

BACHELORTHESIS

EINSATZ VON QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMEN IN
PENSIONSSTÄLLEN

STUDIENGANG PFERDEMANAGEMENT AN DER AERES
HOGESCHOOL DRONTEN

AUTOR
ANTONIA SCHNEIDER

COACH
GERT WIM STOFFER

Kontaktdaten

Auftraggeber:

Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8251JZ Dronten
Niederlande

Begleitender Dozent:

Gert Wim Stoffer
gw.stoffer@aeres.nl

Ausführende Studentin:

Antonia Schneider
3023914@aeres.nl

Ort, Datum:

Idstein, den 9. Januar 2021

Disclaimer

Diese Arbeit wurde von einer Studentin der Aeres University Dronten im Zuge ihres Studiums angefertigt. Hierbei handelt es sich um keine offizielle Publikation der Aeres University of Applied Sciences Dronten. Die Inhalte dieser Arbeit repräsentieren dabei nicht die Sichtweisen der Hochschule. Aeres University of Applied Sciences ist für keinerlei Schaden, welcher durch den Inhalt dieser Arbeit hervorgerufen werden kann, verantwortlich.

Erklärung der Urheberschaft

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorthesis selbst und ohne Verwendung anderer als der zitierten Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Wörtlich zitierte Sätze oder Satzteile sind mit doppelten Anführungszeichen gekennzeichnet. Andere Verweise bezüglich der Aussage und des Umfangs sind durch vollständige Angaben zu den betreffenden Publikationen gekennzeichnet.

Die Bachelorthesis in gleicher oder ähnlicher Form wurde keiner Prüfungsstelle vorgelegt und ist nicht veröffentlicht worden. Diese Bachelorthesis wurde nicht, auch nicht teilweise, in einer anderen Prüfung oder als Kursleistung verwendet.

Antonia Schneider

Idstein, den 9, Januar 2021

Vorwort

Die Ihnen vorliegende Bachelorthesis zu dem Thema „Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen in Pensionsställen“, ist neben weiteren durch den Studenten zu leistenden Aufgaben der Abschluss des Studiums Pferdemanagement an der Aeres Hogeschool Dronten.

Das Thema Qualitätsmanagement hat während des Studiums mein Interesse geweckt, wodurch auch die Wahl des Themas der Bachelorthesis schnell auf dieses zurückviel. Hierbei wird tiefer darauf eingegangen wie bereits bestehende Qualitätsmanagementsysteme angepasst werden können für Betriebe in der direkten Pferdewirtschaft.

Mein Dank geht an dieser Stelle an alle die mich bei meinem Weg und der Ausführung dieser Bachelorthesis unterstützt haben. Im Besonderen danke ich den Interviewpartnern, durch welche ich einen guten Einblick in die jetzige Betriebsführung erhalten konnte sowie den zahlreichen Teilnehmern der Umfrage. Des Weiteren geht mein Dank an meinen begleitenden Dozenten Herrn Gert Wim Stoffer, der mich bei der Ausführung dieser Bachelorthesis unterstützt hat.

Antonia Schneider

Idstein, den 9. Januar 2021

Inhaltsverzeichnis

Kontaktdaten	1
Erklärung der Urheberschaft.....	2
Vorwort	3
Zusammenfassung	5
Summary	6
1. Einleitung.....	7
1.2 Geschichtlicher Hintergrund.....	8
1.3 Zertifizierungsmodelle	10
1.4 Aktueller Bezug.....	11
1.5 Sektor Relevanz	14
1.6 Bedeutung Pferd.....	15
1.7 Haupt- und Teilfragen	17
2. Herangehensweise	18
3. Auswertung der Untersuchungsergebnisse	21
3.1 Teilfrage 1	21
3.2 Teilfrage 2	29
3.3 Teilfrage 3	30
3.4 Teilfrage 4	31
3.5 Teilfrage 5	33
4. Diskussion der Teilfragen	36
4.1 Teilfrage 1	36
4.2 Teilfrage 2	37
4.3 Teilfrage 3	38
4.4 Teilfrage 4	39
4.5 Teilfrage 5	40
5. Fazit und Handlungsempfehlung.....	41
5.1 Fazit Teilfrage 1.....	41
5.2 Fazit Teilfrage 2.....	41
5.3 Fazit Teilfrage 3.....	42
5.4 Fazit Teilfrage 4.....	42
5.5 Fazit Teilfrage 5.....	42
5.6 Fazit der Hauptfrage	43
5.7 Handlungsempfehlung mit Blick auf die Hauptfrage	44
Literaturverzeichnis.....	45
Anhang A.....	47
Anhang B	50

Zusammenfassung

Das Thema dieser Bachelorthesis ist eine Untersuchung des deutschen Pferdepensionsstallsegments und dessen Qualitätsmanagement. Ziel war es den Betrieben den Aufbau und die Inhalte eines Qualitätsmanagementsystems angepasst auf die besonderen Anforderungen übersichtlich darzustellen.

Qualitätsmanagement ist ein weit verbreitetes Mittel in der kommerziellen Wirtschaft um das Qualitätsniveau von Produkten sowie Dienstleistungen hoch zu halten. Jedoch ist es momentan im Pferdesektor noch nicht verbreitet, aber auch dieser hat natürlich das Bestreben nach einem hohen Qualitätsniveau. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Maßnahmen ergriffen, aber dies geschieht nicht strukturiert und geplant mithilfe von digitalen Systemen. Das hat zur Folge, dass noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zur Sicherstellung und Verbesserung der Qualität in Pensionsbetrieben vorhanden sind. Kundenorientierung ist ein Stichwort, welches hier hervorgehoben werden kann. Der Umgang mit Beschwerden oder Problemen der Kunden ist bei den meisten Pensionsställen kaum strukturiert geregelt, doch Erfahrungen aus anderen Unternehmen zeigen, dass hier bereits mit kleinen Veränderungen die Zufriedenheit der Kunden deutlich gesteigert werden kann. Dieses Phänomen gilt auch für weitere Bereiche des Qualitätsmanagements.

Nicht außer Acht zu lassen sind die Bedürfnisse der Pferde bei einem Qualitätsmanagement für Pensionsställe. Die Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutzgesichtspunkten werden aufgegriffen und müssen im Sinne des Tierwohls Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems sein.

Nach einer Einleitung in das Thema Qualitätsmanagement und die Besonderheiten des Pferdesektors findet der Leser im zweiten Kapitel der Bachelorthesis die Herangehensweise. Diese beinhaltet die genutzten Untersuchungsmethoden, quantitative Umfrage, Interviews und Desk Research. Zum einen werden damit Qualitätsanforderungen an Pensionsbetriebe durch die Stakeholder deutscher Pensionsbetriebe eingeholt, zum anderen werden die Betreiber selbst interviewt um ein Bild ihrer Ansichten und Erfahrungen mit Qualitätsmanagement zu erlangen. In Kapitel drei werden die relevanten Ergebnisse erläutert und dem Leser mit Hilfe von Grafiken verdeutlicht um einen Einblick in die Wichtigsten der gewonnenen Informationen zu geben. Darauf aufbauend werden diese gewonnenen Ergebnisse in Kapitel vier kritisch beurteilt und deren Relevanz für die Zielgruppe verdeutlicht. Das abschließende fünfte Kapitel zieht die Schlussfolgerungen aus der Untersuchung und spricht eine Handlungsempfehlung aus.

Qualitätsmanagement ist ein Thema der Zukunft, wird zunehmend an Bedeutung gewinnen und sich auf weitere Gebiete der Wirtschaft ausbreiten mitunter auch auf den Pferdesektor.

Summary

The topic of this bachelor thesis is an investigation of the German equine stables sector and its quality management. The aim was to clearly present the structure and contents of a quality management system to the companies, adapted to their special requirements.

Quality management is a common tool in the commercial economy to keep the quality level of products and services high. However, at the moment it is not yet used in the equine sector, but of course this sector also has the ambition to achieve a high level of quality. In order to reach this goal, actions are taken but this is not done in a structured and planned way with the help of digital systems. As a result, there are still unused opportunities to ensure and improve quality in equine stables. Customer orientation is a keyword that can be highlighted here. The method of dealing with customer complaints or problems is barely organized at most of the stables, but experience from other companies shows that even small changes can significantly increase customer satisfaction. This phenomenon also applies to other elements of quality management.

The welfare of the horses should also be considered in quality management for equine stables. The "Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutzgesichtspunkten" the German rules to guarantee the welfare of horses, should be part of the system.

After an introduction to the topic quality management and the characteristics of the horse sector, the reader can find the method and material in the second chapter of the bachelor thesis. This includes the used research methods, a quantitative survey, interviews and desk research. On the one hand quality requirements for stables are caught up by the stakeholders of German stables, on the other hand the owners themselves are interviewed to get an impression of their views and experiences with quality management. In chapter three the relevant results are explained and clarified to the reader with the help of diagrams in order to give an insight into the most important gained information. Based on this, chapter four critically evaluates these obtained results and explains their relevance for the target group. The fifth chapter draws conclusions from the study and makes a recommendation for further action.

Quality management is a topic of the future, it will become more important and will spread to other areas of the economy, including the equine sector.

1. Einleitung

Der Begriff „Qualität“ wird von dem lateinischen Wort „qualitas“ abgeleitet. Es stammt aus dem Fragewort „welcher“ oder „wie beschaffen“ und bezeichnet „entsprechende Regeln und vereinbarte Standards zur Erfüllung bestimmter Forderungen und Erwartungen an Art und Umfang von Gütern und Dienstleistungen“. (Brüggemann H., 2015) Für Qualität gibt es keine allein geltende Definition. Das heißt es ist kein Begriff der feststeht und eine absolute Größe bezeichnet, deswegen kann Qualität bei verschiedenen Prozessen eine andere Bedeutung haben und muss daher immer individuell definiert werden. Dies beinhaltet nicht nur ein Kriterium des Produkts/Dienstes, sondern bezieht sich auf verschiedene Kriterien des Produktes/Dienstes und des gesamten Herstellungsprozesses. Um Qualität gemäß der jeweiligen individuellen Definition gewährleisten zu können muss diese strukturiert geplant und nach einem Schema ausgeführt werden, sprich es ist ein Management hierfür nötig. Somit werden unter dem Begriff „Qualitätsmanagement“ alle organisatorischen und technischen Maßnahmen zusammengefasst, die der Schaffung und Erhaltung der Ausführungsqualität dienen. (Voigt, 2006)

Ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) wird wie folgt definiert: Es ist ein Organisationsprinzip, nach dem Arbeitsabläufe, Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen zur Sicherstellung der Qualität eindeutig festgelegt sind. (Georg M.E. Benes, 2014) Durch strukturierte Planung, Durchführung, Prüfung und Anpassung in jedem Geschäftsbereich wird die Gesamtleistung verbessert. Die Verwendung von Qualitätsmanagementsystemen ist in den letzten Jahren zur Normalität für die meisten größeren Betriebe geworden. Besonders im Gesundheitswesen ist Qualitätsmanagement zu einem wichtigen Bestandteil herangewachsen, wird konsequent eingesetzt und dabei kontinuierlich verbessert. Diese Systeme helfen ein gleichbleibendes Qualitätsniveau mit wenig Aufwand zu halten und die innerbetrieblichen Prozesse zu optimieren. Als Folge hiervon wird die Bindung zum und das Vertrauen der Kunden erhöht. Für die verschiedenen wirtschaftlichen Felder gibt es unterschiedliche Systeme mit speziellem Aufbau und Focus, damit sie optimal auf das jeweilige Arbeitsgebiet angepasst sind. Dies geht einher mit dem steigenden Anspruch der Gesellschaft nach qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen. In den letzten Jahren sind eine Vielzahl an Normen und Zertifizierungsverfahren mit Anforderungsprofilen die die Leistungen von Betrieben beurteilen und dem Kunden ein Indiz auf die innerbetrieblichen Prozesse geben entstanden. Durch das Einhalten der Normen und Ansprüche der Zertifizierungsmodelle können Unternehmen Auszeichnung erhalten, welche einen positiven Einfluss auf die Reputation haben können.

Es sollte angestrebt werden, dass diese Systeme in jeder Branche anwendbar sind und dies auch tatsächlich werden. Da dies momentan auf Grund nicht vorhandener Systeme in der Reitsportbranche, genauer gesagt bei Pensionsställen, nur eingeschränkt möglich ist, ist das Ziel dieser Bachelorthesis die Entwicklung eines auf Pensionsställe spezialisierten Qualitätsmanagementsystems.

1.2 Geschichtlicher Hintergrund

Im Prinzip ist Qualität etwas, dass schon immer bestand. Bei einem Geschäft zwischen zwei Parteien mit Warenaustausch oder Erhalt der Ware gegen ein Zahlungsmittel, ist seit jeher der Wunsch vorhanden, dass das Erworbene Gut den Vorstellungen entspricht und somit den eigenen Qualitätsnormen standhält. Mit der Globalisierung der Welt wurde der Handel immer größer, desto mehr stieg auch das Streben nach einer hohen Qualität. Bereits im Mittelalter gab es Institutionen zur Kontrolle und Einhaltung der Vorschriften für Qualität, vor allem bei Lebensmitteln.

Im Zeitalter der Industrialisierung erhielt das Etablieren von Qualitätsvorgaben einen enormen Aufschwung. In den 1930er Jahren gab es bereits statistische Methoden zur Qualitätssteuerung. Eine davon ist die Qualitätsregelkarte. Diese ist ein Instrument zur grafischen Darstellung statistischer Stichproben. (Paeger, 2020) Der Ingenieur Walter A. Shewhart erkannte zu dieser Zeit, dass es besser ist bereits während des Entwicklungs- und Produktionsprozesses nach Schwachstellen zu suchen und nicht erst hinterher. Der Shewhart Cycle Learning (Lern-Zyklus) und der Improvement Cycle (Verbesserungs-Zyklus), die kreatives Managementdenken mit statistischer Analyse kombinieren wurden von ihm entwickelt. Ein Zyklus von vier kontinuierlichen Schritten: Planen, Tun, Prüfen/Lernen und Handeln führen laut Shewhart letztendlich zu einer vollständigen Qualitätsverbesserung. Diese Methode wird auch im heutigen Zeitalter noch angewandt und ist weitbekannt unter dem Namen PDSA-Zyklus, was für „Plan-Do-Study-Act“ steht.

W. Edwards Deming ein Schüler Shewharts etablierte im zweiten Weltkrieg die statische Prozesskontrolle. Die 1959 verabschiedete Norm MIL Q-9858 basiert auf dieser, wie ebenfalls mehrere darauffolgende NATO-Normen. Beim Wiederaufbau nach dem zweiten Weltkrieg setzte Japan auf den Einsatz von Qualitätsmaßnahmen mit Hilfe von Demings Ideen und trieb somit die Entwicklung auf diesem Gebiet maßgeblich voran.

Neben den Ansätzen von Deming griff Japan auch die Visionen zur Etablierung von Qualität des Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran auf. Seine Qualitätstrilogie, besteht aus Qualitätsplanung (Kundenidentifizierung, Bestimmung der Kundenbedürfnisse, angepasste Produktentwicklung, optimieren der Produkteigenschaften), Qualitätsregelung (Entwickeln des Produktherstellungsprozesses, Optimierung des Prozesses) und Qualitätsverbesserung (Prozess arbeitet unter Betriebsbedingungen mit minimaler Inspektion, Schwachstellen umsetzen in Verbesserungsvorgänge). (Skymark Cooperation, 2020) Daraufhin wurde durch japanische Wissenschaftler das bekannte Ishikawa Diagramm (auch genannt Fishbone- oder Ursache-Wirkung-Diagramm) entwickelt.

Kaoru Ishikawa wollte, dass sich Qualitätsmanagement nicht nur auf die Qualität eines Produkts bezieht, sondern einen Schritt weitergehen könne. Sein Konzept sah vor den Kunden auch nach Erwerb des Produktes zu dienen und so ein Qualitätsmerkmal zu schaffen: den Kundenservice. Durch sein bereits erwähntes Ishikawa-Diagramm hat er zu signifikanten Fortschritten in der Qualitätsverbesserung beigetragen. Die Unterstützung und Führung durch das Top-Management in Sachen Qualitätssicherung ist laut Ishikawa essentiell um darin erfolgreich zu sein. Jedoch ist es seiner Theorie zufolge auch von Bedeutung das Engagement der gesamten Mitarbeiterhierarchie hinter sich zu haben. Um dies zu erreichen müssen die jeweiligen Führungskräfte gut ausgebildet sein. Standards die während der Produktion

eingehalten werden sollten nicht starr sein, sondern kontinuierlich verändernde Qualitätsverbesserungsprogramme. Seine Idee war es, dass Manager konsequent die Verbraucherbedürfnisse erkennen und erfüllen. Neben seinen eigenen Entwicklungen zeichnete, bearbeitete und erläuterte Ishikawa Prinzipien von anderen Qualitätspionieren. Vor allem Demings Plan-Do-Check-Act-Modell war für ihn ein wichtiger Bestandteil eines Qualitätsmanagements. Ishikawa erweiterte Demings vier Schritte auf sechs Schritte. Hierbei müssen zunächst Ziele festgelegt werden (Schritt 1), um dann die Methoden zum Erreichen dieser Ziele bestimmen zu können (Schritt 2). Danach sollte man sich effektiv in Bildung und Ausbildung engagieren (Schritt 3) und die Arbeit dann implementieren (Schritt 4). Die Implementierung der Arbeit sollte auf Auswirkungen überprüft (Schritt 5) und zum Schluss geeignete Maßnahmen ergriffen werden (Schritt 6). (Skymark Cooperation, 2020)

Etwa 30 Jahre nachdem die Ideen von Juran und Deming in Japan bekannt und in Folge dessen angewandt wurden, zeichnete sich ab, dass sich die Arbeit auszahlte, denn sie waren in vielen industriellen Bereichen weltweit marktführend. (Paeger, 2020) In den 1980er Jahren trug Deming maßgeblich zum Wiederaufleben der amerikanischen Automobilindustrie bei. Er war Berater für große Konzerne wie Ford oder Sony, deren Geschäfte nach Einführung seiner Managementmethoden stark an Wirtschaftskraft gewonnen haben.

Zur selben Zeit wurde in England die Qualitätsmanagementnorm BS (British Standard) 5750 entwickelt, welche später der Entwicklung der ersten Version der ISO 9000 ff Normenreihe als Vorlage diente.

Ein weiterer Pionier des Qualitätsmanagements war Philip B. Crosby. Der Geschäftsmann und Autor trug mit seinen Visionen zur Entwicklung von Managementtheorien und Qualitätsmanagementpraktiken bei. So war er der Auffassung, dass bei jedem Teilschritt der Produktion Null-Prozent fehlerhafte Produkte erstrebenswert sind und nur so ein optimales Ergebnis erzielt werden kann.

