

Josef BAUSCH¹⁾, Marktoberdorf

Verschenkter Wettbewerbsvorteil in der Milchwirtschaft

Dem Wettbewerb einen Schritt voraus durch „Exzellenz“ in allen Unternehmensbereichen²⁾

Die wenigsten Milchwirtschaftlichen Unternehmen nutzen die vollen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, um „Exzellenz“ in allen Bereichen zu erlangen. Wie dies zu einem Wettbewerbsvorteil der nächsten zehn Jahre werden könnte, analysierte Bausch Food Consulting (BFC).

Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen wird immer mehr zu einer zentralen Frage innerhalb der Milchwirtschaft. Dieser hartumkämpfte Markt zwingt die Unternehmen, Jahr für Jahr kostengünstiger, flexibler und effizienter zu werden. 82 Prozent der Top-Manager in der Milchwirtschaft sehen in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen noch erhebliches Potenzial, analysiert die BFC-Studie, bei der 67 Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer der deutschen und österreichischen Ernährungsindustrie interviewt wurden. Die Vielzahl von Methoden und Tools wie „Lean Management“, „KVP“, „Total Productive Management“ oder „Six Sigma“ die durch die Fachwelt geistern, haben mehr zur Verunsicherung als zur Klärung beigetragen, wie denn nun die Fähigkeiten aller Mitarbei-



Josef Bausch, (MBA) Leiter BFC

ter genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden können. Für den Verfasser des Beitrages, Ex-Nestlé-Manager, kann diese Unkenntnis weitreichende Folgen haben. „Unternehmen, die einen ganzheitlichen Verbesserungsansatz in ihrem Unternehmen implementieren können, werden einen Vorsprung vor den Mitbewerbern erzielen, der nur sehr schwer kopierbar ist“. Unseren Ansatz von Exzellenz in der Ernährungsindustrie nennen wir das „BFC-Verbesserungsmanagement“. Das „BFC-Verbesserungsmanagement“

ist ein praxiserprobtes, umsetzungsstarkes Konzept mit verifizierten Ergebnissen. Jedes Element kann in dem Konzept je nach Kundenbedürfnissen unterschiedlich gewichtet oder auch einzeln implementiert werden.

Gemeinsame Ausrichtung des Unternehmens

Der erste Schritt ist die Kommunikation der Unternehmensziele. Jeder Mitarbeiter muss wissen, welches sein Beitrag zum Unternehmenserfolg ist. Die gemeinsame Ausrichtung des Unternehmens stellt die Schnittstelle zum Strategieprozess dar. Mit der Erstellung von Masterplänen und der Kaskadierung der Ziele und Kennzahlen wird sichergestellt, dass sämtliche Bereiche und Produktionsstätten an der Umsetzung der strategischen Initiativen bzw. Unternehmensprioritäten arbeiten. Sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen dadurch ihre persönliche Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Im Team wird analysiert, welche Projekte zu welchem Zeitpunkt implementiert werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Gleichzeitig dient der Masterplan dazu, Prioritäten festzulegen, da kein Unternehmen unendlich Ressourcen zur Verfügung hat. Die Masterpläne und damit die Ziele, Kennzahlen und Projekte werden monatlich auf Umsetzung und Aktualität überprüft. Dadurch leben

¹⁾ Leiter BFC (Bausch Food Consulting), Marktoberdorf, Telefon 08342 898823 oder 0151 41466937, E-Mail: j.bausch@bausch-foodconsulting.de, www.bausch-foodconsulting.de

²⁾ Aus der Studie zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen der deutschen und österreichischen Food-Industrie

Abb. 1: Kommunizierte Unternehmensziele innerhalb der eigenen Unternehmenshierarchie

Unwissende Mitarbeiter

Wie weit kommunizieren Molkereien ihre Unternehmensziele innerhalb ihrer Hierarchie

	Familienunternehmen	Genossenschaften	Kapitalgesellschaften
bis ins Management	24%	17%	9%
bis Abteilungsleiter	36%	33%	0%
bis zu den Mitarbeitern	40%	50%	91%

Abb. 2: Ziele der Milchindustrie bei den Verbesserungsprozessen

SICHERUNG DER ZUKUNFT (Mehrfachnennung möglich)

Was Molkerein mit Verbesserungsprogrammen erreichen wollen



die Masterpläne und es wird schnell erkannt, wenn Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg führen.

■ Führungskräfte müssen zu Coaches ihrer Teammitglieder werden

Führungskräfte, so der Ansatz des Beraters, beheben Probleme in ihrem Bereich nicht mehr selbst, sondern sorgen dafür, dass jeder einzelne Mitarbeiter das eigenverantwortlich erledigt. Dabei ändert sich die Rolle der Führungskräfte. 78 Prozent der befragten Manager sehen darin einen Schwerpunkt für die Zukunft. Durch ein praxisorientiertes Führungsmodell wird dabei das Potenzial der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Gleichzeitig wird durch Coaching das Management entlastet und die Mitarbeiter entwickeln sich stetig weiter. Dabei müssen die Führungskräfte es allerdings auch „aushalten“, einen Teil der Verantwortung abzugeben.

