stehen mehrere CoC-Mechanismen zur Auswahl, muss überlegt werden, ob zwei preiswertere Mechanismen, die jeweils einen geringen Vertrauensgewinn generieren würden, einem teureren Mechanismus, der einen mittleren Vertrauensgewinn verspricht, vorzuziehen sind. Die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte CoC-Maßnahme erfolgt stets unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen

Situation. Wenn beispielsweise die finanziellen Mittel begrenzt sind, kann ein Unternehmen sich gezwungen sehen, auf einen CoC-Mechanismus, der einen hohen Vertrauensgewinn verspricht zu verzichten und dafür mehrere preiswertere mit einem geringeren potentiellen Vertrauensgewinn zu realisieren.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der einzelnen Schritte des Vorgehensmodells für das Fallbeispiel zusammen.

6 Diskussion und Ausblick

Die Wahl des situativen Ansatzes als Grundlage für die Überlegungen wurde bestätigt. Nur so kann den unternehmensindividuellen Faktoren Rechnung getragen werden. Sämtliche situativen Einflussfaktoren wurden bestätigt, darüber hinaus wurden zwei weitere identifiziert: Die Reputation der Zertifizierungsstelle und die Organisation des Wissensmanagement.

Informationsweitergabe und –austausch zwischen den Akteuren hat einen Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Standard. Die verschiedenen Blickwinkel der einzelnen Instanzen auf den Standard liefern, wie die Befragung ergeben hat, unterschiedliche Schwerpunkte in der Bewertung der Vertrauensfrage. Diese beruhen auf den unterschiedlichen Funktionen der Abteilungen. Wenn die einzelnen Puzzlestücke zusammengefasst werden, ergibt sich ein Gesamtbild, welches aufgrund seiner Informationsdichte und den verschiedenen Analysewinkeln ein differenzierteres Ergebnis der Realität abbildet als die jeweils einzelnen Informationen. In der Stichprobe dominiert die zentrale Form der Wissenssammlung. Mit zunehmender Unternehmensgröße vergrößert sich der Abstand zwischen dem Detailwissen an der Basis und dem aggregierten, aber vergleichsweise oberflächlichen Wissen in der Zentrale. Dies lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass die zu erhebenden Informationen um vergleichbar zu sein, standardisiert erhoben werden müssen und lokale (länderspezifische) Besonderheiten keine Berücksichtigung finden. Dadurch verlieren sie jedoch an Facettenreichtum. In kleinen und mittelständischen Unternehmen sind die Hierarchien meist flacher, der Austausch der Informationen ist intensiver. Dadurch sind die verfügbaren Informationen allen Instanzen, die mit dem Standard arbeiten, vergleichsweise besser bekannt. Dies erklärt einige Unterschiede in den Antworten. Erfolgt eine regelmäßige Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen, hat das Vertrauen in das Zertifikat eine breitere und damit stabilere Basis.

Zentrale Größe ist die Einstellung der Verantwortlichen, die von der gesammelten Erfahrung mit den einzelnen situativen Faktoren geprägt wird. Sie bestimmt maßgeblich das Vertrauen in den Prüfmechanismus. Die Einstellung ist das Ergebnis gesammelter Erfahrung über einen längeren Zeitablauf. Sammlung, Verdichtung und Bewertung der gesammelten Erfahrung einzelner Mitarbeiter oder Abteilungen ist Aufgabe des Wissensmanagements, welches von der

Unternehmenskultur geprägt wird. Eine Handlung, wie Implementierung eines CoC-Mechanismus, beruht auf einer Einstellung, die ihrerseits wiederum auf die Summe einzelner Erfahrungen zurückzuführen ist. Control of Control ist das Ergebnis dieser Kausalkette. Nicht bestätigt wurden hingegen die Hypothese, dass die Beschaffungsszenarien einen Einfluss auf die Gewichtung der einzelnen situativen Faktoren haben.

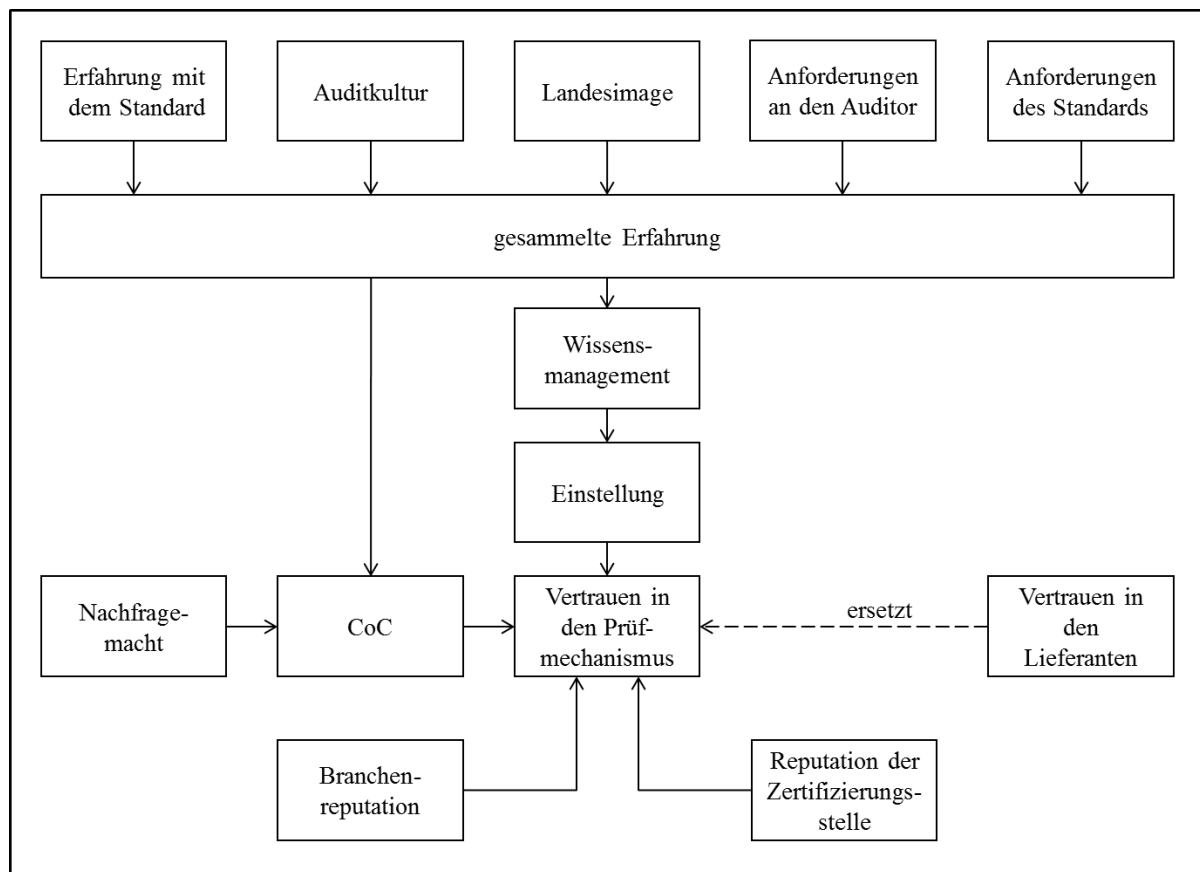


Abb. 42: Einflussfaktoren auf Vertrauen in Standards

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse des Vertrauensbegriffs zeigte Parallelen zum Einstellungsbegriff, was Adaptierung und Anwendung eines etablierten Verfahrens zur Einstellungsmessung zur Messung von Vertrauenslücken ermöglichte. Erstmals konnte nun die Stärke von Vertrauen in ein Objekt bestimmt werden. Mit dem Wissen um die Gründe für fehlendes Vertrauen und der Fähigkeit zur Bestimmung der Stärke der Vertrauenslücken konnte ein Vorgehenskonzept erarbeitet werden, das es Unternehmen erlaubt, systematisch ihre CoC-Mechanismen an den Ursachen auszurichten. Durch die Ergänzung dieser Fakten um betriebswirtschaftliche Entscheidungsgrößen, können die CoC-Maßnahmen ausgewählt werden, welche den Bedarf nach CoC am

besten schließen. Überbetriebliche Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette wird so gefördert, was in einer Verbesserung und Stärkung der Kunden-Lieferanten-Beziehung resultiert. Die Vorgehensweise ähnelt der einer Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA). Beide Verfahren sind darauf ausgelegt Schwachstellen zu entdecken und zu bewerten. FMEA und das entwickelte Vorgehensmodell können sowohl präventiv als auch zur Optimierung eines bestehenden Prozesses verwendet werden.