1.3 Zertifizierungsmodelle

Im deutschen Sprachraum wird die Qualität gemäß der internationalen ISO 9000 Normreihe als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objektes Anforderungen erfüllt“ definiert (Franz J. Brunner, 2011). Dies ist einer der weltweit am stärksten verbreiteten Standards in der Qualitätssicherung. Wichtiger Bestandteil ist die ISO 9001, die die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem definiert. Das bedeutet, dass alle offiziell verfügbaren Qualitätsmanagementsysteme von einer zugelassenen Zertifizierungsstelle mit Hilfe von regelmäßigen Audits überprüft werden.

Nach der DIN-Norm 55350 (Deutsche Industrie Norm) wird Qualität definiert als „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf die Eignung zur Erfüllung gegebener Forderungen bezieht“ (Verlag, 2008).

Der PDCA- Zirkel wird seit Jahren weiterentwickelt und bietet für fast alle Systeme die schematische Grundlage. (Chris McNicholas, 2019)

Manche Betriebe, vor allem in der Lebensmittelbranche, sind durch diese beiden Normen verpflichtet ein geprüftes Qualitätsmanagementsystem vorzulegen. Die meist verbreiteten und bekanntesten Systeme werden im Folgenden genauer erläutert.

KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der KVP ist ein Überbegriff im Qualitätsmanagement auf welchem viele spezifische Systeme aufbauen. Man versteht darunter alle Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Qualität. Kontinuierlich bedeutet hierbei, dass kein alleiniges, großes zu erreichendes Qualitätsziel definiert wird, sondern ständig nach Möglichkeiten zur Verbesserung gesucht wird. Daraus resultierenden viele kleine Verbesserungen die in ihrer Gesamtheit eine Wirkung haben. (Schmidt S. , 2005)

TQM - Total Quality Management

TQM, bedeutet direkt übersetzt umfassendes Qualitätsmanagement und geht noch über die Anforderungen der ISO 9000 hinaus. Das System, basierend auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP), geht davon aus, dass jeder Teil eines Prozesses im Qualitätsmanagement beachtet werden muss. Es ist eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode, welche Qualität in den Mittelpunkt stellt. (PB, G, & R, 2005)

Kaizen - Veränderung zum Besseren

Kaizen ist ein japanisches Managementkonzept (Kai=Veränderung, ZEN=zum Besseren). Es beruht auf der Philosophie, dass kontinuierliche, unendliche Verbesserung in allen Bereichen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter anzustreben ist (Top-Management, Führungskräfte und Arbeiter). Kaizen kann man als radikale Form des KVP betrachten. (Wayne G. Macpherson, 2015)

Six Sigma - Null-Fehler-Modell

Six Sigma wurde im Wesentlichen durch eine Qualitätsoffensive der Firma Motorola geprägt. Sie beruht auf dem statistischen Prinzip der Gaußschen Normalverteilung und der statistischen Standardabweichung Sigma. Im Bereich der sechsfachen Standardabweichung (=six sigma) sind bei Normalverteilung nahezu 100% der Ergebnisse enthalten (d.h. Null Fehler). Die Gesamt-Betrachtung aller Prozesse mit starker Kundenorientierung ergänzen dieses Null-Fehler-Modell. (Kwak & T.Anbari, 2006)

Für die Ausführung dieser Bachelorthesis werden die oben genannten Qualitätsmanagement Systeme als schematische Grundlage dienen und mit Hilfe eigener Recherchen und Gegebenheitsanalysen auf Pensionsstall Betriebe angepasst. Hier ist im Besonderen noch der Aspekt des Umgangs mit lebenden Tieren zu beachten und in dem QM-System mit hohem Stellenwert aufzunehmen. Als Endergebnis soll neben einem Leitfaden der innerbetrieblichen Strukturen für Qualitätsmanagement eine leicht verständliche Liste mit Bewertungskriterien entstehen. Es wird angestrebt, dass die teilnehmenden Betriebe durch unabhängige Prüfer in regelmäßigen Abständen beurteilt werden.

Da die Rechte und Anforderungen an die Tierhaltung (Pferd) sowie die allgemein geltenden Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme in jedem Land unterschiedlich sind wird in dieser Bachelorarbeit nur Bezug auf Deutschland genommen.

1.4 Aktueller Bezug

Im Allgemeinen sind Qualitätsmanagementsysteme in Deutschland heutzutage bereits weit verbreitet. Im Pferdesektor, vor allem der direkten Pferdewirtschaft, sind diese jedoch nur wenig verbreitet. Dies liegt nicht daran, dass seitens der Unternehmer kein Interesse besteht, sondern vielmehr an einer unzureichenden Spezialisierung der Systeme auf diesen Sektor. Es sind zwar verschiedenste Systeme bekannt jedoch ist keines von diesen direkt ohne Anpassung anwendbar für Pensionsställe. Unbewusst wird durch die Eigentümer der Betriebe häufig bereits ein Management der Qualität betrieben. Da dieses jedoch keinen gefestigten Strukturen folgt ist das Potenzial nicht ausgeschöpft. Mit einer Strategie können Probleme deutlicher aufgezeigt werden und besser in Aktionspunkte umgesetzt werden. Dieses Verbesserungspotential gilt es in der Zukunft durch ein System zu nutzen. Das Problem liegt nicht nur bei einem Pensionsstall vor, sondern betrifft die Mehrheit dieser Betriebe. Im Alltag beruhen die meisten und üblichen Verhaltensweisen auf gefestigten Verhaltensmustern, die kaum noch hinterfragt werden. Ein Satz, der hier gerne zitiert wird, lautet: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ In vielen Fällen ist dies vermutlich auch ausreichend, um seinen Alltag noch irgendwie bewältigen zu können. Aber es ist auch klar, dass ein generelles Verharren in alten Mustern keine tragfähige Strategie darstellt.

Mit der steigenden Erwartungshaltung der Kunden, die daraus resultiert, dass die oberste Stufe der Pyramide von Maslow erreicht wurde in Verbindung mit Forschungsergebnissen zur Pferdehaltung, sind in den letzten Jahren die Ansprüche an die Pensionsställe deutlich gestiegen (Weibler, 2020). Es gibt hier besondere Ansprüche, neben den Anforderungen für die Mitarbeiter und Kunden auch für das Wohlergehen der Pferde. Wenn man von Kundenorientierung spricht ist die Zielgruppe und deren Bedürfnisse zu ermitteln mit dem Ziel, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Im Pferdesektor und spezifisch den Pensionsställen ist in erster Linie der Pferdebesitzer und somit Einsteller der Kunde. Zum anderen sind aber auch Kostenträger (Pferde die nicht vom Einsteller selbst finanziert werden), Mitglieder des Vereins/Privatstalls ohne eigenes Pferd und insbesondere auch Mitarbeiter als Kunden anzusehen. Bei Qualitätsmanagementkonzepten ist zudem die Prozessorientierung ein wichtiger Aspekt. Gerade dies ist jedoch in der täglichen Stallarbeit und Kommunikation mit den Kunden nicht sehr ausgeprägt, da keine Strukturen festgelegt sind. Vorherrschend ist derzeit ein Denken in Funktionen, es wird geschaut nach dem einzelnen Mitarbeiter/Verantwortlichen und deren Aufgabenbereichen und nicht nach deren Eingliederungsprozess im gesamten Prozesse.

Qualitätsmanagement hat die Funktion der präventiven Orientierung. Dies bedeutet, dass im Vordergrund die Vermeidung von Fehlern, die Suche nach Fehlerursachen und ihre Beseitigung steht. Ein Qualitätsmanagement geht immer mit der kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen einher, z. B. durch Qualitätsverbesserungsprojekte oder durch die Vereinbarung zu erreichender Qualitätsziele. Dafür müssen diese Ziele im Voraus formuliert werden. Die Formulierung der Ziele kann allerdings erst stattfinden, wenn diese bekannt sind, daher ist eine Untersuchung im Vorfeld von großer Bedeutung.

Dazu gehört die Analyse der Kundengruppe, diese umfasst alle Personengruppen, deren Anforderungen man sich stellt oder stellen muss, um auch künftig weiterhin die Existenz seiner Organisation sichern zu können.

Nicht zu vergessen ist jedoch, dass der Qualitätsanspruch nicht nur auf den Kunden projiziert werden kann, sondern jeder Stakeholder in Betracht gezogen werden muss. Zu dieser Personengruppe zählen alle die in jeweiliger Form einen Bezug zu dem Betrieb haben. Im Fall des Pensionsstalls können dies sein:

- Einsteller und deren Angehörige
- Mitarbeiter
- Eigentümer
- Sponsoren
- Tierarzt, Hufschmied, Physiotherapeut, Osteopath
- Reitlehrer
- Zulieferer Futtermittel/Stroh
- Verbände
- FN
- Gesetzgeber

Im Vergleich zu Deutschland wird in den Niederlanden von der Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS) bereits ein Programm eingesetzt, welches Betriebe die ihm angeschlossen sind ein Zertifikat bietet. Dieses ist auf verschiedene Arten von Reitsportbetrieben in der direkten Pferdewirtschaft angepasst und beurteilt mit Hilfe eines Sternesystems, ähnlich dem der Hotellerie. Um ein Zertifikat von der FNRS zu erhalten muss der Betrieb in Eigeninitiative eine Anfrage stellen, daraufhin beurteilt ein unabhängiger Kontrolleur den Betrieb nach vorgegebenem Schema (FNRS, FNRS, 2020). Aus den einzelnen Resultaten ergibt sich eine Gesamtbeurteilung zwischen 1 und 5 Sternen. Der Betrieb erhält nach Zahlung des jährlichen Beitrags von zwischen 368,00 € und 820,00€ sowie den für die Beurteilung anfallenden Betrag von 165,00 € ein offizielles Zertifikat sowie ein Schild, welches für alle sichtbar angebracht werden kann (FNRS, FNRS, 2020)

Dieses System ist vor allem gerichtet auf die extern sichtbaren Gegebenheiten, wie unter anderem den Zustand der Stallungen, Trainingsbedingungen und den Multimedia Auftritt. Zudem haben Merkmale einer artgerechten Pferdehaltung hohen Stellenwert für eine gute Beurteilung.

Eine Verbesserung in der Qualität von Pensionsställen ist wie bereits angeschnitten von essentieller Bedeutung, da nur so die Zufriedenheit der Kunden sowie das Tierwohl gewährleistet werden kann. Bei Nichterfüllung der Wünsche und Anforderung kann es zur Abwanderung von Kunden kommen, dies geht einher mit einem Einkommensverlust der Pensionsstallbesitzer. In Folge dessen ist eine finanzielle Schieflage nicht auszuschließen. Neben diesem negativen Effekt für den einzelnen Unternehmer ist eine Entwicklung zu höherer Qualität für die gesamte Branche relevant. Die Öffentlichkeit übt Druck aus, da in einer Vielzahl von Fällen das Pferdewohl im Reitsport als unzureichend beachtet angesehen wird. (Schmelzer, 2019) (Prof. Dr. Edgar Schallenberger, 2019) Ein QM-System, welches auch das Pferd und dessen natürliche Bedürfnisse und Verhaltensweisen mit einbezieht kann dafür sorgen, dass die Bedenken der Öffentlichkeit begrenzt werden. In Verbindung stehend mit aktuellen Forschungsergebnissen über das Pferd kann gesagt werden, dass ein Anstieg der Anforderungen an die Pferdehaltung zu erwarten ist. (Maximilian Pick, 2016) (Bohm, 2020) Dies kann sowohl einhergehen mit der Erhöhung der Mindeststandards auf rechtlicher Ebene sowie das Thema weiter in den Fokus der Öffentlichkeit rücken.

Es ist in Deutschland kein Qualitätsmanagementsystem mit Zertifizierung im Bereich der Pferdepensionhaltung vorhanden, welches eine Kombination aus „normalen“ Betriebs-QM-Techniken sowie den spezifisch zu beachtenden Anforderungen bietet. Dies führt zu der Frage nach der Entwicklung eines QM-Systems, welches alle spezifischen Anforderungen erfüllt.

1.5 Sektor Relevanz

In der Europäischen Wirtschaft hat sich der Pferdesektor zu einem wichtigen Bestandteil entwickelt. Mittlerweile werden mehr als 100 Mrd. € jährlich in diesem Bereich erwirtschaftet. Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union zählen derzeit rund 900.000 Arbeitsplätze im Pferdesektor (Pingitzer, 2020).

Laut einer Studie der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse (kurz AWA), in Auftrag gegeben durch die Fédération Equestre Nationale (deutscher Dachverband des Pferdesports, kurz FN) beläuft sich die Zahl der Reiter in Deutschland auf 3,89 Millionen Menschen, wovon 78% Frauen sind. 1,25 Millionen betreiben diese Sportart intensiv, intensiv wird definiert als mehrmals die Woche. Zudem beläuft sich die Zahl der Pferdebesitzer mit einem oder mehreren Pferden auf etwa 900.000 in Deutschland. Laut Hochrechnungen leben so rund 1,3 Millionen Pferde und Ponys in ganz Deutschland.

Die FN gilt weltweit als größte nationale Pferdesportorganisation mit 682.380 Mitgliedern im Jahr 2019. Die meisten Vereinsmitglieder registriert der Landesverband Baden-Württemberg mit 98.523, gefolgt von Westfalen mit 97.321, Bayern mit 92.059, Hannover mit 80.454, Hessen mit 69.265 und Rheinland mit 58.627. In Addition von Westfalen und Rheinland käme Nordrhein-Westfalen auf 155.948 und Niedersachsen (Hannover/Bremen und Weser-Ems) auf 129.375 Vereinsmitglieder. Der Deutschen Reiterlichen Vereinigung (FN) als Dachverband sind 17 Landesverbände Pferdesport mit 7.334 Reit- und Fahrvereinen angeschlossen. Der FN (oder ihren Mitgliedsverbänden) direkt angeschlossen sind außerdem 3.575 Pferdebetriebe.

Der Umsatz der deutschen Pferdewirtschaft liegt bei geschätzten 6,7 Mrd. €. Darunter fallen 39 Prozent (2,6 Mrd. €) der Ausgaben auf den Bereich Pferdehaltung, 61 Prozent (4,1 Mrd. €) auf den Bereich Einzelhandel und Dienstleistungen. (FN, 2019)

1.6 Bedeutung Pferd

In den 1980er Jahren wurden die "Ethischen Grundsätze des Pferdefreundes" entwickelt, diese gehen auf die Haltung und den Umgang mit Pferden ein. Es handelt sich hierbei nicht um verpflichtende Regeln für den Stallbesitzer und alle anderen die Umgang mit Pferden haben, sondern es ist ein Leitfaden der wünschenswert ist. Die neun Ethischen Grundsätze des Pferdefreundes lauten:

1. „Wer auch immer sich mit dem Pferd beschäftigt, übernimmt die Verantwortung für das ihm anvertraute Lebewesen.
2. Die Haltung des Pferdes muss seinen natürlichen Bedürfnissen angepasst sein.
3. Der physischen wie psychischen Gesundheit des Pferdes ist unabhängig von seiner Nutzung oberste Bedeutung einzuräumen.
4. Der Mensch hat jedes Pferd gleich zu achten, unabhängig von dessen Rasse, Alter und Geschlecht sowie Einsatz in Zucht, Freizeit oder Sport.
5. Das Wissen um die Geschichte des Pferdes, um seine Bedürfnisse sowie die Kenntnisse im Umgang mit dem Pferd sind kulturgeschichtliche Güter. Diese gilt es zu wahren und zu vermitteln und nachfolgenden Generationen zu übermitteln.
6. Der Umgang mit dem Pferd hat eine persönlichkeitsprägende Bedeutung gerade für junge Menschen. Diese Bedeutung ist stets zu beachten und zu fördern.
7. Der Mensch, der gemeinsam mit dem Pferd Sport betreibt, hat sich und das ihm anvertraute Pferd einer Ausbildung zu unterziehen. Ziel jeder Ausbildung ist die größtmögliche Harmonie zwischen Pferd und Mensch.
8. Die Nutzung des Pferdes Leistungs- sowie im Allgemeinen Reit-, Fahr- und Voltigiersport muss sich an seiner Veranlagung, seinem Leistungsvermögen und seiner Leistungsbereitschaft orientieren. Die Beeinflussung des Leistungsvermögens durch medikamentöse sowie nicht pferdegerechte Einwirkung des Menschen ist abzulehnen und muss geahndet werden.
9. Die Verantwortung des Menschen für das ihm anvertraute Pferd erstreckt sich auch auf das Lebensende des Pferdes. Dieser Verantwortung muss der Mensch stets im Sinne des Pferdes gerecht werden.“ (FN, Pferd Aktuell, 2020)

„Seit dem Jahr 2002 ist der Tierschutz als Staatsziel in die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland aufgenommen (Grundgesetz, Art. 20a). Der Mensch darf Pferde zu seinen Zwecken nutzen, wenn er die Anforderungen des Tierschutzgesetzes beachtet:

§1

Zweck dieses Gesetzes ist es, aus der Verantwortung des Menschen für das Tier als Mitgeschöpf dessen Leben und Wohlbefinden zu schützen. Niemand darf einem Tier ohne vernünftigen Grund Schmerzen, Leiden oder Schäden zufügen.

§2

Wer ein Tier hält, betreut oder zu betreuen hat, muss das Tier seiner Art und seinen Bedürfnissen entsprechend angemessen ernähren, pflegen und verhaltensgerecht unterbringen, darf die Möglichkeit des Tieres zu artgemäßer Bewegung nicht so einschränken, dass ihm Schmerzen oder vermeidbare Leiden oder Schäden zugefügt werden, muss über die für eine angemessene Ernährung, Pflege und verhaltensgerechte Unterbringung des Tieres erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.

§3

Es ist verboten, einem Tier außer in Notfällen Leistungen abzuverlangen, denen es wegen seines Zustandes offensichtlich nicht gewachsen ist oder die offensichtlich seine Kräfte übersteigen.

Leitlinien des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft

Welche Anforderungen sich aus der Verantwortung für den Pferdebesitzer, Pferdehalter und Reiter ergeben, ist in den Leitlinien des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft ausführlich beschrieben.

- Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutz Gesichtspunkten
- Leitlinien zum Tierschutz im Pferdesport

Die Leitlinien zur Pferdehaltung können aber nicht jeden Einzelfall beschreiben. Im Zweifel beantwortet das Tierschutzgesetz jede Frage. Sobald dem Pferd aus einem Umstand heraus vermeidbare Schmerzen, Leiden oder Schäden zugefügt werden, handelt es sich um einen Tierschutzfall. In Gerichtsverfahren dienen die Leitlinien bei der Urteilsfindung als Orientierung. "Leitlinien sind keine Rechtsnormen und damit nicht rechtsverbindlich", heißt es in der Formulierung. Am häufigsten finden sie Anwendung, wenn durch unsachgemäße Haltung Schäden am Pferd entstehen (Bundesministerium für Ernährung, 2009).