In regelmäßigen Abständen sollte das Vorgehensmodell erneut von Beginn an gestartet werden um so den aktuellen Bedarf festzustellen und unter Umständen die gegenwärtigen CoC-Maßnahmen zu aktualisieren. Hat sich ein Lieferant weiterentwickelt, beispielsweise vom B- zum A-Lieferanten, stehen andere Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit, wie der AMOR-Ansatz, zur Verfügung. Die Auswirkungen von AMOR reichen über die direkte Kunden- Lieferanten-Beziehung hinaus und geben positive Impulse für die Supply Chain.

Das Vorgehenskonzept wurde auf den Bedürfnissen und Erkenntnissen der Beschaffungssituation innerhalb der Getreide- und Sojakette aus Sicht deutscher Unternehmen entwickelt. In weiteren Untersuchungen muss daher geprüft werden, ob es für die Anwendung in anderen Ketten, wie den Obst- und Gemüseketten modifiziert werden muss. Interessant ist auch die Frage, ob ausländische Unternehmen die Einflussfaktoren ähnlich bewerten und welche Kriterien für sie bei Auswahl und Implementierung von CoC-Maßnahmen von Bedeutung sind.

7 Zusammenfassung

Das Problem der fehlenden Transparenz innerhalb von Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft hat zu der Entwicklung von zahlreichen privatwirtschaftlichen nationalen und internationalen Qualitätsstandards geführt. Standards sollen das auf Intransparenz zurückzuführende Risiko bezüglich Lebensmittelsicherheit beseitigen. Bisher wurde kaum wissenschaftlich untersucht, worauf Vertrauen in Standards beruht und wie Vertrauenslücken entstehen. Die Firmen reagieren auf das Risiko und damit einhergehende Unsicherheit mit vermehrten Wareneingangsprüfungen und intensiveren Lieferantenaudits. Es existiert weder ein geeignetes Vorgehenskonzept für Unternehmen zur Identifikation ihrer Vertrauensdefizite noch ein Konzeptvorschlag wie geeignete ergänzende Prüfungen ermittelt werden können.

Dementsprechend war die Erschaffung eines Vorgehenskonzepts zur systematischen Reduktion auf mangelnder Transparenz beruhender Unsicherheit Hauptziel der vorliegenden Arbeit. Zu diesem Zweck wurden Formblätter, die eine systematische Vorgehensweise bei der Risikobewertung von Prüfmechanismen und der Auswahl von geeigneten CoC-Maßnahmen zur gezielten Reduktion von Vertrauenslücken entwickelt. Analyse der Ist-Situation und Entwicklung des Konzepts erfolgten am Beispiel der Getreide- und Sojakette aus Sicht deutscher Unternehmen.

Um das Ausmaß der zu schließenden Vertrauenslücke bestimmen zu können, wurde eine Formel zur Indexberechnung aufgestellt. Hierfür musste zuerst der Begriff Vertrauen definiert und von in der Alltagssprache verwendeten Konzepten Reputation, Hoffnung und Misstrauen abgegrenzt werden. Ausgehend von der erarbeiteten Begriffsklarheit konnten Parallelen zum Begriff der Einstellung aufgezeigt werden. Damit war es möglich, die existierenden Verfahren zur Einstellungsmessung auf ihre Anwendbarkeit für die Entwicklung des CORE-Index zu prüfen. Im methodischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde, basierend auf dem Trommsdorff-Modell zur Einstellungsmessung, der CORE-Index entwickelt. Der CORE-Index schwankt zwischen Null und Vier. Je größer das Vertrauensdefizit, desto höher der Wert. Damit kann das genaue Ausmaß der Vertrauenslücke bemessen werden. Zusammen mit der Relevanz eines Prüfmechanismus kann eine Rangfolge aufgestellt werden, damit die Unternehmen an den für sie

kritischen Bedarfspunkten nach CoC ansetzen können. Hierdurch sollen die knappen Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden.

Für die Entwicklung des Vorgehenskonzepts wurden darüber hinaus weitere Informationen benötigt. Im theoretischen Teil wurde eine Übersicht über typische Prüfmechanismen der Getreide- und Sojakette gegeben und mögliche Einflussfaktoren auf Vertrauen in Prüfmechanismen vorgestellt. Experteninterviews bestätigten die Relevanz der Faktoren und beschrieben die Auswirkungen auf ihr QM-System, wenn das Vertrauen in eine Größe fehlte. Anders als vermutet, hatten die Beschaffungsszenarien keinen Einfluss auf die Relevanz der vertrauensbildenden Größen. Die Experten schilderten zudem ihre CoC-Maßnahmen zur Minimierung der Vertrauenslücken. Damit konnte eine Übersicht über Art und Häufigkeit von CoC in der betrieblichen Praxis der Getreide- und Sojakette gegeben werden. Einzellösungen dominierten klar. Statt einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Lieferanten wurde vielmehr auf Lieferantenaudits gesetzt, deren Häufigkeit von der Reklamationshäufigkeit abhing.

Neben dem CORE-Index ist die ATR-Matrix ein zentraler Baustein des Vorgehenskonzepts. Sie wurde entwickelt um, ausgehend von der Beschaffungssituation eines Unternehmens seinen Handlungsspielraum für die Gestaltung von geplanten CoC-Mechanismen zu bestimmen. Der Gestaltungsrahmen eines Unternehmens wird von dem Grad der Abhängigkeit von einem Lieferanten in einer gegebenen Beschaffungssituation und dem Grad der Beeinflussbarkeit des betrachteten Prüfmechanismus festgelegt. Mit Hilfe der ATR-Matrix kann ein Unternehmen zudem systematisch im Vorfeld prüfen, ob es für den CoC-Mechanismus auf Hilfe angewiesen.

CORE-Index und ATR-Matrix wurden um betriebswirtschaftliche Kennzahlen erweitert und bilden so den TOM-Ansatz zur Auswahl des situativ optimalen CoC-Mechanismus. In TOM werden Relevanz eines Prüfmechanismus, die Größe der Vertrauenslücke und mögliche CoC-Mechanismen aufgezählt. Ergänzt um den Gestaltungsrahmen, den Bedarf an Kooperationspartnern, den geschätzten Kosten, Realisationsdauer und erwarteten Vertrauensgewinn in der konkreten Beschaffungssituation des Unternehmens. Damit wurden Haupt- und Teilziele der vorliegenden Arbeit erfüllt. Ein Vorgehenskonzept, welches mit Hilfe von Praktikern leicht auszufüllenden Formblättern, einem leicht zu berechnenden Vertrauens-Index sowie einer Orientierungshilfe die mangelnde Transparenz deutlich macht, wurde entwickelt.

8 Literaturverzeichnis

- ABRAVANEL, H. (1983): Mediatory myths in the service of organizational ideology. In : PONDY, L. et al. (Hrsg.): Organizational symbolism: Vol.1. Monographs in organizational behaviour and industrial relations; S. 273-293
- ALBERSMEIER, F. et al. (2009): The reliability of third-party certification in the food chain: From checklists to risk-oriented auditing. In: Food Control, Vol. 20 (10); S. 927-935
- ALLPORT, G. (1935): Attitudes. In: Murchison, C. (Hrsg.): A handbook of social psychology, S. 798-844
- AMELUNG, C. et al. (2002): Qualitätssicherung bei Schweine- und Geflügelfleisch – Konzepte und praktische Umsetzung. In: Rentenbank (Hrsg.): Lebensmittelsicherheit und Produkthaftung – Neuere Entwicklungen in der integrierten Produktion und Vermarktung tierischer Erzeugnisse, Band 16; S. 43-91
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA) (2005): AICPA Professional Standards. Section AU311, Planning and Supervision
- ANDERSON, J.; NARUS, J. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. In: Journal of Marketing, Vol. 54 (1), S. 42-58
- ARNOLD, W. et al. (1998): Rechnungswesen und Controlling: Bausteine des Rechnungswesen und ihre Verknüpfung
- BACHMANN, R. (2001): Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. In: Organization Studies 2001, Vol. 22 (2), S. 337-365
- BACKHAUS, K. et al. (2010): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung.
- BALDERJAHN, I. (1995): Einstellungen und Einstellungsmessung. In: Tietz, B. et al. (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 4: Handwörterbuch des Marketing; Sp. 542-554
- BAMBER, E.; IYER, V. (2007): Auditors' identification with their clients and its effect on auditors' objectivity. In: Auditing: A journal of practice and theory, Vol. 26 (2), S. 1-24
- BATHELT, H.; GLÜCKLER, J. (2002): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive
- BATT, P. (2003): Building trust between growers and market agents. In: Supply Chain Management: An international journal, Vol. 8 (1), S. 65-78
- BEA, F.X.; HAAS, J. (2015): Strategisches Management

- BEECK, V. (o.J.): Prüfung.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54062/pruefung-v6.html>
[Zugriff am: 02.02.2010]
- BEECK, V.; WISCHERMANN, B. (o.J.): Kontrolle.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55460/kontrolle-v7.html>
[Zugriff am: 02.02.2010]
- BENDIX, R. (1956): Herrschaft und Industriearbeit
- BEREKOVEN, L. et al. (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung
- BHATTAACHARYA, R. et al. (1998): A formal model of trust based on outcomes. In: The Academy of Management Review, Vol. 23 (3), S. 459-472
- BICHLER, K. et al. (2005): Bichler, K. et al. (Hrsg.): GABLER KOMPAKT-LEXIKON Logistik. 1.800 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden
- BLL (2005): Faktensammlung: Gentechnik in der Warenkette
- BONDT, N. et al. (2007): Facilitating 'Supervision of Control' in: Hamer, M.; Petersen, B. (Hrsg.): Food Safety and Quality in Technical Reports of the Interreg IIIc Initiative PromSTAP
- BONNER, S. (1990): Experience Effects in Auditing: The Role of Task-Specific Knowledge. In: The Auditing Review, Vol. 65 (1); S. 72-92
- BRC (2008): BRC – Globaler Standard für Lebensmittelsicherheit, Version 5
- BRC (2011): BRC – Globaler Standard für Lebensmittelsicherheit, Version 6
- BRIGHT, K.; COOPER, C. (1993): Organizational Culture and the Management of Quality – Towards a new framework. In: Journal of Managerial Psychology, Vol. 8 (6), S. 21-27
- BROWN, J. et al. (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. In: Journal of Retailing, Vol. 71 (4), S. 363-392
- BRUCKNER, S. et al. (2014): International standards. In: Petersen, B.; Nüssel, M.; Hamer, M. (Hrsg.): Quality and risk management in agri-food chains, S. 96-109
- BÜRGER, J. (2004): Kulturell bedingte Probleme der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen: Die Rolle des Vertrauens. In: Maier, J. (Hrsg.): Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. Frost Arbeitspapier Nr. 22, S. 57-65
- CARTER, J. et al. (2002): Reputation Formalization for an Information-Sharing Multi-Agent System. In: Computational Intelligence, Vol. 18 (4), S. 515-534
- CASWELL, J.; MOJDUSZKA, E. (1996): Using informational labeling to influence the market for quality in food products. In: American Journal of Agricultural Economics Vol 78 (7), S. 1248-1253

- CHARLEBOIS, S. et al. (2014): Comparison of Global Food Traceability Regulations and Requirements. In: *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, Vol. 13 (5), S. 1104–1123
- CHENHALL, R. (2003): Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. In: *Accounting, Organizations and Society* Vol. 28; S. 127-168
- CHIANG, F.; BIRTCH, T. (2007): The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. In: *Human Relations*, Vol. 60 (9), S. 1293–1330.
- CLEMENTS, M. et al. (2008): Relationship connectors in NZ fresh produce supply chains. In: *British Food Journal*, Vol. 110 (4/5), S. 346-360
- COLEMAN, J. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme*
- COOLEY, T.; DWYER, M. (1998): Business cycle analysis without much theory; a look at structural VARs. In: *Journal of Econometrics*, Vol. 83 (1-2), S. 57-88
- COX, J.; BLACKSTONE, J. (1998): *APICS Dictionary*
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; JOERGES, B. (1998): How to control with words: Organizational talk and control. In: *Management Communication Quarterly* Vol. 2 (2); S. 170-192
- DAPIRAN, G.; HOGARTH-SCOTT, S. (2003): Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. In: *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31 (5), S. 256-264
- DEITERS, J. (2010): *Trust and E-Commerce in International Agri-Food Supply Networks*
- DENT, J. (1990): Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. In: *Accounting, Organizations and Society* Vol. 15 (1/2); S. 3-25
- DEUTSCH, M. (1958): Trust and Suspicion in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2 (4); S. 265-279
- DIN EN ISO 9000:2000 (2000): *Qualitätsmanagementsysteme: Grundlagen und Begriffe*
- DLG (2011): *Fachinfos für die Landwirtschaft: Futtermittel.Net*, online im Internet: http://www.dlg.org/futtermittel_net.html [Zugriff am: 01.06.2011]
- DOLAN, C.; HUMPHREY, J. (2000): Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. In: *Journal of Development Studies* Vol. 37 (2); S. 147-176
- DONEY, P. et al. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. In: *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), S. 601-620
- DONK, van D. et al. (2008): Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. In: *British Food Journal* Vol. 110 (2); S. 218-235