Tierschutzrelevante Missstände in Pferdehaltungen:

- die Tasthaare des Pferdes kürzen oder die Ohrmuscheln ausrasieren
- Pferde nicht gegen Tetanus (Wundstarrkrampf) impfen
- Einzäunung von Pferdeweiden mit Stacheldraht, alleinigen Metalldrähten oder Knotengitter
- Dauerhafte Anbindehaltung (Ständerhaltung)

- ein einzelnes Pferd ohne Artgenossen halten
- Elektrozäune in Boxen oder Kleinausläufen“ (FN, Pferd Aktuell, 2020)

Ersteres sind offizielle Leitlinien aber keine Gesetzgebung, trotz dessen müssen die Ansprüche dieser in der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems auch beachtet werden. Dies ist wichtig, da die Betroffenen der Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems unter anderem die Pensionsstall Kunden sind und diesen das Wohlergehen des Pferdes am Herzen liegt.

1.7 Haupt- und Teilfragen

Die Erörterung der aufgeführten Informationen und Problemstellungen führten zur Ausformulierung folgender Hauptfrage:

„Was sollte ein Qualitätsmanagementsystem beinhalten und wie sollte es aufgebaut sein, sodass gewährleistet wird, dass sowohl die Bedürfnisse des Pferdes als auch die Anforderungen der Stakeholder in deutschen Pensionsställen erfüllt werden?“

Korrelierend mit der Hauptfrage wurden mehrere Teilfragen aufgestellt die die Beantwortung der Frage maßgeblich beeinflussen. Diese lauten wie folgt:

„Welche Qualitätsanforderungen werden durch die Stakeholder gestellt?“

„Was sind die Bedürfnisse des Pferdes die bei der Entwicklung eines QM-Systems beachtet werden müssen?“

„Welche Maßnahmen und Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung werden bereits angewandt?“

„Welche Kriterien müssen Teil dieses QM-Systems sein?“

„Wie kann der Aufbau dieses QM-Systems gestaltet und daraus eine Zertifizierung der Pensionsställe entwickelt werden?“

2. Herangehensweise

Zur Beantwortung der Haupt- und Teilfragen ist das Zusammentragen von Informationen durch verschiedene Methoden erforderlich. Eine davon ist Desk Research, dabei wird auf bereits vorhandene Quellen, die nicht explizit für diese Bachelorthesis verfasst wurden aber wichtige Informationen liefern, zurückgegriffen. Diese Quellen können in Form von Fachliteratur, Statistiken, Rechtstexten, Webseiten und ähnlichem vorliegen.

Mit Hilfe einer repräsentativen Umfrage der Kundengruppen von Pensionsställen bezogen auf ganz Deutschland, werden die Mängel im heutigen Qualitätsempfinden aufgezeigt und des Weiteren die Wünsche dargestellt. Bei den Kundengruppen wird ein Unterschied zwischen direkten Kunden, den Pferdebesitzern und den indirekten Pensionsstallkunden, dazu gehören Reitbeteiligungen und externe Anlagennutzer, gemacht. Bei dieser Umfrage wurden einige allgemeine Fragen zur Person gestellt, im Folgenden wurde näher auf das Qualitätsempfinden eingegangen um die wichtigsten Kundenwünsche zu analysieren. Diese Umfrage wurde vor Allem auf Facebook und Instagram publiziert, da dort die größte Reichweite an Reitern, verteilt in ganz Deutschland, gegeben war. Das Ziel war es die gewünschte Teilnehmeranzahl innerhalb einer Woche zu erreichen, dies ist auch erreicht worden. Das Publikationsdatum hat sich allerdings aufgrund anderer Tätigkeiten für das Studium um einen Monat verschoben vom 19.09.2020 auf den 20.10.2020. Es wurden auch Facebook Gruppen genutzt. Diese waren „Reiter Rhein Main“ mit rund 24.000 Mitgliedern, „Pferd&Reiter“ mit rund 10.000 Mitgliedern und „Deutschlands Reiter“ mit rund 45.000 Mitgliedern. Bei Instagram hat die Nutzung von Hashtags die Reichweite vergrößert die genutzten Hashtags sind folgende gewesen: „#pferdesport“ „#reiter/in“ „#pferdebesitzer/in“ „#reiten“. Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse repräsentativ und valide sind beläuft sich die Mindestzahl an beantworteten Umfragen auf 200, diese wurde mit genau 400 Antworten deutlich übertroffen. Auf diese Methode wurde zurückgegriffen, da hier deutschlandweit die größte Reichweite erreicht werden konnte (Schumann, 2018). Es wurde so ein breites Spektrum an verschiedenen Personengruppen erreicht.

Die Untersuchungsmethode Interviews wurde genutzt um Informationen über die aktuelle Situation in den Pensionsställen aus Sicht der Eigentümer zu erhalten. Dabei wurden Fragen bezüglich des Wissens über Qualitätsmanagementsysteme und ob diese bereits genutzt werden gestellt. Zudem wurde hinterfragt, was bei einem neu entwickelten Qualitätsmanagementsystem für Pensionsställe ein wichtiger Bestandteil wäre. Um diese Interviews führen zu können wurden nach einer Internetrecherche in Größe, Haltungsform und Ausstattung diverse deutsche Pensionsställe via E-Mail und telefonisch kontaktiert. Nach dieser ersten Kontaktaufnahme und vorläufiger Zusage zu einem Interview war es wichtig zu selektieren welche Ställe in Kombination das meist repräsentative Ergebnis liefern. Hier musste darauf geachtet werden, dass die Ställe sich deutlich unterscheiden in den oben bereits genannten Merkmalen. So konnte die Entscheidung getroffen werden welche Ställe an dem ungefähr halbstündigen Interview teilnehmen. Die Zielsetzung war es, dass für ein repräsentatives Ergebnis mindestens zehn Eigentümer/Geschäftsführer verschiedener Pensionsställe interviewt werden, dies ist auch erreicht worden.

Durch das Vergleichen der Antworten beider Untersuchungsmethoden konnten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der gegenübergestellten betroffenen Parteien dargestellt werden und anschließend in der Erstellung eines Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt werden. Dazu mussten die Gemeinsamkeiten hervorgehoben werden und Priorität haben. Für die kontroversen Meinungen musste ein Kompromiss gefunden werden der von beiden Seiten akzeptiert werden kann.

Um sicherzustellen, dass bei den bereits oben aufgelisteten Teilfragen genügend Informationen zur anschließenden Beantwortung der Hauptfrage zusammengetragen wurden, wurden diese im Folgenden nochmals separat aufgelistet. Hier wurde die Methodik zum Beantworten der Frage vorgestellt und benannt.

„Welche Qualitätsanforderungen werden durch die Stakeholder gestellt?“

Zur Beantwortung dieser Frage wurde auf verschiedene Methoden zurückgegriffen. Zunächst bot die durchgeführte Umfrage unter den deutschlandweiten Stakeholdern einen Anhaltspunkt zu grundlegenden und speziellen Anforderungen. Vor allem die Beantwortung der Fragen die sich um die gewünschten Merkmale eines Stalls drehen waren hier zu beachten, diese sind im genauen die Fragen 1-15 der in der Anlage angefügten Umfrage. Die Summe der Ergebnisse (Ziel >200 Teilnehmer verteilt über ganz Deutschland, Ergebnis 400 Teilnehmer) sicherte bei dieser quantitativen Umfrage die Validität der Ergebnisse. Auch die Interviews haben bei der Beantwortung dieser Frage Einfluss genommen, da die Eigentümer der Pensionsbetriebe auch zu der Gruppe der Stakeholder zählen. Hierbei war es von Bedeutung etwaige Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich zu machen. Zur Untermauerung und Unterstützung der neu gewonnenen Informationen wurde auf Desk Research zurückgegriffen. Dies war wichtig, da so nochmals die Validität der Ergebnisse der selbst erstellten Umfrage überprüft wurden konnten. Dies geschah indem die allgemeinbekanntesten Meinungen verglichen wurden mit den Resultaten der spezifischeren Umfrage.

„Was sind die Bedürfnisse des Pferdes die bei der Entwicklung eines QM-Systems beachtet werden müssen?“

Bei der Beantwortung dieser Frage war das wichtigste Mittel eine genaue Untersuchung bereits vorhandener Forschungsergebnisse, sprich Desk Research. Als ersten Schritt mussten wissenschaftliche Artikel herausgesucht und analysiert werden, ob sie den Ansprüchen als Quelle gerecht werden. Nach dem Zusammentragen von diesen Informationen musste in einem zweiten Schritt eine Studie der rechtlichen Grundlagen erfolgen um gewährleisten zu können, dass diese Punkte auch in dem später entwickelten Qualitätsmanagementsystem aufgenommen werden. Hier galt es die gefundenen Informationen gut zu filtern und genau darauf zu achten, dass diese auch dem wissenschaftlichen Anspruch als Quelle dienen. Eine Überprüfung der rechtlichen Grundlagen war unumgänglich, da nur so bei dem entwickelten

Qualitätsmanagementsystem alle Anforderungen korrekt beachtet werden konnten. Bei Nichtbeachtung oder durch falsche Informationen hätten Punkte in dem Qualitätsmanagementsystem aufgenommen werden können die später zu Problemen führen, da dies eigentlich nicht legitim ist.

„Welche Maßnahmen und Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung werden bereits angewandt?“

Diese Teilfrage wurde mit Hilfe von verschiedenen Methoden beantwortet. Als ersten Schritt wurden durch eine Internetrecherche Informationen über diesen Themenbereich erlangt. Hier kann man denken an das Suchen von Artikeln per Review, da hier jedoch nicht genügend zuverlässige Quellen gefunden werden konnten um die Validität der Ergebnisse zu garantieren, musste des Weiteren noch auf andere Untersuchungsmethoden zurückgegriffen werden. Wie bereits zur Beantwortung der ersten Teilfrage aufgeführt, wurden deswegen auch bei dieser Teilfrage die Antworten aus den Interviews verwendet. Vor allem die ersten Fragen des Interviews nach dem aktuellen Stand waren hierbei zu beachten. Die Diversität der Befragten führte dabei zu der breitesten Meinung und Beachtung aller Interessengruppen.

„Welche Kriterien müssen Teil dieses QM-Systems sein?“

Zur Beantwortung dieser Frage wurde vor allem Fachliteratur herangezogen. Diese bezieht sich auf bereits in der Wirtschaft angewendete Systeme, welche auch für die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems für Pensionsställe in Frage kamen. Im Genauen bedeutete dies, dass mit Hilfe von speziellen Suchplattformen für wissenschaftliche Artikel vertrauenswürdige Quellen herausgesucht wurden. Diese mussten in einem zweiten Schritt genau studiert und die relevanten Informationen herausgefiltert werden. In einem dritten Schritt musste geschaut werden, welche diese theoretischen Punkte in der Praxis bei dem neu entwickelten Qualitätsmanagementsystem aufgenommen werden müssen.

„Wie kann der Aufbau dieses QM-Systems gestaltet und daraus eine Zertifizierung der Pensionsställe entwickelt werden?“

Als Methode zur Beantwortung dieser Frage wurden bestehende Systeme analysiert und korrelierend mit dem aus den Interviews und der Umfrage generierten Ergebnisse ergänzt. Um Informationen über mögliche Zertifizierungsmodelle zu erreichen war in erster Instanz Desk Research wichtig, in zweiter Instanz wurde persönlich Kontakt zur FN aufgenommen. Dies sollte hilfreich sein um direkt mit Fachkundigen in Kontakt zu stehen die bei einer späteren Einführung des Systems beteiligt sein könnten, jedoch wurde die Aussage seitens der FN verweigert. Daher wurde eine noch intensiver auf die anderen für diese Teilfrage angestrebten Untersuchungsmittel eingegangen. Vor allem die letzte Frage (Nummer 16) der Umfrage war zur Beantwortung dieser Teilfrage wichtig. Dadurch wurde herausgefunden, ob überhaupt ein Mehrwert durch eine Zertifizierung gegeben wird. Diese bestimmt, ob sich der Aufwand der Entwicklung rentiert.

3. Auswertung der Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die durch Untersuchung und Recherche gewonnenen Ergebnisse dargelegt. Dies geschieht per Teilfrage, bei welchen die angewendeten Untersuchungsmethoden in mehreren Teilfragen zielführend sind. Zur Veranschaulichung werden diverse Grafiken zu Hilfe genommen, dies soll die Ergebnisse veranschaulichen und mögliche Zusammenhänge deutlich machen. Diese sind alle gekennzeichnet und selbst erstellt. Die Fragen können auch im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden die Resultate als Grafik sind bei den jeweiligen Teilfrage aufgeführt.

3.1 Teilfrage 1

„Welche Qualitätsanforderungen werden durch die Stakeholder gestellt?“

Für die Beantwortung dieser Teilfrage wird vor allem die Umfrage als Referenz herangezogen, da diese von den Stakeholdern beantwortet wurde und die Fragen auf deren Qualitätsansprüche anspielt.

Um die Ergebnisse der Umfrage, an der 400 Personen teilgenommen haben, besser einordnen zu können wurden als erstes einige allgemeine Fragen gestellt. Diese geben ein Bild darüber, in welche demografischen Kategorien die befragten Personen einzuordnen sind. Dies wurde gemacht damit garantiert werden kann, dass der gesamte Teilnehmerkreis dem Hauptkriterium zur Untersuchungsteilnahme entspricht. Die Teilnehmer sollten im Kontakt mit Pensionsstätten stehen zudem ist es wünschenswert, dass ein Großteil im Besitz von einem oder mehreren Pferden stehen sollte. Die Resultate dieser Fragen, die relevant zur Beantwortung dieser Nebenfrage sind, werden im Folgenden ausgewertet und analysiert. Die Umfrage wurde über den Dienstleister "Survio" und die dazugehörige Webseite <https://www.survio.com/> durchgeführt und anschließend durch die verantwortliche Studentin Antonia Schneider ausgewertet.

Bei den ersten beiden Fragen wurde nach dem Geschlecht und der Altersgruppe der Teilnehmer gefragt (siehe Anhang A, Frage 1 und 2). Das Ergebnis war, dass die Mehrheit weiblich (94,1%) und zwischen 26-35 Jahren (27,5%) alt ist, dies ist auch den folgenden Abbildungen 1 und 2 zu entnehmen.

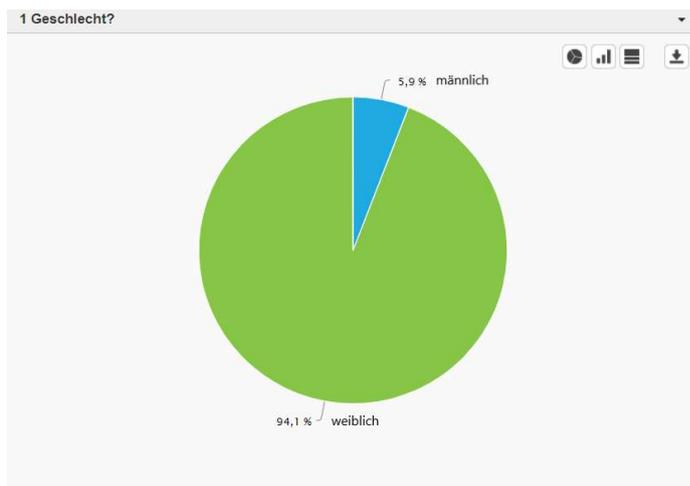


Abbildung 1 Geschlecht N=400 (Schneider, 2020)

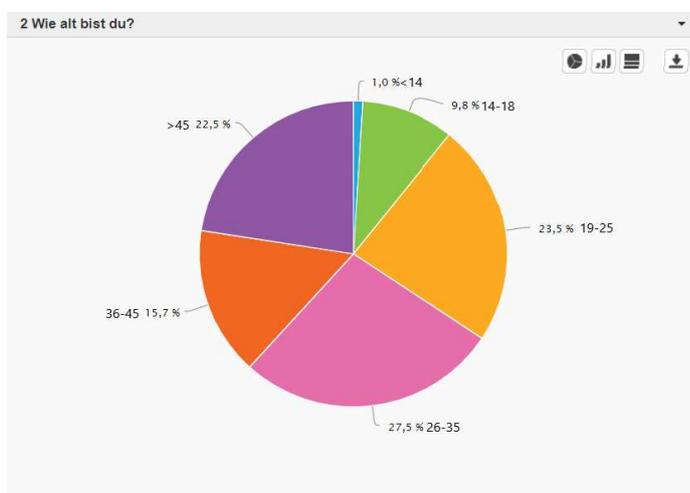


Abbildung 2 Alter N=400 (Schneider, 2020)

Die Frage an die Teilnehmer der Umfrage, ob sie im Besitz eines Pferdes sind (siehe Anhang A, Frage 3) wurde bewusst gewählt. Diese Gruppe der Stakeholder eines Pensionsbetriebs sind für diesen essentiell und bilden in aller Regel die Haupteinnahmequelle (Landwirtschaft, 2004). Daher ist deren Zufriedenheit für das Bestehen des Betriebes von großer Bedeutung, ohne diese Einnahmen kann der Pensionsstall kaum Gewinn generieren. Ein Pferdebesitzer, der Kunde, wird dann zufriedengestellt, wenn seine Wünsche und Anforderungen erfüllt werden. (Hermann J. Schmelzer, 2020) So sollte also das Bestreben des Pensionsbetriebs und eines zukünftigen Qualitätsmanagementsystems die Kundenzufriedenheit sein. Der folgenden Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass 84,3% der befragten Personen Pferde besitzen, somit liegen fundierte Ergebnisse vor.

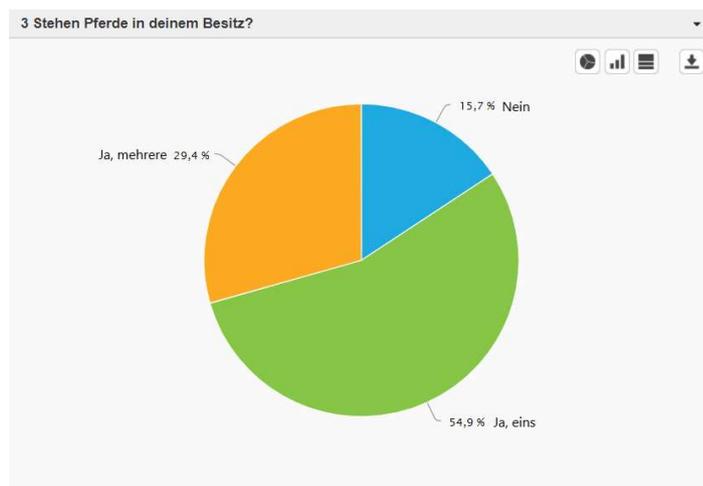


Abbildung 3 Pferdebesitzer/in N=400 (Schneider, 2020)

Zu den mit Pensionsställen in Kontakt stehenden Personengruppen gehören neben den bereits erwähnten Pferdebesitzern auch andere (siehe Abbildung 4 und 5). Diese sind zwar nicht direkte Kunden der Pensionsställe und bilden somit meist auch keine direkte Einnahmequelle, jedoch sind auch deren Belange zu berücksichtigen. Mitunter können diese Personengruppen Einfluss auf die Zufriedenheit der Pferdebesitzer nehmen und somit indirekt auf die Qualität des Pensionsbetriebs wirken.