- DOTY, H.; GLICK, W.; HUBER, G. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. In: *Academy of Management Journal* Vol. 36 (6), S. 1196-1250
- DWYER, F. et al. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing*. Vol. 51 (2), S. 11-27
- EDWARDS, R.; ALEXANDER, C.; TEMPLE, B. (2006): Interpreting Trust : Abstract and Personal Trust for People who need Interpreters to Access Services in: *Sociological Research Online*, Vol. 11 (1); o.S., online im Internet: www.socresonline.org.uk/11/1/edwards.html [Zugriff am: 28.10.2009]
- EISENFÜHR, F. (1996): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
- EISENHARDT, K. (1985): Control: Organizational and Economic Approaches. In: *Management Science*, Vol. 32 (2); S. 134-149
- EMERSON, R. (1962): Power-dependence relations. In: Olsen, M. (Hrsg.): *Power in Societies*, S. 44-53
- ENDRESS, M. (2001): Vertrauen und Vertrautheit – Phänomenologisch-anthropologische Grundlegung. In: Hartmann, M.; Offe, C. (Hrsg.): *Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*, S. 161-300
- ENGELHARDT, D. et al. (2008): Transport und Lagerung von Lebensmitteln und Futtermitteln nach GMP. In: Seufert, H.; Hesse, J. (Hrsg.): *Landwirtschaft = QM. Qualitätsmanagement im Lebens- und Futtermittelsektor*; S. 150-166
- FAO STATISTICS DIVISION (2016a): Imports/Commodities by country, online im Internet: www.faostat3.fao.org/browse/rankings/commodities_by_country_imports/E [Zugriff am: 30.3.2016]
- FAO STATISTICS DIVISION (2016b): Countries by Commodity, online im Internet: www.faostat3.fao.org/browse/rankings/countries_by_commodity/E [Zugriff am: 30.3.2016]
- FAO/WHO (2003): Codex-Alimentarius Volume 1B – General Requirements (Food Hygiene)/ Recommended International Code of Practice – General Principles of food hygiene/ Annex: Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System and Guidelines for its application – Annex to CAC/RCP 1-1969 (Rev.4-2003)
- FEARNE, A. et al. (2001): The management of perceived risk in the food supply chain: a comparative study of retailer-led beef quality assurance schemes in Germany and Italy. In: *International Food and Agribusiness Management Review* Vol. 4 (1); S. 19-36
- FELLNER, C.; RIEDL, R. (2009): HACCP nach dem FAO/WHO-Codex-Alimentarius. Theoretische Grundlagen und praxisbezogene Hilfestellungen zur korrekten Umsetzung des HACCP-Konzepts
- FISCHER, L.; WISWEDE, G. (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie
- FISHER, J. (1995): Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. In: *Journal of Accounting Literature*; S. 24-48

- FLADNITZER, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung
- FOODPLUS (2012a): Entwicklung des Standards, online im Internet: http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=19 [Zugriff am: 03.02.2012]
- FOODPLUS (2012b): Was ist GLOBALG.A.P.?, online im Internet: http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=2 [Zugriff am: 03.02.2012]
- FOODPLUS (2012c): Harmonisierung durch Benchmarking, online im Internet: http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idart=44&idcat=29&lang=2&client=1 [Zugriff am: 03.02.2012]
- FOSCHT, T.; SWOBODA, B. (2007): Käuferverhalten. Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen
- FRAZIER, G. (1983): On the measurement of interfirm power in channels of distribution. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (2), S. 158-166
- FRIES, E. (2006): Benchmarking ausgewählter Qualitätssicherungssysteme der Fleischkette – eine vergleichende Kosten-Nutzen-Analyse
- FRITZ, M (2007): E-commerce partnering due diligence. A methodology for trust in E-commerce in food networks in: *Food Economics* Vol. 4 (1); S. 1-22
- FRITZ, M.; HAUSEN, T.; CANAVARI, M. (2006): Trust and e-commerce in the agrifood industry: Configuration of a trust environment for e-commerce activities. In: Theuvsen, L. et al. (Eds.): *Quality Management in Food Chains*; S. 463-475
- FRITZEN, S. (2007): Garantie und Vertrauen in der Qualitätssicherung - diskutiert am Beispiel des Kartoffelmarktes; unveröffentlicht
- FRITZEN, S. (2010): Elemente von Überwachungsmechanismen: Analyse und Systematisierung. In: Schiefer, G. (Hrsg.): *Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft*, Bericht A-10/2
- FULPONI, L. (2006): Private voluntary standards in the food system: The perspective of major food retailers in OECD countries. In: *Food Policy* Vol. 31 (1), S. 1-13
- GALUNIC, D.; EISENHARDT, K. (1994): Renewing the strategy-structure-performance paradigm. In: Cummings, L.; Staw, B. (Eds.): *Research in organizational behavior*, Vol. 18, S. 215-255.
- GAMBETTA, D. (2001): Kann man dem Vertrauen vertrauen? In: Hartmann, M.; Offe, C. (Hrsg.): *Vertrauen. Die Grundlagen des gesellschaftlichen Zusammenhalts*; S. 204-237
- GELBRICH, K. et al. (2004): Global Sourcing und Interkulturelles Marketing: Zur Problematik des Herkunftszeichens in globalisierten Märkten. In: Eßig, M. (Hrsg.): *Perspektiven des Supply Management: Konzepte und Anwendungen*. Festschrift für Ulli Arnold, S. 96-121
- GENCTURK, E.; AULAKH, P. (1995): The use of process and output controls in foreign markets. In: *Journal of International Business Studies* Vol. 26(4); S. 755-786

- GEREFFI, G. et al. (2005): The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy, Vol. 12 (1), S. 1-27
- GERICH, J. (2010): Guttman- und Mokkenskalisierung. In: Wolf, C.; Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse; S. 283-309
- GERLACH, S. et al.: (2004): Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität – Diskussionsbeitrag 0406
- GESSLER, M. (2004): Vertrauen als riskante Kooperations- und Koordinationsform in: GMP – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.): Best Practice im Projektmanagement: 21. internationales Deutsches Projektmanagementforum 2004; S. 505-513
- GLÄSER, J.; LAUDEL, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse
- GREKOVA, K. (2014): Supply Chain environmental management. In: Petersen, B.; Nüssel, M.; Hamer, M. (Hrsg.): Quality and risk management in agri-food chains, S. 168-172
- GROLL, M. (2004): Koordination im Supply Chain Management – Die Rolle von Macht und Vertrauen. In: Weber, J. (Hrsg.): Schriften des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement, Band 4
- GROß, C. (2008): Multi-Level-Marketing: Identität und Ideologie im Network-Marketing
- GUKENBIEHL, H.; KOPP, J. (2003): Macht. Schäfers, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie, S. 210-211
- HAHN, D. (1996): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung
- HAMBRICK, D.; LEI, D. (1985): Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. In: Academy of Management Journal, Vol. 28 (4), S. 763-788
- HAMILTON, R. et al. (1996): Designing a control system for a multinational subsidiary. In: Long Range Planning, Vol. 29 (6), S. 857-868
- HAN, C. (1989): Country image: Halo or Summary Construct? In: Journal of Marketing Research, Vol. 26 (2), S. 222-229
- HANSCH, M. (2007): Erfolgreiche Strategien zur Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften in multinationalen Unternehmen – Eine agency-theoretisch fundierte empirische Analyse
- HARDY, C. et al. (1998): Distinguishing Trust and Power in Interorganisational Relations: Forms and Facades of Trust. In: Lane, C.; Bachmann, R. (Eds.): Trust in and between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications; S. 64-87
- HATANAKA, M. et al. (2005): Third-party certification in the global agrifood system. In: Food Policy Vol. 30; S. 354-369
- HAUSEN, T. (2005): Elektronischer Handel – Einbettung in Geschäftsbeziehungen

- HINGLEY, M. (2005): Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (8), S. 848-858
- HINRICHS, C. (2000): Embeddedness and local food systems: Notes on two types of direct agricultural markets. In: *Journal of Rural Studies* Vol. 16 (3); S. 295-303
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J. (2009): Lokales Denken, globales Handeln - Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management
- HREBENIAK, L.; JOYCE, W. (1985): Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. In: *Administrative Science Quarterly* Vol. 30 (3); S. 336-349
- HUB, H. (1980): Organisationslehre – Gablers Einführungstext + -test
- HUBER J.; MCCANN, J. (1982): The Impact of Inferential Beliefs on Product Evaluations. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (August), S. 324-333
- HUNGENBERG (2008): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse – Verfahren
- JAHN, G. et al. (2003): Zur Glaubwürdigkeit von Zertifizierungssystemen: Eine ökonomische Analyse der Kontrollvalidität. Diskussionsbeitrag 0304
- JAHN, G. et al. (2004): Zur Ausgestaltung von Qualitätssicherungssystemen in der Lebensmittelwirtschaft: Eine ökonomische Analyse. In: Dabbert, S. et al. (Hrsg.): *Perspektiven in der Landnutzung – Regionen, Landschaften, Betriebe – Entscheidungsträger und Instrumente – Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften e.V.*, Bd. 39, S. 159-168
- JAHN, G. et al. (2005): The reliability of certification: quality labels as a consumer policy tool. In: *Journal of Consumer Policy*, Vol. 28 (1); S. 53-73
- JAMES, C. (2011): 2010 ISAAA Report on Global Status of Biotech/GM Crops. Online im Internet: www.isaaa.org/resources/publications/briefs/42/pptslides/Brief42Slides.pdf [Zugriff am 16.04.2011]
- JAMES, C. (2014): 2014. Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops: 2014. ISAAA Brief 49-2014: Slides & Tables. Online im Internet: www.isaaa.org/resources/publications/briefs/49/pptslides/default.asp [Zugriff am: 10.04.2016]
- JOHNSON, D.; GRAYSON, K. (2005): Cognitive and affective trust in service relationships. In: *Journal of Business Research*, Vol. 58 (4), S. 500-507
- JOST, J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext. In: Jost, J. (Hrsg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, S. 11-43
- KAMISKE, G.; BRAUER, J.-P. (2011): Qualitätsmanagement von A bis Z. Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2000): Quality assurance and effectiveness of audit systems. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 (6); S. 679-703