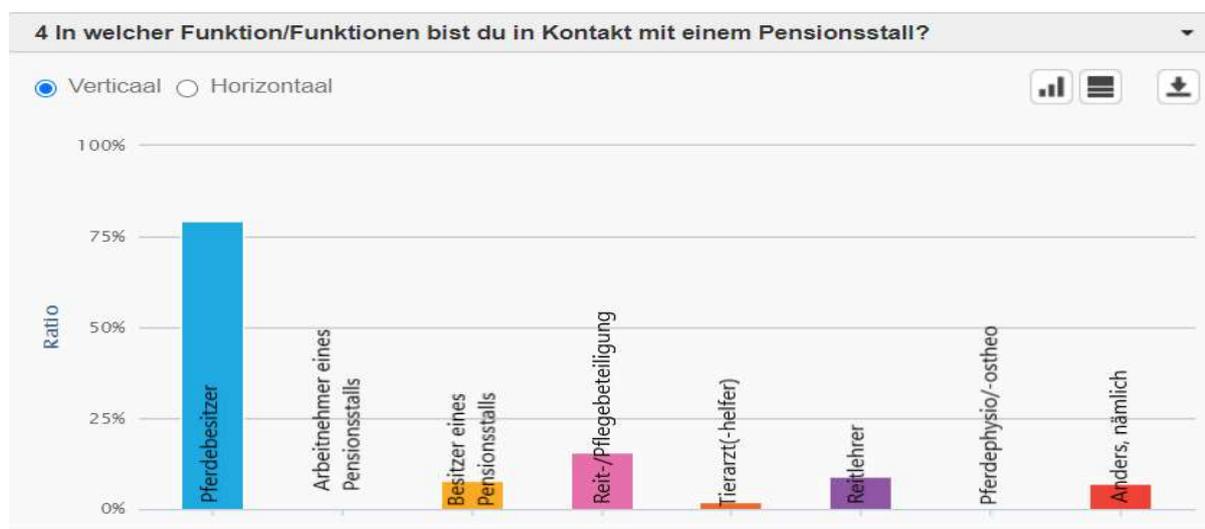


Abbildung 4 Funktion N=400 (Schneider, 2020)

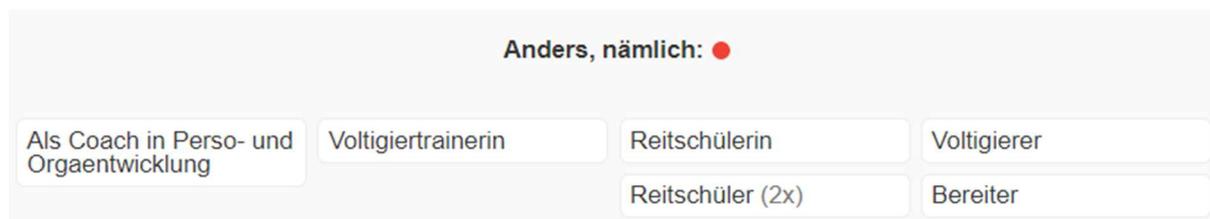


Abbildung 5 Andere Funktionen N=400 (Schneider, 2020)

Nachdem nun die Teilnehmer kategorisiert und zur Sicherstellung der Validität analysiert wurden, wird mit den weiteren Fragen spezifisch auf die Qualitätsansprüche eingegangen. Die erste Frage zu diesem Fragenblock bezieht sich auf den täglichen freien Auslauf den die Pferde

nach den Vorstellungen der Untersuchungsteilnehmer haben sollten (siehe Anhang A Frage 5). Dieses Thema wird im Allgemeinen sehr kontrovers diskutiert, jedoch ist auch aufgrund aktueller Forschungsergebnisse und daraus entstandener Handlungsempfehlungen eindeutig, dass freie Bewegung grundsätzlich geben sein sollte (Bohm, 2020). Dies deckt sich mit den in der geführten Umfrage erlangten heterogenen Ergebnissen (siehe Abbildung 6). Besonders anzumerken ist hierbei, dass keiner der 400 Teilnehmer die Auswahl „keinen freien Auslauf“ gewählt hat.

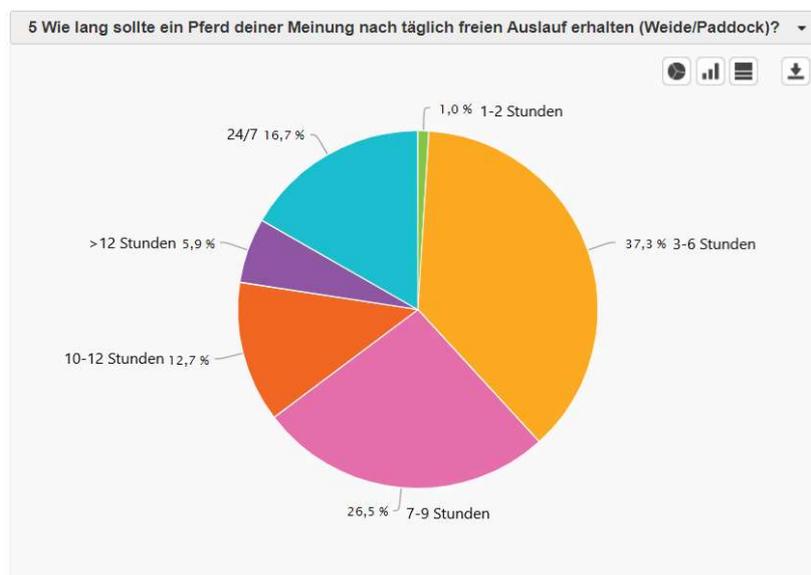


Abbildung 6 Freie Bewegung N=400 (Schneider, 2020)

Um ein klares Bild über die Bewertung der möglichen Qualitätsindikatoren zu erlangen, konnten die acht nun folgenden Fragen ausschließlich mit Ja oder Nein beantwortet werden. Es wurde hierbei immer gefragt, ob ein bestimmtes Kriterium bei der Wahl eines Pensionsstalls Einfluss auf die Entscheidung nimmt (siehe Anhang A Frage 6,7,8,9,10,11,12 und 13). Hierbei wurde deutlich, dass die Bedürfnisse der Befragten größtenteils homogen sind. Im Einzelnen waren die eindeutigen Ergebnisse:

- Frage 6 97,1% (siehe Abbildung 7) Ja- Reitplatz/halle sollte vorhanden sein

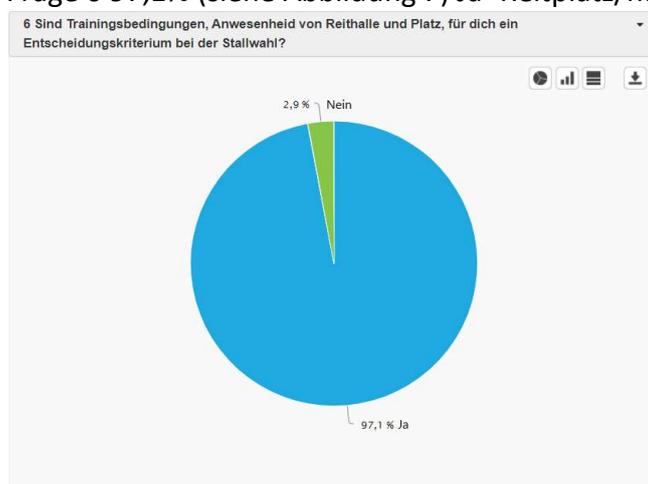


Abbildung 7 Trainingsmöglichkeiten N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 8 80,4% (siehe Abbildung 8) Ja- gepflegter Zustand der Anlage



Abbildung 8 Zustand N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 9 79,4% (siehe Abbildung 9) Ja- individuelle Trainerwahl möglich



Abbildung 9 Trainerwahl N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 10 97,1% (siehe Abbildung 10) Ja- hochwertige Futtermittel vorhanden

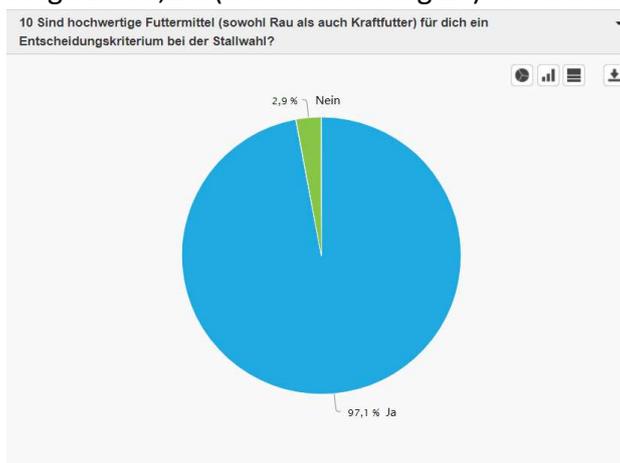


Abbildung 10 Futtermittel N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 11 94,1% (siehe Abbildung 11) Ja- Tierschutzverordnung wird eingehalten

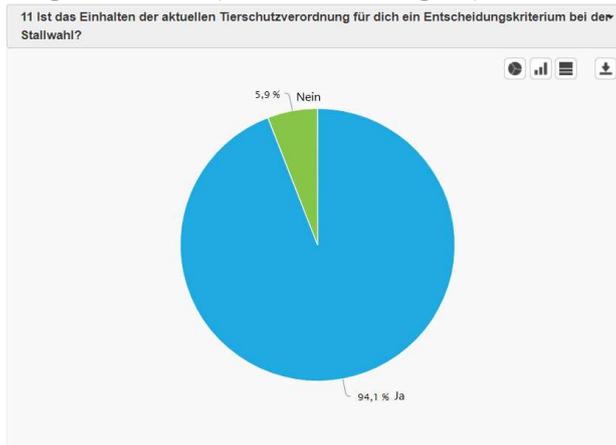


Abbildung 91 Tierschutzverordnung N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 12 92,2% (siehe Abbildung 12) Nein- gute Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln

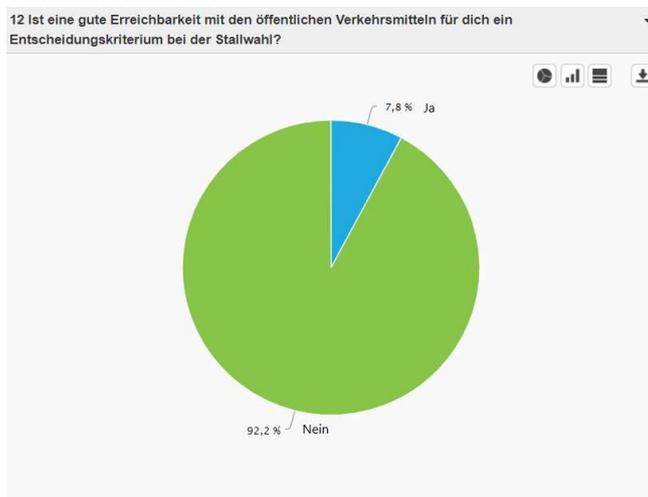


Abbildung 102 öffentliche Verkehrsmittel N=400 (Schneider, 2020)

- Frage 13 87,3% (siehe Abbildung 13) Ja- gute Erreichbarkeit mit dem Auto

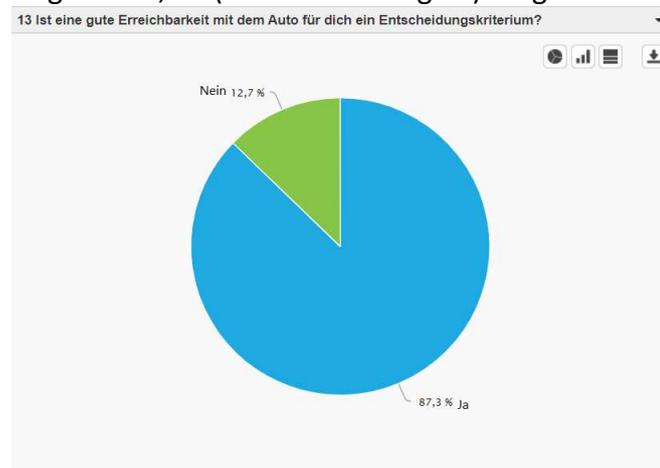


Abbildung 113 Auto N=400 (Schneider, 2020)

Die einzige mit Ja oder Nein zu beantwortende Frage die kein eindeutiges Ergebnis erzielt ist die Frage 7 (siehe Abbildung 14). Hier wurde gefragt, ob es ein Entscheidungskriterium ist, dass weitere Trainingsmöglichkeiten vorhanden sind, hier antworteten 52,0% mit Ja und 48,0% mit Nein.

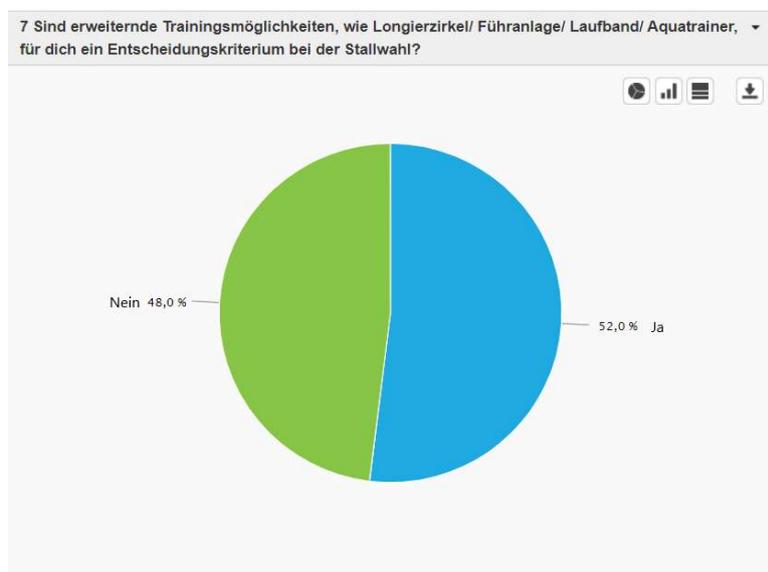


Abbildung 14 erweiternde Trainingsmöglichkeiten N=400 (Schneider, 2020)

Um die Ergebniserhebung zu präzisieren mussten die Inhalte der zuvor konkret beantworteten Fragen nach ihrer Wichtigkeit sortiert werden (siehe Anhang A Frage 14). Dies veranschaulicht nicht nur ob etwas bei der Bewertung von Pensionsställen beachtet werden sollte sondern auch in welchem Verhältnis diese Faktoren zueinanderstehen. Diese Frage ist hilfreich bei der Erstellung eines Qualitätsmanagementsystems, da es aufzeigt welche Merkmale von den Stakeholdern priorisiert werden. Die Top drei der Priorisierung sind mit höchster Wertung der ganzjährlicher Weide-/Paddockgang, danach ist es gewünscht, dass ein Reitplatz/-halle vorhanden ist und des Weiteren werden hochwertige Futtermittel mit einem hohen score bewertet (siehe Abbildung 15).

14 Sortiere die Folgenden Faktoren nach Wichtigkeit		
#	Antwort	Wichtigkeit
1	ganzjähriger Weide/Paddockgang	7,0
2	Reithalle/Platz anwesend	6,7
3	hochwertige Futtermittel	5,8
4	Sauberkeit und ein hochwertiger Zustand der gesamten Anlage	4,9
5	individuelle Trainerwahl	3,6
6	erweiternde Trainingsmöglichkeiten wie Longierzirkel/ Führanlage/ Laufband/ Aquatrainer	3,5
7	Erreichbarkeit mit dem Auto	3,1
8	Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln	1,3

Abbildung 12 Wertung N=400 (Schneider, 2020)

Zur Vervollständigung der Befragungsergebnisse wurden die Teilnehmer noch zusätzlich gefragt, ob weitere Kriterien die nicht bereits erwähnt wurden für sie wichtig sind (siehe Anhang A Frage 15). Hierbei kam es zu dem Ergebnis, dass noch 52,9% der Befragten weitere Kriterien wichtig finden (siehe Abbildung 16). Hier wurde den Teilnehmern dann die Möglichkeit gegeben in ihren eigenen Worten zu formulieren, was sie noch gerne ergänzen würden. Ein aussagekräftiger Auszug dieser Antworten ist in Abbildung 17 zu sehen. Daraus kann resultiert werden, dass die Softskills noch von großer Bedeutung sind. Das mit großem Abstand am häufigsten ergänzte Merkmal ist, dass innerhalb des Pensionsbetriebs ein gutes „Stallklima“ herrschen sollte.