- KATZ, D.; KAHN, R. (1978): The social psychology of organizations
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1992): Organisation
- KIESER, A.; WALGENBACH, P. (2010): Organisation
- KIRSCH, J. (1996): The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. In: Organization Science Vol. 7(1); S. 1-21
- KLAUS, P.; KRIEGER, W. (2004): Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse
- KLEIN-HITPASS, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der Grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt ENLARGE-NET. In: Heller, W. et al. (Hrsg.): Praxis Kultur- und Sozialgeographie PKS, Band 37. Online im Internet: http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2007/1168/pdf/klein_hitpass_PKS_37.pdf [Zugriff am: 11.06.2010]
- KNIGHT, J. et al. (2007): Determinants of trust in imported food products: Perceptions of European gatekeepers. In: British Food Journal, Vol. 109 (10); S. 792-804
- KOLLER, M. (1997): Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze. In: Schweer, M. (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde, S. 13-26
- KRAFT, K. (2013): Einfluss der thermischen Aufbereitung auf die Proteinqualität von vollfetten Sojabohnen. Online im Internet: www.lfl.bayern.de/mam/cms07/ilt/dateien/ilt_kraft_sojatag_2013.pdf. [Zugriff am: 05.11.2013]
- KRIEGER, S. (2002): Qualitätssysteme in der Agrar- und Ernährungsindustrie. In: Schiefer, G. (Hrsg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-02/04
- KRIEGER, S. (2004): Qualitätssysteme des Getreidesektors – Ein Überblick. In: Schiefer, G. (Hrsg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-04/2
- KRIEGER, S. (2008): Qualitätssysteme der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Entwicklung eines Beratungssystems zur Kosten- und Nutzenschätzung
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten
- KRÜSKEN, B. (2013): Aktuelle Entwicklungen auf den Rohstoff- und Futtermittelmärkten. DLG-Ausschuss für Geflügelproduktion. Online im Internet: www.dlg.org/fileadmin/downloads/veranstaltungen/geftagung13/Kruesken.pdf [Zugriff am: 23.07.2014]
- KRYSTEK, U.; ZUMBROCK, S. (1993): Planung und Vertrauen: Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen
- KÜHLMANN, T. (2004): Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen. In: Maier, J. (Hrsg.): Vertrauen und Marktwirtschaft. Die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa. Forst Arbeitspapier Nr. 22, S. 67-87

- KULL, T.; WACKER, J. (2010): Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (3), S. 223-239
- KWON, I.; SUH, T. (2004): Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. In: *The Journal of Supply Chain Management*, Spring 2004, S. 4-14
- LAMMING, R. et al. (2000): An initial classification of supply networks. In: *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 20 (6), S. 675-691
- LAMNEK, S.; KRELL, C. (2010): *Qualitative Sozialforschung*
- LANG, J.; PETERSEN, B. (2012): AMOR – Mutuale Prüfstrategien in komplexen Kunden- und Lieferantenbeziehungen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Woll, R; Uhlemann, M. (Hrsg.): *Vielfalt Qualität – Tendenzen im Qualitätsmanagements*, S. 45-60
- LANGER, E. (1975): The Illusion of Control. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32 (2); S. 311-328
- LAZZARINI, S. et al. (2001): Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains, in: *Journal on Chain and Network Science* Vol.1 (1); S. 7-22
- LEAT, P.; REVOREDO-GIHA, C. (2008): Building collaborative agri-food supply chains: The challenge of relationship development in the Scottish red meat chain. In: *British Food Journal* Vol. 110 (4/5); S. 395-411
- LEWICKI, R.; MCALLISTER, D. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities. In: *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), S. 438-459
- LIU, Y. et al. (2010): Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix. In: *Journal of Business Research*, Vol. 63 (1), S. 3-12
- LOZEAU, D. et al. (2002): The corruption of managerial techniques by organizations. In: *Human Relations*, Vol. 55 (5), S. 537-564
- LUCKE, D. (1995): Akzeptanz. Legitimität in der "Abstimmungsgesellschaft"
- LÜDEKE, F. (2008): Kontrollierte landwirtschaftliche Unternehmensführung – Das Konzept von GLOBALGAP. In: Seufert, H.; Hesse, J. (Hrsg.): *Landwirtschaft = QM. Qualitätsmanagement im Lebens- und Futtermittelsektor*; S. 137-149
- LUHMANN, N. (1979): *Trust and Power: Two works by Niklas Luhmann*
- LUHMANN, N. (2000): *Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Auflage
- LUNING, P.; MARCELIS, W. (2005): Food quality management and innovation. In: JONGEN, W.; MEULENBERG, M. (Hrsg.): *Innovation in agri-food systems: product quality and consumer acceptance*, S. 293-341.
- MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2008): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis*

- MANNING, L. et al. (2006): Quality assurance models in the food supply chain. In: *British Food Journal*, Vol. 108 (2); S. 91-104
- MEFFERT, H. (1998): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*
- MÉNARD, C. (2004): The Economics of Hybrid Organizations. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE* 160; S. 345-376
- MENRATH, M. et al. (2015): Bedeutung des Qualitätsmanagements im globalen Unternehmen. In: Jochem, R.; Menrath, M. (Hrsg.): *Globales Qualitätsmanagement: Basis für eine erfolgreiche internationale Unternehmensführung*, S. 121-166
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. et al. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*; S. 71-93
- MEUSER, M.; NAGEL, U. (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A. et al. (Hrsg.): *Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*; S. 35-60
- MEUWISSEN, M. et al. (2003): Technical and economic considerations about traceability and certification in livestock production chains. In: Velthuis, A. et al. (Hrsg.): *New approaches to food safety economics*, S. 41-54
- MIKKOLA, M. (2008): Coordinative structures and development of food supply chain. In: *British Food Journal* Vol. 110 (2); S. 189-205
- MILLER, G. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. In: *Psychology Review*, Vol. 63, S. 81-97
- MORA, C. (1997): Quality in Fruit and Vegetable Chain: A case study. In: Schiefer, Helbig (Hrsg.): *Quality Management and Process Improvement for Competitive Advantage in Agriculture and Food. Proceedings of the 49th Seminar of the EAAE, February 19-21, 1997, Bonn, Germany*; S. 379-390
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): *Der Handel*
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. (1988): *Strategic organization design: Concepts, Tools & Processes*
- NAUENDORF, W. (2004): *Total Quality Management als Vertrauensmanagement*
- NELSON, M.; TAN, H. (2005): Judgment and Decision Making Research in Auditing: A Task, Person, and Interpersonal Interaction Perspective. In: *Auditing: A Journal of practice and theory*, Vol. 24 (Supplement); S. 41-71
- NEUBGERGER, O. (1995): *Führen und geführt werden*
- NÖHLE, U. (1994): Präventives Qualitätsmanagement in der Lebensmittelindustrie. Teil 3: ISO 9000ff und Zertifizierung. In: *Deutsche Lebensmittel-Rundschau*, Nr.12; S. 379-384
- NOOTEBOOM, B. (2002) : *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*