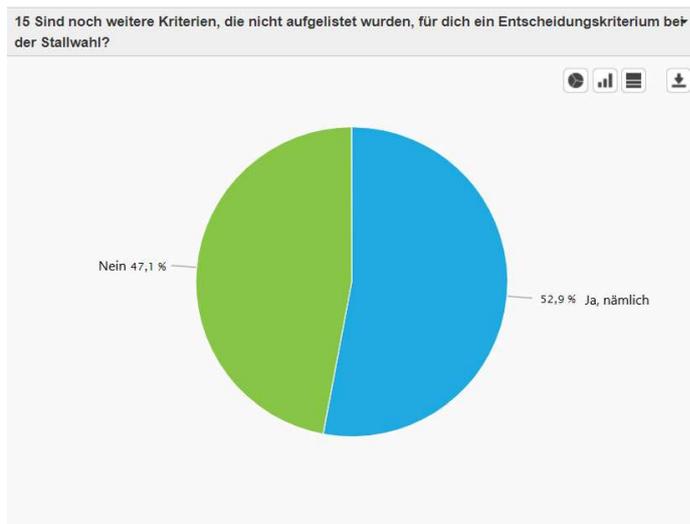


Abbildung 13 weitere Kriterien N=400 (Schneider, 2020)

Ja, nämlich: ●

Gepflegte Weiden, matschfreie großzügige Paddocks, kleine Weidegruppen, Heu ad links winterheu auf Paddock, frostfreie Tränken auch auf der Weide	Grösse der Paddocks, Boxen wenn nicht 24 h Paddock möglich ist. gute Belüftung der Boxen, zeitgesteuerte Fütterung, Paddocktrail	Preis, Größe des Stalls, Größe der Boxen, Entfernung zum Wohnort, nette Stallbetreiber	Eine gute Stallgemeinschaft, guter Service (ggf. rausstellen, Medikamentengabe etc)
Harmonische Stallgemeinschaft mit gemeinsamen Unternehmungen	Öffnungszeiten, Atmosphäre und freundliche, konfliktfähige Inhaber	Grosse, belüftete/trockene Sattelkammer, Platz f. Decken, Platz f. Futtermittel	Die Qualität der Böden in der Halle und auf dem Platz. Ausreit Möglichkeit.
Allgemeines Stallklima unter den Einstellern, etc	Insbesondere Trainingsböden, Preis/Leistungsverhältni s	Liebevoller und Bedürfnisorientierter Umgang mit den Tieren	Art und Größe der Boxen, monatliche Kosten, Nähe zum Wohnort
Gute Atmosphäre zwischen den Einstellern	verlässlicher Service des Stallpersonals	bezahlbares Preisniveau bei mittlerem Einkommen	Nähe zum Zuhause, kurzer Weg in den Stall
Stallgemeinschaft, Ausreitgelände	Preis-Leistungsverhältnis und Personal	Stallgemeinschaft & Öffnungszeiten	Gute Betreuung durch den Stallbetreiber
nette und ehrliche Miteinstelker	Mein Pferd muss sich wohl fühlen	Gutes Stallklima, Geuppenhaltung	Möglichkeit der Turnierteilnahme
Eine gute Stallgemeinschaft (2x)	Angenehme stallgemeinschaft	Bewegungshalle, Koppelservice	Nettes Und kompetentes Personal
Nette Stallgemeinschaft (3x)	Sportstall oder Hobbystall	Größe der Stallgemeinschaft	Sympathisch, vertrauensvoll
Stallgemeinschaft (5x)	Stall Klima / Menschen	Gute Stallgemeinschaft	Freundlichkeit im Stall
Preis Leistung	Schönes Gelände	Gutes Stallklima	Ein gutes Miteinander
Paddockbox	Große Boxen	Herdenhaltung (2x)	Preis/Leistung
		Preis	Gute Böden

Abbildung 14 Auswahl der weiteren Kriterien N=400 (Schneider, 2020)

Neben diesen gewonnenen Informationen der Umfrage nehmen auch die Ergebnisse der zehn ausgeführten Interviews mit Stallbesitzern aus ganz Deutschland auf die Beantwortung der Nebenfrage Einfluss. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass es das allgemeine Ziel der Pensionsbesitzer ist die Kunden zufrieden zu stellen und sie bereit sind die dafür notwendigen Maßnahmen zu etablieren (siehe Anhang B). Die Qualitätsanforderungen der Stallbesitzer sind aus diesem Grund meist die der Kunden seines Betriebs und kommen somit mit denen im Abschnitt hiervoor dargelegten Qualitätsaspekten aus der Umfrage überein. Darüber hinaus haben sie auch eigene Qualitätsansprüche, diese sind, wie aus den Ergebnissen der Interviews zu entnehmen, meist eine hohe Qualität der Futtermittel und das eigene Bestreben nach genug Bewegungsmöglichkeiten der Pferde. Die genaue Definition was „genug“ Bewegung ist, kann hier nicht getroffen werden, da dies ein subjektives Empfinden und somit per Individuum unterschiedlich ist.

3.2 Teilfrage 2

„Was sind die Bedürfnisse des Pferdes die bei der Entwicklung eines QM-Systems beachtet werden müssen?“

Pferde sind von Natur aus Flucht- und Herdentiere, auch wenn die Domestizierung schon 5500 Jahre zurückliegt sind ihnen diese Urinstinkte bis heute geblieben (Knauer, 2018). Diese Instinkte veranlassen sie dazu ein ausgeprägtes Sozialverhalten zu haben, diesem kann in nicht jeder Haltungsform uneingeschränkt nachgegangen werden. Untersuchungen zeigen, dass atypische Verhaltensmuster wie Weben und Koppen oftmals als Ursache unzureichende soziale Kontakte haben (Schmidt R. , 2016). Daher ist zu beachten, dass im Sinne des Pferdewohls bei jedem Pferd ein Kontakt mit Artgenossen gewährleistet ist. Dabei ist zu beachten, dass es nicht ausreicht, wenn die Pferde sich nur sehen können. Es muss die Möglichkeit geben um durch Gitter oder komplett frei direkten Kontakt mit einem oder mehreren Pferden aufnehmen zu können. Diese Bedürfnisse sind auch in den von dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz veröffentlichten Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutzgesichtspunkten vom 9. Juni 2009 verankert. Diese bis heute gültigen Leitlinien sind die minimalen Voraussetzungen die die Regierung an Betriebe und Privatleute welche Pferde halten stellt. Die Aspekte in diesen Leitlinien, die auf die Bedürfnisse eines Pferdes eingehen, werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

Zunächst darf das bereits erwähnte ausgeprägte Sozialverhalten durch die Haltungsform nur im geringen Maß eingeschränkt werden und es darf nur in Ausnahmefällen eine Einzelhaltung stattfinden. Des Weiteren muss Pferden täglich die Möglichkeit zur freien Bewegung gegeben werden, dies ist ausdrücklich nicht vollständig durch kontrolliertes Training zu ersetzen. Um den Pferden genug Ruhe zu geben ist es wichtig, dass ihnen in jeder Haltungsform eine ausreichend große, weiche und trockene Liegefläche zur Verfügung steht. Da das Pferd in der Natur bis zu 16 Stunden am Tag Futter vom Boden aufnimmt ist dies auch bei jeder

Haltungsform anzustreben, aber minimal muss ein Pferd zwölf Stunden täglich Zugang zu bodennahem Raufutter haben mit maximal vier Stunden Pause dazwischen. Die Aufnahme von sauberem Wasser muss jederzeit gegeben sein und es erfordert eine tägliche Prüfung, dieser Möglichkeit. Der Pferdehalter ist dafür verantwortlich das Tier möglichst vor Schaden und Leid zu beschützen, dies geht einher mit der Verwendung von unbedenklichen Materialien und einer Regelmäßigen Prüfung auf mögliche Verletzungsquellen. Zudem muss die Einzäunung auf das Fluchttier Pferd abgestimmt sein und dementsprechend stabil und gut sichtbar sein, damit das Ausbruchs- und Verletzungsrisiko so gering wie möglich gehalten wird (alleinige Umzäunung mit Metall-/ Stacheldraht ist untersagt). Bei einer Haltungsform welche lange Perioden draußen vorsieht und die Pferde dementsprechend den Witterungsbedingungen ausgesetzt sind müssen ausreichende Unterstände vorhanden sein, damit das Pferd seinem Bedürfnis Schutz zu suchen nachgehen kann. Bei dieser Haltungsform muss des Weiteren gewährleistet sein, dass jedes Pferd auf einem ausreichend trockenen Untergrund verbleiben kann, da Pferde morastigen Boden meiden und dieser auf Dauer zu gesundheitlichen Problemen führen kann. Im Stall muss im Allgemeinen auf einen Rutschfesten und hygienischen Boden geachtet werden, dies gilt auch für die Pferdeboxen, hier muss ergänzend garantiert sein, dass es durch das Einstreu nicht zu gesundheitlichen Einschränkungen kommen kann. Im Stall sollte zudem, um die Gesundheit des Pferdes nicht zu gefährden, eine ausreichende Luftzirkulation, Tageslicht sowie ein geringer Keim- und Staubgehalt erreicht werden (Bundesministerium für Ernährung, 2009).

Anschließend werden in den Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutzgesichtspunkten die genauen Anforderungen per Haltungsform definiert. Diese sind mit Hinblick auf das Wohlergehen des Tieres als Mindestanforderung anzusehen (Bundesministerium für Ernährung, 2009).

3.3 Teilfrage 3

„Welche Maßnahmen und Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung werden bereits angewandt?“

Hierbei wird stark auf die Resultate der zehn geführten Interviews eingegangen (siehe Anlage B). Aus diesen wird deutlich, dass keiner der Pensionsbetriebe, die meist noch ein weiteres Aufgabengebiet haben, bereits mit einem ausgearbeiteten Qualitätsmanagementsystem arbeitet. Ein Pensionsbetriebsbesitzer hat angegeben, dass er wahrscheinlich auch mehr unterbewusst Maßnahmen ergreift um ein stabiles Qualitätsniveau zu sichern, jedoch steht bei ihm kein System dahinter. Ein weiterer Teilnehmer an den Interviews hat angegeben, dass er selbst eine Qualitätskontrolle des Futters vornimmt, jedoch basiert auch diese nicht auf einem festen System und/oder festgelegte Kriterien, sondern die Kontrolle basiert auf dem subjektive Empfinden des Kontrolleurs (der Besitzer des Pensionsbetriebs). Der Betreiber des größten Betriebs der Umfrage, mit Platz für 120 Pferde, welcher anonym bleiben wollte, hat angegeben, dass er bereits überlegt hat durch ein System seine Qualität zu steigern. Dabei ist er aber bei seiner Internetrecherche nicht fündig geworden. Das eigene subjektive Empfinden und die Reflektion der Einsteller auf die Ausgeführten Handlungen im Stall werden von den

meisten Betreibern als Indikatoren zur Erhaltung der Qualität gesehen, sprich wenn ein negatives Feedback an ihn herangetragen wird werden Maßnahmen ergriffen um dies zu verbessern. Hierbei wird erst gehandelt, nachdem ein Problem auftritt und nicht im Vorhinein daran gearbeitet zu vermeiden, dass dieses Problem überhaupt entsteht. Auch wenn noch keiner der zehn befragten Interviewpartner Erfahrung in diesem Bereich hat, wären sieben offen mit einem Qualitätsmanagement System zu arbeiten, oder zumindest bereit ein solches zu testen.

Einer der Betriebe die im Zuge der Interviewreihe befragt wurden hat neben dem Pensionsbetrieb noch eine Reitschule für diese haben sie eine Auszeichnung der FN. Diese stellt Anforderungen an Reitschulen die Eingehen auf die vorhandene Ausstattung sowie die Sicherheit (FN, Pferd aktuell, 2020). Diese Auszeichnung erhalten Betriebe nach einmaliger Prüfung und gegen eine Gebühr für einen festgelegten Zeitraum, danach muss eine erneute Prüfung erfolgen.

Mit Hilfe von Desk Research wurde untersucht, ob andere Pensionsbetriebe, die nicht an den Interviews teilgenommen haben mit Systemen die Qualität sichern. Hierbei ist kein Betrieb gefunden worden der dies offiziell auf der Website erwähnt. Des Weiteren wurde geschaut, ob es Anbieter solcher Produkte gibt. Auch dies wurde mit einem negativen Ergebnis beendet. Es ist kein Angebot zu finden, welches ausdrücklich für das Management der Qualität in Pensionsbetrieben entwickelt ist (Becker, 2018).

3.4 Teilfrage 4

„Welche Kriterien müssen Teil dieses QM-Systems sein?“

Durch das Untersuchen von bereits angewandten Systemen mit Hilfe von Desk Research bereits vorhandene und erfolgreich angewandte Qualitätsmanagementsysteme und deren Modelle zur Messung sowie Verbesserung von Qualität bieten Anhaltspunkte für die Entwicklung eines Systems, welches speziell auf Pferdepensionsbetriebe anwendbar ist. Das renommierte ISO 9001 Qualitätsmanagementsystem setzt hier Normen die eine grundlegende Orientierung ermöglichen und ebenso für Pferdepensionsbetriebe angewendet werden können (Franz J. Brunner, 2011). Dieses System basiert auf den Grundsätzen des Qualitätsmanagements, welche in der Norm wie folgt beschrieben sind:

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung von Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Verbesserung
- fakten gestützte Entscheidungsfindung
- Beziehungsmanagement

Die Berücksichtigung dieser Aspekte hilft Betrieben Kundenzufriedenheit zu erzielen, effizienter zu sein, die Kosten zu senken und in der Folge ihren Gewinn zu steigern.

Auch ein Qualitätsmanagementsystem, welches speziell auf Pferdepenionsbetriebe zugeschnitten ist, sollte diese Aspekte berücksichtigen. Ausschlaggebend für die Detailtiefe und Fokussierung eines für eine bestimmte Branche entwickelten Systems ist die Größe, Art Umfang und Spezialisierungsgrad der jeweiligen Betriebe. Aus den Ergebnissen der Umfrage, der Interviews sowie des Desk Researchs haben sich Aspekte herauskristallisiert, welche in ein Qualitätsmanagementsystem speziell für Pferdepenionsbetriebe mit hohem Stellenwert aufgenommen werden müssen. Zu diesen gehören die „Kundenzufriedenheit“ sowie die „faktengestützte Entscheidungsfindung“ und „Verbesserung“ aus den Grundsätzen des Qualitätsmanagements der ISO 9001 Norm. Ergänzend hierzu ist für Pferdepenionsbetriebe das Kriterium „Tierwohl“ aufzunehmen.

Aber egal in welcher Detailtiefe ein System entwickelt wird, kommt es entscheidend darauf an, die dort verorteten Aspekte messbar und bewertbar zu machen um daraus einen qualitativen Mehrwert zu generieren.

Um Qualität messbar zu machen bieten sich unterschiedliche, bereits bestehende etablierte, Modelle an. Diese Modelle stellen auf die o.g. Grundsätze des Qualitätsmanagements ab (Franz J. Brunner, 2011). In der Anwendung übertragbar auf Pferdepenionsbetriebe sind das Six-Sigma-Modell, welches eine logische Vorgehensweise zur Qualitätsverbesserung beschreibt ebenso wie das SWOT-Modell, bei welchem auf die Analyse von Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen abgestellt wird (Wodetzki, 2020). KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), dessen Ziel - wie der Name bereits sagt- eine permanente Qualitätssteigerung ist und dabei Kostensenkungspotentiale heben will ist ebenso anwendbar (Thomas Hoffmann, 2010). Da bei diesen Betrieben ein großer Focus auf der Kundenzufriedenheit liegt muss auch für diesen Bereich ein passendes Modell installiert werden. Hier kommt die klassische Methode der Kundenbefragung, welche sehr individuell auf den Betrieb zugeschnitten werden kann, zum Tragen. Ebenso kann mit dem Kano-Modell, der Analyse der Kundenwünsche, eine Qualitätsverbesserung ermöglicht werden (K. Matzler, 2004). Ein funktionierendes Beschwerdemanagement zahlt auf die Qualität sowie auf die Kundenzufriedenheit ein.

3.5 Teilfrage 5

„Wie kann der Aufbau dieses QM-Systems gestaltet und daraus eine Zertifizierung der Pensionsställe entwickelt werden?“

Um einen möglichen Aufbau des Qualitätsmanagementsystems herzuleiten wurde unter anderem zurückgegriffen auf das niederländische FNRS sterrensysteem, dieses verdeutlicht die für wichtig empfundenen Punkte eines Stalles in einer Excel Tabelle (FNRS, FNRS, 2020). Zudem ist durch die Recherche im Internet herausgefunden worden, dass Qualitätsmanagementsysteme heutzutage meist digital und flexibel sind, sich also nicht wie das oben erwähnte System der FNRS an eine festgeschriebene Liste halten. Das System soll sich mit dem Betrieb zusammen weiterentwickeln und einfach anzupassen zu sein. Zudem wird der Aspekt der Kundenzufriedenheit und dessen Mitbestimmung als immer wichtiger angesehen (Stelzhammer M., 2017). Der schematische Aufbau beinhaltet also auf Basis einer digital zugänglichen Plattform alle inhaltlichen Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, welche einfach erläutert sind und an Hand von schrittweisen Handlungsanforderungen den Nutzern genau aufzeigen was sie zu tun haben. Da, wie aus den Interviews abzulesen, auch Softskills ein Aspekt mit hoher Bedeutung sind sollte es neben den spezifischen betriebsinternen Anforderung im Bezug auf die Kundenorientierung auch ein Kommunikationsmedium darstellen.

Aus der Umfrage wird deutlich, dass die Minderheit der Stakeholder der Pensionsbetriebe überhaupt ein Qualitätssiegel in die Entscheidung bei der Stallwahl einbeziehen würden (siehe Abbildung 18).

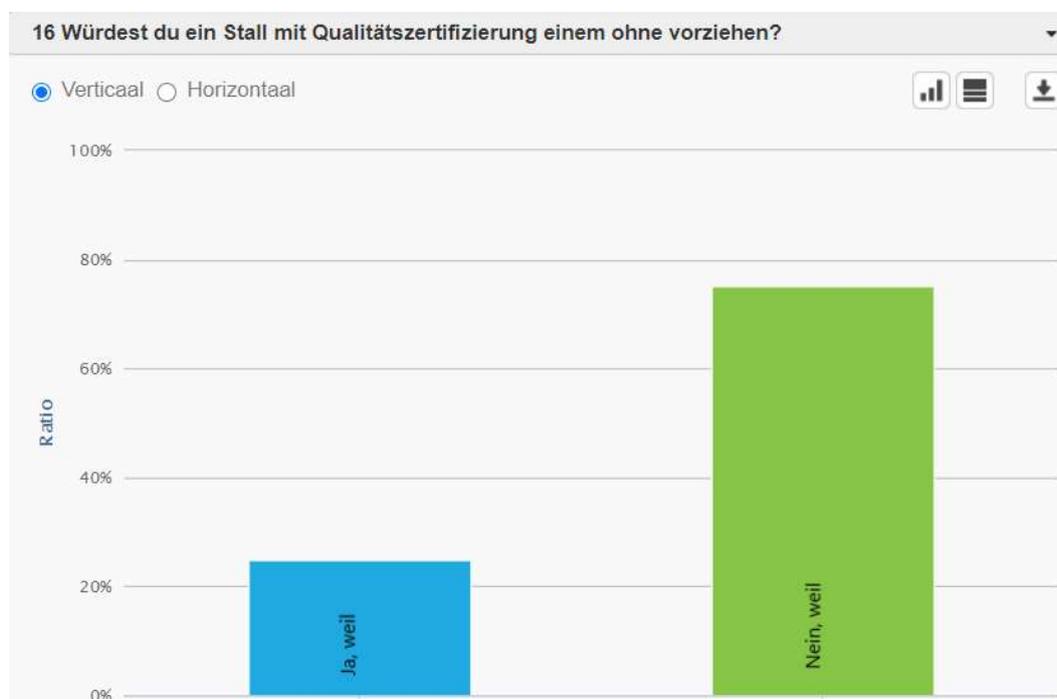


Abbildung 15 Zertifizierung N=400 (Schneider, 2020)

Den Teilnehmern wurde die Möglichkeit gegeben eine Begründung für ihre Entscheidung abzugeben, mit dem Ziel abschätzen zu können aus welchen Beweggründen sie sich für das eine oder andere entschieden haben. Dies ist hilfreich um nach Auswertung aller hierzu erhobenen Daten analysieren zu können ob eine Zertifizierung mit Siegel einen Mehrwert darstellt. Ein Auszug der Begründungen, dass die Teilnehmer einen Stall mit Qualitätszertifizierung vorziehen ist in Abbildung 19 dargestellt. Die am häufigsten genannte Begründung ist, dass dann eine Sicherheit vorliegt, dass die Pferde artgerecht gehalten werden.

Ja, weil: ●

Wenn ich weis für welche Qualitätszertifizierung der Stall diese Bekommen hat und man dies selbst auch nach lesen bzw. erkennen kann	Ja, so kann ich mir sicher sein, dass die Heuqualität und die Auslaufmöglichkeiten tiergerecht sind	wenn diese nach bestimmten Kriterien ausgesucht wird so ein weiterer positiver Eindruck ist	Je nach Aktualität, denn dieser Stall kann besten Falles alle Mindestrichtlinien einhalten.
Man sicher gehen kann, dass die Haltung der Pferde artgerechter ist	Man dann sicher sein kann das der Stall schon häufiger von unabhängigen beurteilt wurde	Ich mir dort eine bessere Betreuung und artgerechter Haltung für die Pferde erhoffe.	Ja, weil dadurch die artgerechte Haltung der Pferde gesichert und versprochen wird.
Weil man individuell für sich entscheiden muss	Schadet nicht, man muss trotzdem selbst genau hinschauen.	Man sich sicherer ist das Versprochenes auch gehalten wird	Ja, weil man sich dann sicher sein kann, dass es gut ist.
Ein gute Möglichkeit zum vergleich	Meinen Pferden soll es gut gehen.	Ich dann weiß, dass das ein guter Stall ist	Ja, wenn das Zertifikat geschützt ist
Kontrolle der Kriterien	Qualitätskriterien	Ich dann eine Gewissheit habe	es mir Sicherheit vermittelt
Ist sicherer	Tierschutz	Ja (2x)	-

Abbildung 16 Ja-Qualitätszertifikat N=400 (Schneider, 2020)

Der Teilnehmerkreis, der mit Nein geantwortet hat musste ebenfalls seine Entscheidung begründen. Dies ist in den Abbildungen 20 und 21 in Auszügen veranschaulicht. Die Auswertung aller individuellen Antworten ergab, dass die meist vertretene Auffassung ist, dass man sich selbst ein Urteil bilden möchte und ein Stall auch ohne Zertifikat gut sein kann. Eine Zertifizierung sage nicht alles über den Betrieb aus und die darin aufgenommenen Kriterien müssen auch nicht zwangsläufig mit denen der eigenen Anforderungen übereinstimmen. Bei den Begründungen ist anzumerken, dass trotz der Auffassung, dass ein Stall nicht unbedingt ein Qualitätszertifikat haben muss, fast keiner der Befragten ein Zertifikat negativ assoziieren würde.

Nein, weil: ●

Es ist am wichtigsten, dass sich Reiter und Pferd an dem Stall wohlfühlen. Unabhängig davon, ob der Stall eine Qualitätszertifizierung vorweisen kann.	wenn der QS trotzdem stimmt, wäre es mir egal. Eine Zertifizierung ist immer nur eine Momentaufnahme. Ein Betrieb der sich immer anstre hohe QS besser	Der Stall muss zu mir und meinem Pferd passen. Wenn die Bedingungen stimmen ist es mir eigentlich egal ob der Stall eine Qualitätszertifizierung hat.	Nein. Weil der Stall zu den individuellen Bedürfnisse von Pferd und Reiter passen muss. Dafür ist nicht zwingend eine Zertifizierung notwendig
Weil viele Stallbetreiber aus managementgründen einfach keine Qualitätsüberprüfung anstreben aber trotzdem einen tollen Stall betreiben.	Ich entscheide über die Qualität, lieber mehr Zeit in die Pferde und Anlage investieren, als in den ganzen zertifizierungs papierkram	Mein persönlicher Eindruck ist entscheidend. Eine veraltete Zertifizierung spiegelt evtl. nicht den aktuellen Zustand wieder.g	Weil ein Stall ohne Zertifizierung genauso gut sein kann, wie mit, da es hauptsächlich auf die Betreiber und Einsteller ankommt.
Ich möchte mir erst selbst ein Bild von dem Stall machen und danach entscheide ich ob er mir gefällt oder nicht	Nein, weil ich mir in der Regel selbst ein Bild der Anlage machen und die relevanten entsprechenden Punkte abwäge.	Nein, weil mir der Stall im Gesamtpaket gefallen muss. Es gibt auch gute Ställe ohne Qualitätszertifizierung.	Nein, weil ich mich auf den persönlichen Austausch mit dem Stallbetreiber und meine persönlichen Eindrücke verlassen würde
Eine Qualitätszertifizierung wird leider nichts aussagen über den Stallklima und das muss auch stimmen	Nein, weil es nicht nötig und wichtig für mich ist. Bedeutet nicht unbedingt dass der Stall besser ist.	die natürliche, nicht gesetzliche Haltung ist oftmals besser als das gekünzelter von grünen geforderte Zeug	Sich vielleicht nicht jeder Stall um so ein Zertifikat kümmert. Aber natürlich trotzdem sehr gut sein kann.
Auch ohne Zertifikat sind es die Menschen und und ihre Leidenschaft, das ausschlaggebend	eine Zertifizierung muss nicht heißen, das eine pferdefreundliche Umgebung geschaffen wurde	Zertifikate sind immer relativ! Ggf. sind die geprüften Kriterien für mich gar nicht relevant!	Kommt immer aufs Gesamtpaket an, würde ich nicht von einer Qualitätszertifizierung abhängig machen
Eine Zertifizierung sagt nicht aus, dass ein Stall ohne nicht gut sein kann	Ich mir selbst ein Bild verschaffe ein qualitätssiegeldaher nicht notwendig ist	Ich gesehen habe, dass Gesundheitsgefährdend e Ställe von der FN ausgezeichnet wurden.	Das bekommen des Zertifikats ist nur Mehraufwand für den Betreiber und Mehrkosten.
Auf dem Papier kann viel stehen, mir muss der Stall gefallen /passen	Kommt drauf an inwie fern sich die Ställe dadurch unterscheiden würden	Ich erst darauf achten würde, dass das Stallkonzept zu meinem Pferd passt	Die aktuellen Bewertungskriterien nicht eindeutig/ einleuchtend sind
		Unser Stall für mich fast	
Solange alles andere stimmt ist mir eine Qualifizierung egal.	Neben der Qualität auch viele andere Faktoren eine Rolle spielen	perpekt ist und keine Zertifizierung hat.	Kann auch jederzeit ändern uns auch Ställe ohne können gut sein
Eine Qualitätszertifizierung sagt nicht unbedingt was aus 😊	Weil es auch gute Ställe gibt, die nicht zertifiziert sind.	Ich mir selbst ein Bild von der Qualität des Stalles mache.	Am wichtigsten ist mir, dass sich meine Pferde wohl fühlen.
Nicht notwendig, wohlfühlen für Pferd oberste Priorität	Ich entscheide lieber auf Grund meines eigenen Eindruck.	Ich mir selber ein Bild von dem Stall machen wollen würde	Nein, weil ich nicht denke dass das etwas auszusagen hat
Zertifizierung hebt voraussichtlich das Preisniveau	Qualität kann auch ohne Zertifikate gewährleistet sein	Ich mich lieber auf mein eigenes Bauchgefühl verlasse.	Macht am Ende Unterschied- man muss sich wohl fühlen
Nein, wenn er sonst alle Kriterien erfüllt	ein Stall ohne Zertifikat trotzdem gut sein kann	Ein Zertifikat nicht unbedingt aussagekräftig ist	Das nichts darüber aussagt wie gut ein Stall ist
Da traue ich auf mein Urteilsvermögen	Persönliches Empfinden ist mir wichtiger	Auch diese eine Chance verdient haben.	Ist ja keine Pflicht so etwas zu haben
Ich mache mir gerne selbst ein Bild	Ich mache mir lieber ein eigenes Bild	Sauberkeit, gute Tierhaltung wichtig	Nicht wichtig, wenn der Rest stimmt
Ich mir selbst ein Bild mache	Weil mir selbst eine Meinung bilde	Es kein Kriterium für mich ist.	Ich mache mir mein eigenes Bild
Mache mir mein eigenes Bild	Ich mache mir selbst ein Bild	Nicht immer die bessere Wahl	Finde andere Dinge wichtiger
Individuell zu betrachten	Das Gesamtpaket entscheidet	kann es selbst einschätzen	Weil es nicht wichtig ist
Das heißt nichts	gesamt Eindruck wichtiger	Ist nicht immer besser	Ist mir nicht wichtig
	Nein (2x)	Ist nicht nötig	Mir egal

Abbildung 170 Nein- Qualitätszertifizierung 1 N=400 (Schneider, 2020)

4. Diskussion der Teilfragen

In diesem Kapitel werden per Teilfrage die gewählten Methoden zur Ausführung dieser Arbeit, eine Umfrage, Desk Research und Interviews, kritisch beurteilt. Im Allgemeinen ist anzuführen, dass diese Methoden größtenteils zielführend waren und fundierte Ergebnisse geliefert haben, was die Aussagekraft der gesamten Arbeit untermauert. Die Durchführung einer Umfrage zur Erzielung analytisch auswertbarer Ergebnisse ist eine anerkannte Methode. Um valide Auswertungsergebnisse zu erreichen ist eine ausreichende Menge an Teilnehmern erforderlich. An der durchgeführten Umfrage haben nahezu doppelt so viele Personen (400) als im Vorfeld festgelegt (200) teilgenommen. Die hohe Teilnehmerzahl ist darauf zurückzuführen, dass ein online-Medium für die Befragung gewählt wurde, bei einer Umfrage in Papierform wäre die Anzahl mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erreicht worden. Als weitere Untersuchungsmethode wurde die persönliche Befragung der Besitzer von Pferdepensonsställen gewählt, sprich Interviews geführt. Dazu wurde ein Fragebogen mit neun Fragen entwickelt, welcher jeweils zu beantworten war. Es wurden hierbei zehn Interviews geführt mit Betrieben die in ganz Deutschland verteilt liegen und unterschiedliche Größen und Haltungsformen repräsentieren. Die Fragen waren hauptsächlich auf das Thema Qualitätsmanagement gerichtet, jedoch auch um allgemeine Fragen ergänzt. Die Validität der Ergebnisse wurde durch eine genau getroffene Auswahl der Ställe und den Vergleichen zu den durch Desk Research erlangten Ergebnissen sichergestellt. Die Teilnehmer wurden auf die Möglichkeit der Anonymisierung ihrer persönlichen Daten hingewiesen, was auch von mehreren genutzt wurde. Um die folgenden Teilfragen zu beantworten war meist eine Kombination der angewandten Untersuchungsmethoden nötig, da so sichergestellt wurde, dass die gewonnenen Fakten aus unterschiedlichen Quellen korrelieren, welches einen Indikator für ein valides Ergebnis darstellt.

Des Weiteren werden die gewonnenen Informationen im Hinblick auf dessen Bedeutung für die Zielgruppe dieser Arbeit dargestellt und insoweit möglich mit bereits vorhandenen Informationen gegenübergestellt.

4.1 Teilfrage 1

„Welche Qualitätsanforderungen werden durch die Stakeholder gestellt?“

Die verwendete Methode war bei dieser Teilfrage vor allem die Umfrage. Entscheidend für die Auswertbarkeit dieser ist ebenso die Gliederung der Fragen in einen „allgemeinen“ und einen „spezifischen“ und „freien“ Teil, sowie die Auswahl der Antwortmöglichkeiten um zu diverse Interpretationsansätze nach Möglichkeit zu vermeiden. Die Eindeutigkeit der Befragungsergebnisse war zum Teil überraschend und zeigt, dass evtl. differenziertere Ergebnisse erzielt worden wären, wenn andere Antwortmöglichkeiten bestanden hätten. Zielführend war die Aufnahme einer „freien“ Frage mit der Möglichkeit eines Freitextes. Hieraus ergab sich eine weitere wichtige Qualitätsanforderung auf die im Fragebogen nicht eingegangen wurde.

Die Resultate der Befragungsergebnisse sind bei nahezu allen gestellten Fragen eindeutig. Dies lässt darauf schließen, dass die Stakeholder der Pferdepensionsbetriebe eine homogene Gruppe bilden und in Summe gleiche Qualitätsansprüche haben. Dies ist auch den zuvor studierten Quellen zu entnehmen, hier werden immer wieder dieselben Aspekte erwähnt und darauf hingewiesen, dass der Besitzer eines Pensionsbetriebs (Zielgruppe dieser Untersuchung) diese im Blick haben sollte. Es kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass auch bei weiteren Aspekten, welche nicht explizit abgefragt wurden, ähnliche Ergebnisse erzielt worden wären. Um das Ausmaß der Umfrage jedoch nicht zu überschreiten wurde die Entscheidung getroffen nur die durch Desk Research eruierten am häufigsten erwähnten Punkte aufzunehmen. Hier könnte durch einen anderen Aufbau der Fragen, mit nur gering größerem Umfang, die Anzahl der Auswahlmöglichkeiten und so die Aussagekraft gesteigert werden. Das bedeutet im genauen, dass es eine Option wäre mehrere Aspekte untereinander zu setzen und statt abzufragen, ob sie wichtig sind, Ja oder Nein, eine Skalierung zu nehmen und abzufragen zu wieviel Prozent der Umfrageteilnehmer den Punkt als wichtig ansieht.

Speziell für die Besitzer eines Pferdepensionsstalles können die Befragungsergebnisse bereits einen Mehrwert generieren, da deutlich ablesbar ist was seinen Kunden wichtig ist, da diese einen Großteil der Befragten ausmachen. Jedoch haben auch die Antworten anderer Stakeholder ihre Berechtigung, da diese auch immensen Einfluss auf einen Betrieb nehmen können. Mit Hilfe dieser Informationen kann er seinen Fokus im Bezug auf Qualität auf diese Aspekte richten.

4.2 Teilfrage 2

„Was sind die Bedürfnisse des Pferdes die bei der Entwicklung eines QM-Systems beachtet werden müssen?“

Ausschließlich die Untersuchungsmethode Desk Research wurde zur Beantwortung dieser Teilfrage verwendet. Das offizielle Dokument zur Einhaltung des Tierschutzgesetzes nimmt hier großen Einfluss. Es ist somit eine relativ geringe Zahl an Quellen zur Erlangung von Ergebnissen aufgeführt worden. Dennoch sind die Ergebnisse als valide einzustufen, da es sich bei der Hauptquelle um eine rechtskräftige Publikation einer staatlichen Institution handelt. Eine mögliche Ergänzung dieser gewonnenen Informationen über die gesetzlichen Bestimmungen, was die Bedürfnisse eines Pferdes sind, hätte ein Interview mit einem Fachkundigen sein können. Dieser beispielsweise ein Tierarzt, welcher auf Pferde spezialisiert ist, sollte sowohl die aktuellen Bestimmungen, aber auch in der Praxis auftretenden Probleme und aktuelle Forschungsergebnisse kennen. Hier wären eventuell neue Erkenntnisse gewonnen worden über Aspekte die noch nicht verpflichtend sind sich aber bereits in der Praxis als Steigerung der Lebensqualität für Pferde herausgestellt haben.

Es wurden die Erwartungen des möglichen Resultates durch das Ergebnis bestätigt. Die wichtigsten Punkte sind, dass Pferde ihren Bedürfnissen nach Bewegung und Sozialverhalten nachgehen können, aber auch alle anderen Aspekte aus den Leitlinien müssen erfüllt werden um nicht gegen die offiziellen Regeln zu verstoßen.

Für die Zielgruppe der gesamten Arbeit, den Pensionsbesitzern, sind die durch die Teilfrage erlangten Informationen von großer Bedeutung, da bei einem Verstoß mit Konsequenzen zu rechnen ist. Die bereits erwähnten Leitlinien des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz definiert diese in einer deutlichen und genauen Form und kann online durch jeden öffentlich eingesehen werden. So können sich die Pensionsbesitzer vergewissern, dass in ihrem Betrieb alle Regeln eingehalten werden und so die Pferde ausreichend geschützt sind und bei diesem Aspekt in jedem Fall das Mindestmaß an Qualität erreicht wird. Durch immer weiteres Verbessern der Voraussetzungen in Richtung der angegebenen Bedürfnisse der Pferde kann die Qualität weiter gesteigert werden. Es zählt also nicht nur das Erkennen der minimalen Anforderungen, sondern auch das Erkennen von Maßnahmen die darüber hinaus gehen.

4.3 Teilfrage 3

„Welche Maßnahmen und Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung werden bereits angewandt?“

Die Methode mit den meisten Einfluss zur Beantwortung dieser Teilfrage waren die geführten Interviews. Die direkte Befragung im persönlichen Gespräch hat einen sehr guten Einblick auf die Sichtweise der Pferdepensionsstallbesitzer gebracht. Zudem wurde zur Beantwortung dieser Teilfrage Desk Research durchgeführt, bei dieser ist zu erwähnen, dass das Ergebnis nicht wie angedacht das Auswerten der vorhandenen strukturieren Maßnahmen sein konnte, da es diese nicht gibt. Somit ist die Untersuchungsmethode zu einem überraschenden Ergebnis gekommen, da eigentlich damit gerechnet wurde Ansätze eines Systems zur Sicherung der Qualität zu finden und anschließend analysieren zu können. Jedoch wurde schnell deutlich, dass es diese Systeme noch überhaupt nicht gibt. So kann das Ergebnis sich nicht auf Referenzen aus der Praxis stützen, was einen Einfluss auf die letztendliche Umsetzbarkeit der entwickelten Methode haben kann.

Die Resultate aus den Interviews sind differenziert aber in der Tendenz bei allen Teilnehmern ähnlich. Grundsätzlich hat das Thema Qualität bei den Befragten einen hohen Stellenwert, jedoch werden bewusst und systematisch keine Maßnahmen und Prozesse eines Managementsystems eingesetzt. Was auch, wie erwähnt, die Ergebnisse der Desk Research widerspiegeln. Dies lässt die Vermutung zu, dass für diese Personengruppe eine relativ hohe Hemmschwelle besteht sich mit diesen Themen auseinander zu setzten oder ein eventueller Bedarf bisher nicht erkannt oder geweckt wurde. Aus den Ergebnissen kann entnommen werden, dass unter der Zielgruppe, die übereinkommt mit den Interviewteilnehmern, wenig Informationen über das Thema vorhanden sind, aber der Großteil dennoch offen wäre sich in Zukunft damit auseinander zu setzten.