- NORTHEN, J. (2001): Using farm assurance schemes to signal food safety to multiple food retailers in the U.K.
In: International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 4; S. 37-50
- O´HAGEN, J. (2014): Strategies for risk oriented inspections between customers and suppliers in agri-food supply chains
- OELDORF, G.; OLFERT, K. (2008): Materialwirtschaft. In: Olfert (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft
- OFFE, C. (2001): Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen? In: Hartmann, M.; Offe, C. (Hrsg.): Vertrauen. Die Grundlagen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, S. 241-294
- OHLIGER, A. (2007): Handelsbeziehungen und Transaktionsaktivitäten im B2B-Bereich.
In: Schiefer, G. (Hrsg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-07/1
- OLFERT, K.; REICHEL, C. (2005): Finanzierung. In: Olfert (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre
- OLFERT, K. (2010): Kostenrechnung. In: Olfert, K. (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre
- OSTERLOH, M.; WEIBEL, A. (2006): Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen
- OTTOWITZ, T. (1997): Qualitätsmanagement bei der Vermarktung von Fleisch dargestellt am Beispiel von Markenprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland
- OUCHI, W. (1977): The relationship between organizational structure and organizational control. In: Administrative Science Quarterly Vol. 22 (1); S. 95-113
- PENNINGS, J. (1992): Structural contingency theory: A reappraisal. In: Cummings, L.; Staw, B. (Eds.): Research in Organizational Behavior Vol. 14, S. 267-309
- PETERSEN, B.; O´HAGEN, J. (2014): Models in quality management. In: Petersen, B.; Nüssel, M.; Hamer, M. (Hrsg.): Quality and risk management in agri-food chains, S. 63-79
- PETTY, S.; CUGANESAN, S. (1996): Auditor rotation: Framing the debate. In: Australian Accountant Vol. 66 (May), S. 40-41
- PFADENHAUER, M. (2009): Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, A. et al. (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder; S. 99-116
- PFEIFER, T. (2001): Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken
- PICOT, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe.
In: zfbf Vol. 43 (4); S. 336-357

- PIES, I. et al. (2005): Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse, online im Internet: www.wiwi-online.de/start.php?a_title=531&ar=232 [Zugriff am 17.01.2009]
- POIGNÉE, O. (2003): Qualitätskommunikation in der Getreidewirtschaft. In: Schiefer, G. (Hrsg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-03/1
- POIGNÉE, O. (2008): Strategisches Qualitätsmanagement in Netzwerken. Entwicklung eines Referenzmodells am Beispiel der Getreidewirtschaft
- POLANY, M. (1962): Personal Knowledge
- PREIBLER, P (1995): Controlling – Lexikon
- PRICE, L.; DAWAR, N. (2002): The joint effects of brands and warranties in signaling new product quality. In: Journal of Economic Psychology, Vol. 23 (2), S. 165-190
- RÁBADE, L.; ALFARO, J. (2006): Buyer-supplier relationship's influences on traceability implementation in the vegetable industry. In: Journal of Purchasing & Supply Management Vol.12; S. 39-50
- REARDON, T.; BERDEGUE, J. (2002): The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. In: Development Policy Review Vol. 20 (4); S. 371-388
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips in: Homann, K. (Hrsg.): Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 101
- RONG, A. et al. (2011): An optimization approach for managing fresh food quality throughout the supply chain. In: International Journal of Production Economics, Vol. 131 (1), S. 421-429
- SCHÄFFER, U. et al. (2005): Überblick über das Beteiligungscontrolling. In: Schäffer, U.; Weber, J. (Hrsg.): Bereichscontrolling – Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente; S. 441-455
- SCHEIN, E. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review Vol. 25 (2); S. 3-16
- SCHIEFER, G. (2003): Vom Unternehmenskonzept „Qualitätsmanagement“ zur Sektorinitiative „Qualitätssicherung“ – Entwicklung, Situation und Perspektiven. In: Schiefer, G. (Hrsg.): Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bericht B-03/4
- SCHIEFER, G.; HELBIG, R. (1995): Qualitätsmanagement in der Agrarwirtschaft: Interaktion landwirtschaftlicher Betriebe in Entwicklungen zur Qualitätsproduktion in der Agrarwirtschaft. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Anpassungsprozess der Landwirtschaft an die ökonomisch-technische Entwicklung in Produktion, Verarbeitung und Absatz, Bd.9; S. 69-112

- SCHLEGL, S. (2011): Nonverbale Einstellungsmessung – Nutzen für das verhaltenswissenschaftliche Markencontrolling
- SCHLICHTER, J. et al. (2003): Wissen und Vertrauen bei der Kontakthanbahnung in Gründernetzwerken. In: Mambrey, P.; Pipek, V.; Rhode, M. (Hrsg.): Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen. Konzepte, Praxisbeispiele, Perspektiven, S. 241-261
- SCHULZ VON THUN, F. (2003): Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation
- SCHULZE ALTHOFF, G. (2006): Stufenkonzept zum Aufbau überbetrieblicher Informationssysteme für das Qualitäts- und Gesundheitsmanagement in Wertschöpfungsketten der Fleischwirtschaft
- SCHULZE, H. et al. (2006): Risikoorientierte Prüfung in Zertifizierungssystemen der Land- und Ernährungswirtschaft. Diskussionsbeitrag 0607
- SCHULZE, H.; SPILLER, A. (2008): Qualitätssicherungssysteme in der europäischen Agri-Food Chain: ein Rückblick auf das letzte Jahrzehnt. Diskussionspapiere des Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Nr. 0802, online im Internet: <http://hdl.handle.net/10419/29668> [Zugriff am: 10.08.2010]
- SCHÜTZ, V. et al. (2013a): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Zulieferketten zum Lebensmitteleinzelhandel. In: Petersen, B.; Nüssel, M. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 24-38
- SCHÜTZ, V. et al. (2013b): Entwicklung von Qualitätsstrategien in komplexen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. In: Petersen, B.; Nüssel, M. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 39-48
- SCHWEER, M.; THIES, B. (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme
- SCOTT, W. (1981): Organizations. Rational, natural and open systems
- SJURTS, I. (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? – Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte in: DBW, 58. Jahrgang, Heft 3; S. 283-298
- SKAGGS, R. et al. (1996): Product-Country Images and International Food Marketing: Relationships and Research Needs. In: Agribusiness, Vol. 12 (6), S. 593-600
- SLOVIC, P. (1993): Perceived Risk, Trust, and Democracy in: Risk Analysis, Vol. 13 (6); S. 675-682
- SPILLER, A. (2003): Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationskonzepte, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, Frankfurt a.M. [Wissenschaftliche Tagung des Dachverbandes Agrarforschung 29.10.2003; Vortragshandout], online im Internet: http://www.agrarforschung.de/download/vor_spiller.pdf [Zugriff am: 20.04.2011]