4.4 Teilfrage 4

„Welche Kriterien müssen Teil dieses QM-Systems sein?“

Durch Mittel von Desk Research wurden vorhandene Systeme analysiert auf deren Anwendbarkeit auf Pensionsstallbetriebe. Das Qualitätsmanagement hat mit Beginn des letzten Jahrhunderts Einzug in die Unternehmen genommen. Zunächst als Produktionskontrolle wurden diese Ansätze im Laufe der Jahrzehnte auf weitere Unternehmensbereiche unter Entwicklung unterschiedlichster Verfahren und Modelle zur Qualitätsmessung und Qualitätsverbesserung für diverse Merkmale weiterentwickelt. Durch die Vielzahl der aktuell vorhandenen Methoden und Modelle stellt sich die Frage, welches nun das passende für den jeweiligen Anwendungsfall darstellt. Diese Auswahl muss unter Berücksichtigung der für jeden Betrieb individuellen Anforderungen und Gegebenheiten getroffen werden, um den Betrieb mit einem System nicht zu überfordern aber dennoch qualitätsverbessernde Maßnahmen ableiten und umsetzen zu können. Der Fokus bei der Auswahl der Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems für Pferde pensionsbetriebe war daher ein Set von leicht verständlichen sowie schnell und einfach umsetzbaren Methoden und Modellen zu finden mit welchen die wichtigsten Kriterien bearbeitet werden können.

Durch die im Laufe der Untersuchung gewonnen Erkenntnisse wurde deutlich, dass in der ISO 9001 Norm bereits alle für ein QM-System grundlegenden Kriterien verortet sind, welche universell für eine Vielzahl von Unternehmen angewendet werden können. Lediglich ein weiteres, neues Kriterium, das „Tierwohl“, konnte nur durch die Umfrageergebnisse eruiert werden.

Die Ergebnisse aus der Beantwortung dieser Teilfrage zeigen der Zielgruppe auf, dass auch ein Pferde pensionsbetrieb in Zusammenhang mit Qualitätsmanagement als ein „normales“ Unternehmen anzusehen ist, dies allerdings erweitert um den Sonderfaktor Pferdehaltung. Somit können die Themen rund ums Qualitätsmanagement auch für diese Betriebe angewandt werden. Aus den Interviews mit den Pferde pensionsstallbesitzern wurde jedoch deutlich, dass sich diese in der Regel nicht als Unternehmer im klassischen Sinne sehen und somit die Affinität auch zu Qualitätsmanagementsystemen noch nicht stark ausgeprägt ist. Unbewusst werden diese teilweise angewandt, jedoch nicht systematisch.

5.5 Teilfrage 5

„Wie kann der Aufbau dieses QM-Systems gestaltet und daraus eine Zertifizierung der Pensionsställe entwickelt werden?“

Zur Beantwortung dieser Teilfrage wurden sowohl Desk Research, als auch die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews herangezogen. Erst durch die Zusammenfassung dieser Einzelergebnisse konnte der Gesamtkontext erfasst, Abhängigkeiten erkannt und Schlüsse gezogen werden. Die Fragestellung beinhaltet zwei sich ergänzende aber dennoch unterschiedlich Aspekte (Aufbau und Zertifizierung), welche einfacher und klarer untersucht hätten werden können, wenn diese nicht als eine Frage dargestellt wären.

Die gewonnenen Erkenntnisse würden es dennoch grundsätzlich ermöglichen ein Qualitätsmanagementsystem für Pensionsställe zu entwickeln, da trotz der Komplexität der Frage die Antwort zu verdeutlichen war. Es konnten die für ein solches System relevanten Punkte detailliert herausgearbeitet werden und somit ein Grundgerüst zum Aufbau in groben Zügen erstellt werden. In Art und Umfang muss sich dieses System an den speziellen Erfordernissen orientieren und darf nicht zu komplex gestaltet sein. Als weiteres Resultat wurde überraschend erkannt, dass der Bedarf nach einem Qualitätsmanagementsystem, zudem mit einer Zertifizierung, von den Stakeholdern als nicht zwingend erstrebenswert erachtet wird. Dies wirft die Frage auf, ob es überhaupt zielführend ist eine das System ergänzende Zertifizierung zu entwickeln.

Die Zielgruppe kann aus diesen gewonnenen Ergebnissen erkennen, dass ein Zertifikat nicht eingefordert wird, was im Umkehrschluss wieder ihr Bedürfnis nach eben diesem verringern kann. Der Mehrwert dieser Teilfrage ergibt sich aus der Nutzbarkeit der Ergebnisse im praktischen Kontext. Die Stallbesitzer können so Ideen für den Aufbau eines Konzeptes erlangen und diese Informationen anwenden.

5. Fazit und Handlungsempfehlung

Diese Kapitel beschäftigt sich mit den Fazits und der Handlungsempfehlung die aus der gesamten vorrangegangenen Untersuchung für die Teilfragen sowie auch die entscheidende Hauptfrage *„Was sollte ein Qualitätsmanagementsystem beinhalten und wie sollte es aufgebaut sein, sodass gewährleistet wird, dass sowohl die Bedürfnisse des Pferdes als auch die Anforderungen der Stakeholder in deutschen Pensionsställen erfüllt werden?“* gezogen werden können. Qualitätsmanagement ist in der Wirtschaft schon lange ein wichtiger Bestandteil, in der Spate des Pferdesports, genauer bei Pensionsbetrieben, hat dieses Thema bislang nur wenig Beachtung gefunden. Das Ziel dieser Ausführung war es eine Grundlage und Idee zu schaffen auf welche Weise und mit welchen Inhalten ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut werden muss, um allen als wichtig kategorisierten Anforderungen von Pensionsbetrieben zu entsprechen.

5.1 Fazit Teilfrage 1

„Welche Qualitätsanforderungen werden durch die Stakeholder gestellt?“

Die Stakeholder legen, wie sich aus der Untersuchung ergibt, Wert auf verschiedene Themenbereiche. Der Konsens hierbei war, dass die Qualitätsanforderungen aufgezählt nach abfallender Wichtigkeit: ganzjähriger Weide-/Paddockgang, vorhanden sein eines Reitplatz/-halle, hochwertige Futtermittel, eine gute Stallgemeinschaft, Sauberkeit und ein hochwertiger Zustand der gesamten Anlage, individuelle Trainerwahl und gute Erreichbarkeit mit dem Auto sind. Dies sind also Punkte die zu beachten sind und bei einem Qualitätsmanagementsystem als Unterpunkt einer Kategorie Beachtung finden müssen.

5.2 Fazit Teilfrage 2

„Was sind die Bedürfnisse des Pferdes die bei der Entwicklung eines QM-Systems beachtet werden müssen?“

Aus der Untersuchung hat sich ergeben, dass die Bedürfnisse auf jeden Fall aufgenommen werden müssen, um ein vollständiges und praxisorientiertes Qualitätsmanagement erstellen zu können. Die Bedürfnisse sind stichwortartig zusammengefasst, Sozialkontakt, Bewegung, Zugang zu Futter und Wasser von genügender Qualität, ausreichend Licht und Luftzufuhr, Vorhandensein von Ruheplätzen sowie adäquate Bodenverhältnisse. Das bedeutet, dass ein Qualitätsmanagementsystem um die offiziellen Bestimmungen in Sachen Tierhaltung einzuhalten, diese Punkte der Leitlinien zur Beurteilung von Pferdehaltungen unter Tierschutz Gesichtspunkten aufnehmen muss. Ansonsten ist das Wohl des Tieres bei Nutzung des Systems nicht ausreichend geschützt und dies kann neben rechtlichen Konsequenzen, sowohl zu einem Risiko für die Pferde führen, als auch im allgemeinen die Qualität der Pensionsbetriebe senken.

5.3 Fazit Teilfrage 3

„Welche Maßnahmen und Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung werden bereits angewandt?“

Gefühl und Reflektion der Kunden sind hier zu erwähnen, darauf wird sich aktuell durch die Pensionsstallbetriebe fokussiert und so versucht die Qualität sicherzustellen. Da dies jedoch nicht mit Hilfe eines Systems geschieht ist anzumerken, dass diese in der Praxis gefestigten Strukturen keine systemgesteuerte Unterstützung haben.

Durch das Nichtvorhandensein einer fundierten Struktur zur Sicherung der Qualität wird die Notwendigkeit eines Aufbaus dieser deutlich. Die Pensionsbetriebsbesitzer, welche letztendlich die Aufgabe haben ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren, sind auch bereit dies zu tun. Dies zeigt auf, dass ein anschließender Nutzen der Ergebnisse dieser Arbeit gesichert ist.

5.4 Fazit Teilfrage 4

„Welche Kriterien müssen Teil dieses QM-Systems sein?“

Am einfachsten und verständlichsten beschreibt die ISO9001 Norm die Unterpunkte eines Qualitätsmanagementsystems. Die hierbei umsetzbaren Punkte für die Pensionsbetriebe sind Kundenorientierung, faktengestützte Entscheidungsfindung, Verbesserung, da diese bei einem Pensionsbetrieb einfach einzuführen und ergebnisorientiert sind. Jedoch kann kein vorhandenes System zu 100 Prozent ohne Anpassungen übernommen werden, da diese meist zu komplex und somit nicht zielführend wären. Des Weiteren ist es zu dem Ergebnis gekommen, dass es kein System gibt welches den spezifischen Aspekt des Tierwohls beinhaltet. Dieser wird aus der Untersuchung aber als relevant eingestuft und sollte deshalb in dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems auch Beachtung finden.

5.5 Fazit Teilfrage 5

„Wie kann der Aufbau dieses QM-Systems gestaltet und daraus eine Zertifizierung der Pensionsställe entwickelt werden?“

Zunächst kann in Hinsicht des Aufbaus deutlich gesagt werden, dass keine Zertifizierung hierbei angeschlossen sein muss, dies ist von den meisten Pensionsbesitzern nicht abgelehnt worden, aber die Kunden der Pensionsbetriebe forderten dies nicht ein und somit würde der Aufwand in keinem machbaren Verhältnis zu dem Nutzen stehen.

Die Erstellung eines QM-Systems ist auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse mit Orientierung an bestehenden Modellen möglich. Der Aufbau sollte eine individuell anpassbare Darstellung sein, die sich flexibel auf Veränderungen anpassen kann, daher ist eine digitale Umsetzung von Nöten. Des Weiteren sollte eine einfache und übersichtliche Darstellungsmethode gewählt werden, da dies von den Betreibern erwünscht ist.

5.6 Fazit der Hauptfrage

„Was sollte ein Qualitätsmanagementsystem beinhalten und wie sollte es aufgebaut sein, sodass gewährleistet wird, dass sowohl die Bedürfnisse des Pferdes als auch die Anforderungen der Stakeholder in deutschen Pensionsställen erfüllt werden?“

Die zuvor analysierten Teilfragen führen in ihrer Gesamtheit dazu, dass die Beantwortung dieser Hauptfrage möglich ist. Aus diesen ergibt sich zusammengetragen aus allen essentiellen Ergebnissen der folgende schematische Aufbau mit den über Themen der Inhalte:

- ❖ Kundenorientierung
 - Beschwerdemanagement
 - Kundenzufriedenheit

- ❖ Faktengestützte Entscheidungsfindung
 - Hinterfragen aller Entscheidungen
 - Führen von Statistiken

- ❖ Verbesserung
 - Kvp
 - flexibel

- ❖ Tierwohl
 - Bewegung
 - Sozialkontakt
 - Wasser
 - Futter
 - Luft
 - Licht
 - Ruheplätze
 - Bodenverhältnisse

Die oben aufgeführten Aspekte bilden somit das Grundgerüst eines Qualitätsmanagementsystems auf welchem individuell aufgebaut werden kann, denn jeder Betrieb hat unterschiedliche Schwerpunkte. Somit sollte dies als Basis eines flexibel zu gestalteten Qualitätsmanagementsystems dienen und wie aus den Analyseergebnissen ergeben mit der allgemeinen Weiterentwicklung mitgehen können.

Um die genannte Flexibilität des Systems zu erreichen ist der Aufbau in einem digitalen Medium erforderlich. Dies bietet dem Nutzer die Möglichkeit selbst aktiv zu werden und spezifisch für ihn wichtige Ergänzungen vorzunehmen.

Anschließend darauf ist zu erwähnen, dass aus den erlangten Informationen hervorgegangen ist, dass eine Qualitätszertifizierung grundsätzlich erstmal keinen ausreichenden Mehrwert bringt und somit wurde diese auch nicht im Inhalt und Aufbau berücksichtigt.

5.7 Handlungsempfehlung mit Blick auf die Hauptfrage

„Was sollte ein Qualitätsmanagementsystem beinhalten und wie sollte es aufgebaut sein, sodass gewährleistet wird, dass sowohl die Bedürfnisse des Pferdes als auch die Anforderungen der Stakeholder in deutschen Pensionsställen erfüllt werden?“

Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass es bisher kein Qualitätsmanagementsystem für die untersuchte Branche gibt und das allgemeine Wissen über diese nur rudimentär vorhanden ist. Festgestellt wurde jedoch auch, dass durchaus ein Interesse besteht qualitativ hochwertig zu arbeiten. Zur Sicherung und möglichst Steigerung der Qualität in diesen Betrieben ist die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagementsystems zu befürworten und anzuraten. Betriebe die sich dafür entscheiden können dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Einführung sollte jedoch möglichst von einem Fachkundigen begleitet werden um die Betriebe sukzessive an dieses für sie neue Themengebiet heran zu führen. Es ist den Pensionsbetrieben zu empfehlen, die wichtigen Aspekte um ein hohes Qualitätsniveau zu erlangen bereits gut zu kennen und zu beginnen in der täglichen Arbeit Wert auf diese zu legen. Um letztendlich ein Qualitätsmanagementsystem einführen zu können sind in den Betrieben umfangreiche Vorarbeiten zu leisten. Es müssen unter Anderem Ziele definiert, Kennzahlen festgelegt, Prozesse beschrieben, Dokumentationen erstellt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Nach den vorbereitenden Maßnahmen und ersten Erfahrungen mit der Ausführung sollte ein digitales Medium zur Darstellung der Aspekte in Zusammenarbeit mit fachkundigen gefunden werden. Und nach Aufnahme der Aspekte die endgültige Einführung stattfinden. Mit Einführung ist das Thema allerdings für die Betriebe nicht abgeschlossen. Nur wenn permanent und aktiv nach den festgelegten Grundsätzen im Betrieb gehandelt wird, werden gewünschte Effekte erzielt.

Literaturverzeichnis

- Becker, U. (2018). *Mit Qualitätsmanagement zum erfolgreichen Betriebsmanagement- NeueManagementwege in der Landwirtschaft*. Frankfurt am Main: DLG.
- Bohm, A. (2020). *Das Pferd - seine Gesunderhaltung: Ein Leitfaden*. Pinneberg: Husmann & Bohm GbR.
- Brüggemann H., B. P. (2015). Seite 3.
- Bundesministerium für Ernährung, L. u. (09. 06 2009). *bmelv*. Von https://www.pferd-aktuell.de/shop/downloadable/download/sample/sample_id/242/ abgerufen
- Chris McNicholas, L. L. (2019). *Evolving quality improvement support strategies to improve Plan–Do–Study–Act cycle fidelity: a retrospective mixed-methods study*. London: BMJ.
- FN. (2019). Von [https://www.pferd-aktuell.de/deutsche-reiterliche-vereinigung/zahlen--fakten#:~:text=Der%20Umsatz%20der%20deutschen%20Pferdewirtschaft,Prozent%20\(4%2C1%20Mrd. abgerufen](https://www.pferd-aktuell.de/deutsche-reiterliche-vereinigung/zahlen--fakten#:~:text=Der%20Umsatz%20der%20deutschen%20Pferdewirtschaft,Prozent%20(4%2C1%20Mrd. abgerufen)
- FN. (19. 12 2020). *Pferd aktuell*. Von <https://www.pferd-aktuell.de/breitensport/vereine-und-betriebe/fn-kennzeichnung> abgerufen
- FN. (Juli 2020). *Pferd Aktuell*. Von <https://www.pferd-aktuell.de/ausbildung/pferdehaltung/tierschutz> abgerufen
- FNRS. (4. August 2020). Von FNRS: <https://www.fnrs.nl/?file=312&m=1580891305&action=file.download> abgerufen
- FNRS. (15. December 2020). *FNRS*. Von <https://www.fnrs.nl/kwaliteit-veiligheid-en-welzijn> abgerufen
- Franz J. Brunner, K. W. (2011). *Qualitätsmanagement: Leitfaden für Studium und Praxis*. München: Hanser.
- Georg M.E. Benes, P. E. (2014). 3.Auflage, S.288.
- Hermann J. Schmelzer, W. S. (2020). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen*. München : Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- K. Matzler, F. B. (2004). *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Sprenger Gabler .
- Knauer, R. (2018). DOMESTIZIERUNG DER PFERDE. *Spektrum*, 7.
- Kwak, Y. H., & T.Anbari, F. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 708-715.
- Landwirtschaft, S. L. (2004). *Wirtschaftlichkeitsbericht Pferde 2003/04*. Dresden: Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft.
- Maximilian Pick, J. P. (2016). *Artgerechte Haltung von Pferden*. Hamburg: tredition.
- Paeger, J. (07. 06 2020). Von Paeger Consulting: http://www.paeger-consulting.de/html/geschichte_qm.html abgerufen
- PB, S., G, R., & R, R. (2005). TQM implementation. *TQM Magazine*, 89-113.

- Pingitzer, L. (08 2020). *ProPferd*. Von <https://www.propferd.at/main.asp?VID=1&kat1=87&kat2=644&NID=2708#:~:text=Insgesamt%20leben%20in%20den%20EU,und%20besch%C3%A4ftigt%20insgesamt%20896.000%20Menschen.abgerufen>
- Prof. Dr. Edgar Schallenberger, D. A. (2019). *Pferdewohl und Pferdeleid*. Kiel: Tierschutzbeirat des Landes Schleswig-Holstein.
- Schmelzer, A. (2019). *Pferdesport- wohin? ipzv*, 63-66.
- Schmidt, R. (2016). *Stalluntugenden: Stille Hilferufe. Pferde Revue*, 2.
- Schmidt, S. (2005). *Das QM-Handbuch*. In *Das QM-Handbuch* (S. 139-155). Berlin: Springer.
- Schneider. (12 2020). *Survio*. Von www.survio.com abgerufen
- Schumann, S. (2018). *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Skymark Cooperation*. (2020). Von <http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp> abgerufen
- Stelzhammer M., W. O. (2017). *Praxisbeispiel: Agiles Qualitätsmanagement der Siemens AG – Wie wir künftig Qualität managen*. In S. A. Niermann PJ., *Managemententscheidungen* (S. 463-474). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thomas Hoffmann, S. B. (2010). *Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen. Kontinuierliche Verbesserungen professionell gestalten*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Verlag, K. P. (2008). *Begriffe zum Qualitätsmanagement - Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005*. Deutschland: Beuth Verlag.
- Voigt, M. (2006). *Das große Buch der Markttechnik*. München: FinanzBuch Verlag.
- Wayne G. Macpherson, J. C. (2015). *Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. Journal of Business Strategy*, 3-9.
- Weibler, J. (08 2020). *leadership-insiders*. Von <https://www.leadership-insiders.de/maslows-beduerfnispyramide-der-jahrhundertirrtum-in-der-managementlehre/> abgerufen
- Wodetzki, M. (14. 12 2020). *swot-analyse*. Von <https://swot-analyse.net/> abgerufen

Anhang A

Umfrage

Liebe/r Teilnehmer/in,
mein Name ist Antonia Schneider, ich studiere Equine Business Management und verfasse derzeit meine Abschlussarbeit über das Thema Qualitätsmanagement in Pensionsställen. Dazu würde ich von dir gerne mehr zu deinem Qualitätsempfinden und Anforderungen an Ställe erfahren. Die Bearbeitungsdauer dieser ... Fragen umfassenden Umfrage beträgt etwa 10 – 15 Minuten. Für den Erfolg der Studie ist es wichtig, dass du den Fragebogen vollständig und gewissenhaft ausfüllst. Alle Daten werden anonym erhoben, sie können deiner Person nicht zugeordnet werden und werden streng vertraulich behandelt.
Vielen Dank für deine Teilnahme.