- STEINHEUSER, S. (2006): Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken
- STEINLE, D. (2007a): Grundlagen eines ganzheitlichen Controlling. In: Steinle, D.; Daum, A. (Hrsg.): Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis; S. 267-328
- STEINLE, D. (2007b): Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling sowie Controllerrollen. In: Steinle, D.; Daum, A. (Hrsg.): Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis; S. 7-62
- TAN, Y.; THOEN, W. (2001): Towards a Generic Model of Trust for Electronic Commerce in: International Journal of Electronic Commerce, Vol.5 (2); S. 61-74
- THEUVSEN, L. et al. (2013): Labels und Zertifizierungssysteme. In: Petersen, B.; Nüssel, M. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 138-153
- THIEME, R. (1982): Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle – Wirkung von Kontrollmaßnahmen und Folgerungen für die Kontrollpraxis
- THOMAS, A. (1988): Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings der Managerausbildung. In: Psychology Science, Vol. 30, S. 147-165
- THOMMEN, J.-P. et al. (2004): Thommen, J.-P. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z
- THOMMEN, J.-P.; ACHLEITNER, A. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht
- TOMPKINS, P.; CHENEY, G. (1985): Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In: McPhee, R.; Tompkins, P. (Eds.): Organizational communication: traditional themes and new directions; S. 179-210
- TRIENEKENS, J. et al. (2012): Transparency in complex food supply chains. In: Advanced Engineering Informatics, Vol. 26 (1), S. 55-65
- TRIENEKENS, J. et al. (2014): Traceability and trust. In: Petersen, B.; Nüssel, M.; Hamer, M. (Hrsg.): Quality and risk management in agri-food chains, S. 144-152
- TRIENEKENS, J.; WOGNUM, N. (2013): Requirements of supply chain management in differentiating European pork chains. In: Meat Science, Vol. 95 (3), S. 719-729
- TRIENEKENS, J.; ZUURBIER, P. (2008): Quality and safety standards in the food industry, development and challenges. In: International Journal of Production Economics, Vol. 113 (1), S. 107-122
- TROMMSDORFF, V. (2002): Konsumentenverhalten. In: Köhler, R.; Meffert, H. (Hrsg.): Kohlhammer Edition Marketing, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage
- TROMMSDORFF, V. (2009): Konsumentenverhalten, In: Diller, H.; Köhler, R. (Hrsg.): Kohlhammer Edition Marketing, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
- TÜRK, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. (1978): Information-processing: An integrating concept in organization design. In: Academy of Management Review Vol. 3 (3); S. 613-624

- U1 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U1
- U2 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U2
- U3 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U3
- U4 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U4
- U5 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U5
- U6 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U6
- U7 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U7
- U8 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U8
- U9 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U9
- U10 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U10
- U11 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U11
- U12 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U12
- U13 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U13
- U14 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U14
- U15 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U15
- U16 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U16
- U17 (2012): Interview mit dem Experten der Firma U17
- U18 (2010): Interview mit dem Experten der Firma U18
- ULAGA, W.; EGGERT, A. (2006): Value based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. In: *Journal of Marketing*, Vol. 70, S. 119-136
- VAN DE VEN, A.; DRAZIN, R. (1984): The concept of fit in contingency theory. The Strategic Management Research Center; School of Management; Department of Agricultural & Applied Economics; University of Minnesota. Discussion paper No. 19
- VIEIRA, L.; TRAILL, W. (2008): Trust and Governance of global value chains – The case of a Brazilian beef processor. In: *British Food Journal* Vol. 110 (4/5); S. 460-473
- VOBSCHULTE, A. (1993): Kontrolle. In: HORVÀTH, P.; REICHMANN, T. (Hrsg.): *Vahlens großes Controllinglexikon*, S. 351-353
- WATERHOUSE, J.; TIESSEN, P. (1978): A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research. In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3 (1), S. 65-76
- WEISS, R.; MILLER, L. (1987): The Concept of Ideology in Organizational Analysis. The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs? In: *Academy of Management Review* Vol. 12 (1); S. 104-116

- WILDEMANN, H. (2010): Gegenseitige Auditierung. Selbstcontrolling und Lerntransfer für Unternehmen, Zulieferanten und Vertriebsorganisationen
- WILLIAMSON, O. (1993): Calculativeness, trust and economic organization. In: The Journal of Law Economics, Nr. 36; S. 453-486
- WÖHE, G. (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre
- WRIGHT, P. (1975): Consumer Choice Strategies: Simplifying vs. Optimizing. In: Journal of Marketing Research, Vol. 11 (60), S. 60-67
- WÜBBENHORST, K. (o.J.a): Thurstone-Skalierung, In: Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12661/thurstone-skalierung-v5.html>
[Zugriff am: 17.09.2012]
- WÜBBENHORST, K. (o.J.b): Likert-Skalierung. In: Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12660/likert-skalierung-v5.html>
[Zugriff am 17.09.2012]
- ZACHARIASSE, V.; BUNTE, F. (2003): How are farmers faring in the changing balance of power along the food chain? Beitrag zur Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the policy issues, Den Haag, 6.-7. Februar 2003
- ZHAO, X. et al. (2004): Quality management and organizational context in selected service industries of China. In: Journal of Operations Management, Vol. 22 (6), S. 575–587
- ZHOU, J. et al. (2015): Food safety controls in different governance structures in China's vegetable and fruit industry. In: Journal of Integrative Agriculture, Vol. 14 (11), S. 2189-2202
- ZIEGENBEIN, K (2007): Controlling. In: Olfert, K. (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre

Anhang



Abb. A1: Vertraulichkeitserklärung

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. A1: Beschreibung der befragten Unternehmen

	U1	U2	U3	U4
Allg.:	Nationaler Markenartikelhersteller, beliefert international	Importeur/Landhandel	Nationaler Markenartikelhersteller, beliefert europaweit	Nationaler Markenartikelhersteller, beliefert international
Produktpalette:	Brot- und Backwaren	Rohware	Trockenfertigprodukte sowie Süßwaren und Snacks	Trockenfertigprodukte
Zentrale:	Deutschland	Deutschland	Deutschland	Deutschland
QM-Eigen-darstellung:	<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Überprüfung der rechtlichen und privatwirtschaftlichen Anforderungen • Verzicht auf gentechnisch veränderte Zutaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoorientiertes Kontrollsystem • Zertifiziert nach einer Vielzahl von (inter-)nationalen QM-Programmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach ISO 9001 • Betonung der Bedeutung von Frische und Qualität der Rohwaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach IFS und ISO 9001 • Betonung der Bedeutung von Frische und Qualität der Rohwaren
QM-Prozessebene:	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird großen Wert auf persönlichen Kontakt und einer vertrauensvollen Beziehung zu den Lieferanten gelegt • Jährliche Lieferantenaudits • Die Bedeutung der Zertifikate ist gering, da sie lediglich eine Momentaufnahme darstellen. Kommunikationsverhalten und Informationsfluss des Lieferanten sind wichtiger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird großer Wert auf persönlichen Kontakt mit den Lieferanten gelegt • Lieferantenaudits über Arbeitskreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudits werden nur bei Abweichungen bzw. auffälligen/neuen Lieferanten durchgeführt • In diesem Fall greift ein Prüfplan, der nach Grad der Abweichung Prüfhäufigkeit und Prüfungsumfang vorgibt 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird großer Wert auf persönlichen Kontakt mit den Lieferanten gelegt • Lieferantenaudits werden regelmäßig durchgeführt. • Lieferantenaudits über Arbeitskreis

Tab. A1: Beschreibung der befragten Unternehmen (Fortsetzung)