1. Geschlecht?
 - Männlich
 - Weiblich
 - Divers
2. Wie alt bist du?
 - <14
 - 14-18
 - 18-25
 - 25-35
 - 35-45
 - >45
3. Stehen Pferde in deinem Besitz?
 - Nein.
 - Ja, eins.
 - Ja, mehrere.
4. In welcher Funktion/Funktionen bist du in Kontakt mit einem Pensionsstall?
(Mehrfachnennung möglich)
 - Pferdebesitzer
 - Arbeitnehmer in einem Pensionsstall
 - Besitzer/Betreiber eines Pensionsstalls
 - Reit/Pflegebeteiligung
 - Tierarzt/helfer
 - Reitlehrer
 - Pferdephysio/ostheo

5. Wie lang sollte ein Pferd deiner Meinung nach täglich freien Auslauf erhalten (Weide/Paddock)?
 - Keinen
 - 1-2 Stunden
 - 3-6 Stunden
 - 6-9 Stunden
 - 9-12 Stunden
 - >12 Stunden
 - 24 Stunden
6. Sind Trainingsbedingungen, Anwesenheit von Reithalle und Platz, für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
7. Sind erweiternde Trainingsmöglichkeiten wie Longierzirkel/ Führanlage/ Laufband/ Aquatrainer, für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
8. Sind Sauberkeit und ein hochwertiger Zustand der gesamten Anlage für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
9. Ist die individuelle Trainerwahl für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
10. Sind hochwertige Futtermittel (sowohl Rau als auch Kraftfutter) für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
11. Ist das Einhalten der aktuellen Tierschutzverordnung für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
12. Ist eine gute Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?
 - Ja
 - Nein
13. Ist eine gute Erreichbarkeit mit dem Auto für dich ein Entscheidungskriterium?
 - Ja
 - Nein

14. Sortiere die folgenden Faktoren nach Wichtigkeit.

- Reithalle/Platz anwesend
- ganzjähriger Weide/Padockgang
- erweiternde Trainingsmöglichkeiten wie Longierzirkel/ Führanlage/ Laufband/ Aquatrainer
- Sauberkeit und ein hochwertiger Zustand der gesamten Anlage
- hochwertige Futtermittel
- individuelle Trainerwahl
- Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln
- Erreichbarkeit mit dem Auto

15. Sind noch weitere Kriterien die nicht aufgelistet wurden für dich ein Entscheidungskriterium bei der Stallwahl?

- Ja, nämlich
- Nein

16. Würdest du ein Stall mit Qualitätszertifizierung einem ohne vorziehen?

- Ja, weil...
- Nein, weil...

Vielen Dank für deine Teilnahme an dieser Umfrage.

Anhang B

Protokolle der Interviews

Reit und Pensionsstall Aktivstall Schimmelreiterhof

-Hamburg, Deutschland

-Interviewpartner: Norman Geertz

-Datum: 04.12.2020

-Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, jedoch wurde die Einstimmung gegeben, dass sein Name erwähnt wird.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?
 - Ungefähr 70

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?
 - Sowohl als auch
 - zwei getrennte Aktivställe (jeweils eine Herde von 20 Pferden)
 - 3 kleine Stallungen mit hellen Boxen mit teilweise einem angeschlossenen Paddock

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?
 - Aktivstall jederzeit frei bewegen
 - Die anderen bei gutem Wetter im Sommer +/- 9 Stunden, im Winter meist 3-4 Stunden (kleine Paddocks)

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?
 - Nein
 - noch nie davon gehört, gibt es sowas für Ställe?
 - Prinzipiell offen für neue Sachen, aber momentan kein Bedarf der Betrieb läuft gut

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?
 - Ja, meine Schwester durch die Landwirtschaft (Kartoffelproduktion)

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?
 - Nicht direkt
 - Unterbewusst wahrscheinlich automatisch schon

- Beispiel ist, dass ich mittlerweile selbst probiere den Großteil des Raufutters zu produzieren, da mir und auch meinen Kunden die Qualität nicht gefallen hat
7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?
 - Tendenziell nicht abgeneigt kommt auf die Komplexität und den Zeitaufwand an
 8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?
 - Nicht unbedingt, Qualität und das Zwischenmenschliche haben mehr Aussagekraft als ein Zertifikat
 9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?
 - Soviel, dass es sich am ende für mich noch lohnt

Reit- und Pensionsstall Familie Gesthuysen

-bei Essen, Deutschland

-Interviewpartner: Michael Gesthuysen

-Datum: 04.12.2020

-Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, jedoch wurde die Zustimmung gegeben, dass sein Name erwähnt wird.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 30 Pensionspferde
- 9 Eigene
- Und noch eine kleine Herd Jungpferde (5)

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Innenboxen/Außenboxen/ Paddockboxen

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- bei gutem Wetter im Sommer täglich +/- 6 Stunden, im Winter an 6 Tagen 4-5 Stunden (Paddocks/Winterweide)
- wenn ein Kunde möchte kann er sich ein eigenes Stück Weide von uns mieten und dann selbst so viel er möchte selbst raus stellen

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein
- gibt nur ein kleine „Auszeichnung“ von der FN für geprüfte Ställe, sehr undurchsichtig und kein Vorteil dadurch zu erkennen

- wenn ein Zertifikat für meinen Stall Vorteile bringen würde und ich das System auch verstehe und die aufgenommenen Punkte unterstützen kann ja

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Ja, durch mein Studium der Wirtschaftswissenschaften, aber nie in der Praxis angewandt

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Würde es mal ausprobieren und dann entscheiden ob es mir hilft und meine Kunden einen Unterschied merken

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Ja, es unterscheidet mich von den anderen, das will ich zeigen

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Einen genauen Betrag kann und will ich nicht nennen
- Denke aber, dass es nicht mehr sein sollte als die aktuell immensen Heupreise

Reitstall Meier Huiznhof

-bei Regensburg, Deutschland

-Interviewpartner: Johann Meier

-Datum: 09.12.2020

-Der Interviewpartner hat die Fragen selbst schriftlich beantwortet und per email zurückgesendet

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- Kleiner Offenstall (4 Pferde)
- Großer Offenstall (9 Pferde)
- Alter Stall (10 Pferde)
- Neuer Stall (8 Pferde)

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Siehe Frage 1

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Jeden Morgen 8 Uhr kommen die Boxenpferde in Gruppen raus. Reinholen muss jeder selbst bis es dunkel wird
- Offenstall spricht für sich

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein
- Ist nicht notwendig, funktioniert gut ohne
- Kein Bedarf

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Nein, brauch ich auch nicht

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein
- Achte aber auf gute Qualität meines Heus, dafür brauch ich aber kein System ich habe genug Erfahrung und rieche und sehe es

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Nein

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Ergibt sich aus Frage 7

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Nichts

Reitstall bei Darmstadt

-bei Darmstadt, Deutschland

-Interviewpartner: -

-Datum: 05.12.2020

-Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, dieser hat er aus persönlichen Gründen bevorzugt.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- Bis zu 120
- Training, Zucht, Verkauf, Pension

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Boxenhaltung

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Pferde die und zum Training/Verkauf übergeben worden meist morgens 1 Stunde Fütterung und wenn es passt 1-2 Stunden Weide/Paddock
- Pensionspferde nach Kundenwunsch, aber nie länger als 4-5 Stunden

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Ja
- Von der FN Zertifizierter Betrieb durch meine Ausbildung
- Nicht bewusst dazu entschieden, habe auch noch nie eine Prüfung/Kontrolle gehabt

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Ja, durch Freunde/Bekannte
- Habe auch über ein System nachgedacht mein Management zu verbessern, mir kam hierbei ein digitales Portal als Idee
- Habe im Internet gesucht und Kollegen gefragt, aber nichts gefunden

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Ja, ich würde gerne meine Qualität durch ein System steigern
- Optimal, wenn es mir auch das tägliche arbeiten erleichtert

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Wenn es ein anerkanntes und geprüftes Siegel ist welches auch durch die Reiter wertschätzt wird
- Meine derzeitige Zertifizierung hat mir gefühlt noch keinen Vorteil gebracht, daher sollte es viel besser aufgebaut sein

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Bis zu 300€, da ich denke auch dieses Geld dadurch an anderer Stelle wieder einsparen zu können, wenn das System meinen Vorstellungen entspricht

Pensionsstall „Am Berg“

-bei Cottbus, Deutschland

-Interviewpartner: Sandra Demel

-Datum: 06.12.2020

-Die Interviewpartnerin wurde darauf hingewiesen, dass mit ihren Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihr die Option aufgezeigt, dass sie auch anonym an dem

Interview teilnehmen kann, jedoch wurde die Einstimmung gegeben, dass ihr Name erwähnt wir.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 8 davon sind zwei meine eigenen

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Im Winter große Boxen (ca. 4,5mx4m)
- Sommer so gut wie nur auf der Koppel

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Sommer sobald möglich nur draußen
- Winter Paddock mit mehreren Pferden zusammen
- Mindestens immer 10 Stunden

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein
- Ich betreibe den Stall zu meinem Hobby und bin nicht davon abhängig
- Ich brauche kein Zertifikat, messe mich nicht an Auszeichnungen, möchte nur eine gute Stallgemeinschaft und Spaß mit Tier und Mensch

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Ich weiß ungefähr was es ist, habe mich aber noch nie näher mit diesem Thema befasst

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein, ich mache alles nach Gefühl so wie ich denke, dass es für Tier und Mensch am besten ist
- Möchte nach Gefühl handeln und nicht nach vorgeschriebenen Normen

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Nein, wie ich schon gesagt habe mir ist meine eigene Auffassung und die meiner Freunde/Einsteller wichtiger
- Möchte keine Abhängigkeit von einem System

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- -

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- -

Reitstall bei Kassel

-bei Kassel, Deutschland

-Interviewpartner: -

-Datum: 06.12.2020

-Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, diese hat er aus persönlichen Gründen bevorzugt.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 30 davon 13 Ponys für die Reitschule

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Boxenhaltung
- Paddockboxen

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Pferde des Reitschulbetriebs kommen einmal die Woche auf die Weide, wenn sie keinen Unterricht laufen sonst beina täglich durch die Reitschüler auf kleinere Paddocks für 2-3 Stunden
- Pensionspferde im Sommer ca 6 Stunden auf die Weide im Winter ca 4 Stunden auf Gruppenpaddocks (sonntags müssen die Einsteller dies selbst organisieren)

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Ja, für die Reitschule aber nicht für den Pensionsbetrieb
- Ist ein von der FN organisiertes Zertifikat für die Qualität und Sicherheit der Reitschule
- Haben dies vor 3 Jahren angefragt und nach einer Prüfung unseres Betriebs erhalten
- Zu dem Zeitpunkt lief die Reitschule nicht gut, dann haben wir alles probiert um die Situation zu verbessern
- War erfolgreich, gerade die Eltern der jungen Kinder sind beruhigt, da Sie sehen, dass wir das nötige Fachwissen mit dem Zertifikat implizieren und sich abgesichert fühlen

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Nicht wirklich, mein Mann aber schon

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein, nur bei der Reitschule müssen wir bestimmte Standards einhalten und auch der FN melden

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Ja, wenn es sowohl für meinen Pensionsbetrieb als auch die Reitschule anwendbar wäre

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Da ich gute Erfahrungen mit Zertifikaten gemacht habe, gerne, so kann ich meine Qualitäten untermauern und beweisen

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Durch die aktuelle Corona-Situation und dass ich keinen Unterricht geben kann, ist mein Budget für Investitionen aktuell nicht gegeben
- In Zukunft könnte ich mir aber schon vorstellen, einen Teil dafür zu investieren, denke aber auf keinen Fall mehr als 30€

Reit- und Fahrverein Idstein

- bei Frankfurt, Deutschland

- Interviewpartner: Heidi Eger

- Datum: 10.12.2020

- Die Interviewpartnerin wurde darauf hingewiesen, dass mit ihren Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihr die Option aufgezeigt, dass sie auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, jedoch wurde die Zustimmung gegeben, dass ihr Name erwähnt wird.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 24, zwei davon sind die Pferde des Vereins zum Voltigieren

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Boxen mit Fenster nach draußen oder zur Stallgasse
- Paddockboxen

3. Wie lange bekommen die Pferde täglich freien Auslauf?

- Im Sommer 5 Stunden, oder wenn die Besitzer selbst reinholen, auch gerne länger
- Im Winter Paddocks für die Pferde ohne Paddock an der Box (auch 5 Stunden) und bei gutem Wetter Winterkoppeln für die Einteilung und das Rein- und Rausbringen sind die Besitzer selbst verantwortlich (meist 1-2 Stunden)

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja, welche und warum? So nein, warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein

- Habe ehrlich gesagt noch nie darüber nachgedacht, dass dies eine Option wäre
- Müsste ich noch genauer drüber nachdenken, aber prinzipiell warum nicht

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Ein wenig, aber nicht so, dass ich es genau beschreiben könnte

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein, arbeite ich nicht
- Versuche aber immer alle Kundenwünsche zu beachten und so gut es geht zu erfüllen

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Weiß ich noch nicht genau, bräuchte genau Informationen über was dies von mir verlangt und wo und wie genau es mir helfen soll

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Wenn ich es machen würde gerne, da ich mich so von anderen Ställen unterscheiden kann und es vielleicht einen Vertrauensbonus bei Kunden erzeugt

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Schwierig zu sagen, denke ich müsste erst schauen ob ich dadurch auch wiederum Kosten/Zeit/Arbeit sparen kann und ob dies in einem angemessenen Verhältnis steht

Reitstall Eicherloh

-bei München, Deutschland

-Interviewpartner: Angelina Hamm

-Datum: 09.12.2020

-Die Interviewpartnerin wurde darauf hingewiesen, dass mit ihren Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihr die Option aufgezeigt, dass sie auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, jedoch wurde die Zustimmung gegeben, dass ihr Name erwähnt wird.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 50 Pensionspferde

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Innenboxen/Außenboxen/ Paddockboxen

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- bei gutem Wetter im Sommer täglich +/- 8 Stunden,

- im Winter können die Paddocks von den Kunden stündlich genutzt werden

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein
- Habe ich noch nie gebraucht
- Vielleicht ja, wenn es unter den Reitern anerkannt ist

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Nein, habe noch nie mit diesem Thema zu tun gehabt

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Mit meinem eigenem, nämlich meiner Überzeugung und Anspruch an mich selbst

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Will mich immer verbessern
- Probieren kann man es immer, wenn man nicht lange daran gebunden ist

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Wäre eine schöne Ergänzung, aber kein muss, wenn mir das System auch so gut helfen kann

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Hierzu möchte ich ungern Angaben machen, aber wäre zunächst schon bereit zu investieren
- Langfristig sollte es aber nicht nur ein extra Kostenpunkt sein, sondern meinen Gewinn erhöhen können

Reitstall bei Bielefeld

- bei Bielefeld, Deutschland

- Interviewpartner: -

- Datum: 10.12.2020

- Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, diese hat er aus persönlichen Gründen bevorzugt.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 16 Pensionspferde
- 2 eigene Pferde

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- 4 Paddockboxen
- 14 Innenboxen

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Nach Kundenwunsch im Sommer in Gruppen von 3-4 Pferden zwischen 3 und 9 Stunden
- Im Winter haben wir aktuell nur die Reithalle als Möglichkeit zur freien Bewegung, da kommen die Pferde in kleinen Gruppen während dem Misten hin
- Wir arbeiten aber für nächsten Winter an Paddocks die dann auch länger zu nutzen sind

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein, haben wir nicht
- Haben wir nicht für nötig erachtet, weil unsere Einsteller positives Feedback geben und wir relativ wenig Fluktuation

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Nein

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Eventuell ja, wenn ein Mehrwert entsteht

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- Nicht unbedingt
- Denke, dass da zu viele Auflagen die sich kontinuierlich ändern sind an die ich mich anpassen muss, erhöht dadurch wahrscheinlich meine Kosten

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- Gute Frage, kann ich so direkt nicht sagen
- Würde die Kosten an meine Kunden weitergeben und möchte nicht, dass es für diese eine zu hohe Belastung wird

Reitstall bei Chemnitz

-bei Chemnitz, Deutschland

-Interviewpartner: -

-Datum: 11.12.2020

- Der Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass mit seinen Daten vertraulich umgegangen wird. Es wurde ihm die Option aufgezeigt, dass er auch anonym an dem Interview teilnehmen kann, diese hat er aus persönlichen Gründen bevorzugt.

1. Wie viele Pferde können bei Ihnen stehen?

- 58 Pensionspferde davon 8 „Rentnerpferde“

2. Haben Sie Boxenhaltung/ Paddockboxen/ Haltung ohne Boxen?

- Die 8 Rentner in einem Offenstall
- Der Rest in Innen- und Außenboxen

3. Wie lange bekomme die Pferde täglich freien Auslauf?

- Die Rentnerpferde ganztägig draußen und Nachts in einem geräumigen Laufstall
- Mindestens 4 Stunden Sommer sowie Winter, aber Witterungsabhängig

4. Haben Sie ein Qualitätszertifikat? So ja welche und warum? So nein warum nicht und würden Sie eines haben wollen?

- Nein, keine
- Mir ist nicht bekannt, dass es sowas für meinen Betrieb überhaupt gibt
- Noch keine Gedanken drüber gemacht, wüsste ich jetzt spontan nicht

5. Haben Sie Vorkenntnisse über Qualitätsmanagementsysteme die in anderen Sparten der Wirtschaft angewandt werden?

- Nein, ich nicht, aber ich glaube meine Tochter weiß etwas darüber

6. Arbeiten Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem?

- Nein, mache ich nicht

7. Würden Sie mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten wollen?

- Nein, ich weiß nicht ob ich mich nochmal umstellen kann und will
- Es läuft ja gut so wie es ist

8. Hätten Sie dann dafür gerne ein offiziell anerkanntes Qualitätssiegel?

- -

9. Was wären Sie bereit monatlich dafür zu investieren?

- -