	U5	U6	U7	U8
Allg.:	Nationaler Markenartikelhersteller, beliefert international	Importeur/Landhandel	Nationaler Markenartikelhersteller	Nationaler Markenartikelhersteller
Produktpalette:	Backwaren, Trockenfertigprodukte und Süßwaren/Snacks	Rohware	Brot- und Backwaren	Backwaren und Trockenfertigprodukte
Zentrale:	Deutschland	Deutschland	Deutschland	Deutschland
QM-Eigendarstellung:	Verzicht auf gentechnisch veränderte Zutaten	<ul style="list-style-type: none"> • Produktherstellung wird als Verpflichtung und Verantwortung gesehen • Zertifiziert nach einer Vielzahl von (inter-) nationalen QM-Programmen • Lückenlose und konsequente Rohwarenkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach IFS-Logistik • Zentrale Aufgabe: Einwandfreie Produkt- und Logistiksicherheit • Ganzheitliche Qualitätskontrolle beginnt bereits vor dem Import der Rohwaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach IFS • Verbraucherschutz und Qualität haben oberste Priorität • Das Unternehmen hat ein integriertes Umwelt- und QM-System • Rohstoffe werden durch interne und externe Labore geprüft
QM-Prozessebene:	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenaudits werden nur bei Beginn der Geschäftsbeziehung bzw. bei Problemen durchgeführt. • IFS-Zertifikat der Lieferanten erzeugt gewisses Grundvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur branchenrelevante Zertifikate minimieren das Produkthaftungsrisiko und erzeugen Vertrauen • Lieferantenaudits über Arbeitskreis 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrstufiges Lieferantenzertifikatssystem • Lieferantenaudits werden bei Erstkontakt, fehlenden Zertifikaten oder Abweichungen durchgeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • IFS-zertifizierte Lieferanten werden nicht überprüft • Lieferantenaudits finden bei Erstkontakt, Problemen und nicht IFS-zertifizierten Lieferanten statt

Tab. A1: Beschreibung der befragten Unternehmen (Fortsetzung)

	U9	U10	U11	U12
Allg.:	Nationaler Markenartikelhersteller	Nationaler Markenartikelhersteller, beliefert international	Mühle	Mühle
Produktpalette:	Backwaren, Trocken- und Nassfertigprodukte	Brot- und Backwaren, Trockenfertigprodukte	Mahlerzeugnisse	Mahlerzeugnisse
Zentrale:	Deutschland	Deutschland	Deutschland	Deutschland
QM-Eigen-darstellung:	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach EG Bio • Verzicht auf Aromen, Farbstoffe, Geschmacksverstärker und Konservierungsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach BRC und IFS • Qualitätsanspruch aus Historie begründet 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach einer Vielzahl von (inter-) nationalen QM-Programmen • Downloadmöglichkeit der Qualitäts- und Anbau Richtlinien • Verwendung regionaler Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach einer Vielzahl von (inter-) nationalen QM-Programmen • Verzicht auf GMO-Rohwaren • Rohwarenspezifisches Prüfsystem
QM-Prozessebene:	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach IFS • Mindestens 3x pro Jahr Kontrolle, das keine gentechnisch veränderten Zutaten Verwendung finden • Hygienemanagement • Enger Kontakt zu Importeur ist sehr wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • BRC- und IFS- Zertifizierung der Lieferanten ist nicht ausreichend • Risikoorientierte Lieferantenaudits 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Beprobung jeder Anlieferung • Erfahrung und Lieferantenbesuche sind unverzichtbar • Nicht alles ist auditierbar • Zertifikate vermitteln lediglich „Einstiegsqualifikation“ der Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur zertifizierte Lieferanten • Regelmäßige Lieferantenaudits • Es wird großer Wert auf persönlichen Kontakt und einer vertrauensvollen Beziehung zu den Lieferanten gelegt

Tab. A1: Beschreibung der befragten Unternehmen (Fortsetzung)

	U13	U14	U15
Allg.:	Globaler Markenartikelhersteller	Globaler Markenartikelhersteller	Unternehmensberatung
Produkt-palette:	Trockenfertigprodukte	Trocken- und Nassfertigprodukte	QM, Krisenmanagement und Lieferantenaudits
Zentrale:	außerhalb Europas; europäische Leitung außerhalb Deutschlands	Deutschland	Deutschland
QM-Eigen-darstellung:	Keine offizielle Eigendarstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach EG Bio • Engmaschiges durchgehendes Kontrollsystem • Vertragsanbau 	
QM-Prozessebene:	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach BRC • BRC, IFS bzw. ISO 22000 Zertifikate sind Minimalanforderung an die Lieferanten • Eigenes Auditprotokoll über Drittzertifikate hinaus (durch die Zentrale) • Viele Aspekte der Qualitätsmanagementkultur sind der Kultur des Herkunftslandes geschuldet und von dieser maßgeblich geprägt • Der persönliche Kontakt zu den Lieferanten ist stark rückläufig, da alle Lieferantenaudits über die europäische Zentrale organisiert werden. • Bei der Lieferantenbewertung wird auch das qualitätsrelevante Kommunikationsverhalten des Lieferanten berücksichtigt 	Bedeutung der Zertifikate ist gering; sie vermitteln lediglich „Einstiegsqualifikation“ der Lieferanten	

Tab. A1: Beschreibung der befragten Unternehmen (Fortsetzung)

	U16	U17	U18
Allg.:	Globaler Markenartikelhersteller	Globaler Markenartikelhersteller	Importeur/Landhandel
Produkt-palette:	Backwaren, Trocken- und Nassfertigprodukte, Süßwaren/Snacks	Trockenfertigprodukte, Süßwaren/Snacks	Rohwaren
Zentrale:	Deutschland	Deutschland	Deutschland
QM-Eigen-darstellung:	Keine offizielle Eigendarstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenzertifikate sind nicht ausreichend • Ganzheitliche Qualitätskontrolle, beginnt bereits vor dem Einkauf/ Import der Rohwaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifiziert nach einer Vielzahl von (inter-) nationalen QM-Programmen • Lückenloses Tracking und Tracing • HACCP-Konzept • Einsatz unabhängiger Labore
QM-Prozessebene:	<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit der Lieferantenaudits orientiert sich an Bedeutung der Rohware und Lieferantenbewertung • Mehrstufiges Lieferantenbewertungs-system 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit der Lieferantenaudits orientiert sich an Bedeutung der Rohware und Lieferantenbewertung • Mehrstufiges Lieferantenbewertungs-system • Unabhängig von der Dauer der Geschäftsbeziehung werden Kontrollen und Lieferantenaudits durchgeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Kontakt mit den Lieferanten ist von zentraler Bedeutung • Qualität der Zertifikate hängt stark von der Zertifizierungs-stelle ab

Quelle: Eigene Darstellung

Der Erfolg einer Dissertation beruht nicht zuletzt auf der Unterstützung durch zahlreiche Personen, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Zu besonderem Dank bin ich meinen Betreuern verpflichtet. Ohne die akademischen Ratschläge meiner Betreuer wäre die Arbeit nicht zu dem Werk geworden, was sie heute ist. Meinem Erstprüfer, Herrn Prof. Dr. Schiefer, danke ich für die zahlreichen und wertvollen Diskussionen. Der gewährte Freiraum trug maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit bei. Frau Prof. Dr. Petersen gab mir durch ihr starkes Engagement, ihr Interesse an meinem Thema und ihre Anregungen wichtige Inspirationen für die Arbeit.

Herr Dipl.-Ing. Ulrich Blanken stand mir stets als Gesprächspartner mit seiner fachlichen Expertise im Bereich internationales Qualitätsmanagement zur Seite. Für die intensive Kommunikation, seine konstruktiven Ideen und sein Feedback bin ich ihm sehr dankbar. Frau Renate Andries danke ich herzlich für ihre administrative Unterstützung.

Die vorliegende Arbeit beruht auf Literaturrecherchen und Experteninterviews. Ich danke allen Experten, die durch ihre bereitwilligen Auskünfte und intensiven Fachgespräche einen wichtigen Teil meiner Arbeit erst ermöglicht haben.

Eine herausragende Stellung nimmt meine Familie ein, die mich immer motiviert hat. Johannes und Simon bin ich zu Dank verpflichtet, insbesondere für die großartige Unterstützung in der Endphase. Arndt danke ich dafür, dass er immer ein offenes Ohr für mich hatte. Meinen Eltern danke ich von ganzem Herzen für ihre liebevolle Fürsorge. Ihnen widme ich diese Arbeit.