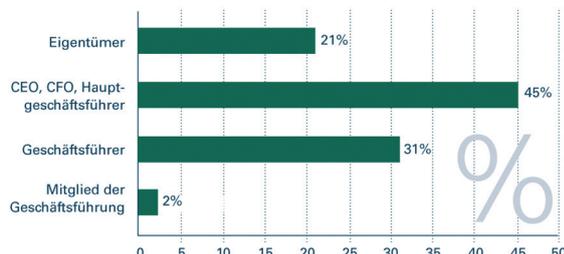
■ Kennzahlenbasierte Besprechungen auf allen Ebenen

Durch die weitere Kaskadierung der Ziele und Kennzahlen bis zu den Mitarbeitern und dem Einsatz von visuellen Managementtechniken entsteht eine effiziente Besprechungskultur. Die Besprechungen sind ein Schlüsselement und dienen zur Steuerung der Abteilungen sowie zur permanenten Verbesserung der Kennzahlen. Es werden ausgewogene Kennzahlen verwendet, die sich z. B. mit Arbeitssicherheit, Qualität, Planung und Produktivität befassen. Sämtliche Mitarbeiter verstehen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg und haben die Möglichkeit, ihre Kennzahlen selbst zu messen und kontinuierlich zu verbessern. Im Rahmen der Besprechungen werden neben dem Informationsfluss Abweichungen sichtbar, Aktionen festgelegt und priorisiert sowie Themen für spätere Problemlösungen festgehalten. Die Tagesbesprechung stellt den reibungslosen Ablauf des Tagesgeschehens sicher und ist gleichzeitig eine Plattform für die Mitarbeiter. Die Wochenbesprechung befasst sich mehr mit den Trends der Kennzahlen. Laufen die Kennzahlen in die richtige Richtung? Welche Gegenmaßnahmen müssen auf die Projektpipeline genommen bzw. eingeleitet werden? In der Produktion gibt es noch zusätzlich strukturierte Schichtübergaben, die den gleichen Prinzipien folgen.

■ Problemlösekultur im gesamten Unternehmen

Eine Schlüsselrolle kommt dem Wissen und täglichem Anwenden von Problemlösetechni-

Aktuelle Position des Befragten/Unternehmensform



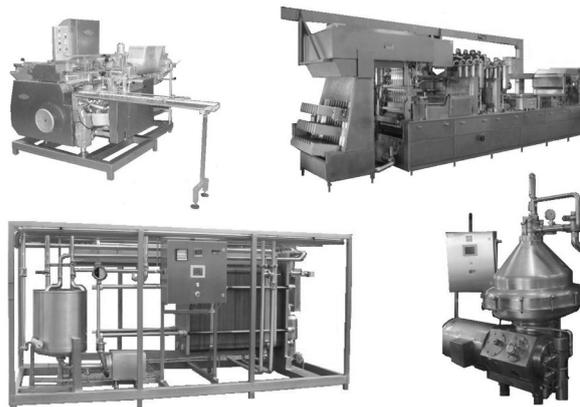
ken und Prozessverbesserungen zu. 87 Prozent der befragten Top-Manager der Milchwirtschaft geben als zentrale Rolle die Problemlösekultur innerhalb von Verbesserungsprogrammen an. Jeder Mitarbeiter muss durch das Erlernen von einfachen Problemlösetechniken in der Lage sein, die Grundursachen von Problemen zu analysieren und zu beheben. Durch das Lösen der Grundursachen nehmen die „Feuerwehreinsätze“ kontinuierlich ab, das Management wird entlastet, Prozesse werden einfacher und der Erfolg wird für jeden Mitarbeiter sichtbar. Die Mitarbeiter müssen spüren,

dass sie mit der strukturierten Problemlösung ihre tägliche Arbeit verbessern. Dabei ist es entscheidend, dass man sich zuerst den Problemen zuwendet, die wiederkehrend sind und auch mit einfachen Problemlösemethoden gelöst werden können. Die Höhe der Einsparung sollte dabei am Anfang sekundär sein. BFC unterscheidet drei unterschiedliche Ebenen der Problemlösung, die sich hinsichtlich der Problem-Komplexität unterscheiden und sich je nach Problem anwenden lassen. „Das Anwenden von Problemlösetechniken“, weiß Bausch aus eigener Erfahrung „darf nicht auf



MACHINEHANDEL LEKKERKERKER B.V.

Ankauf – Überholung – Verkauf

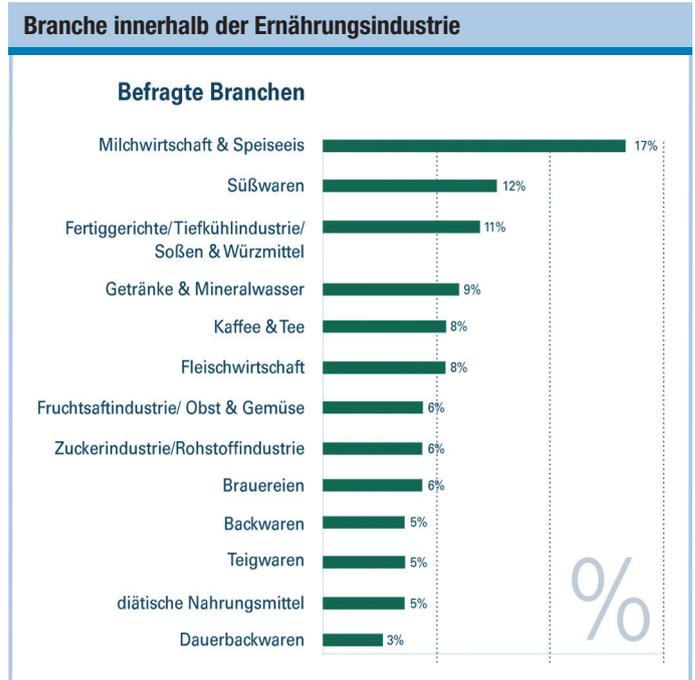
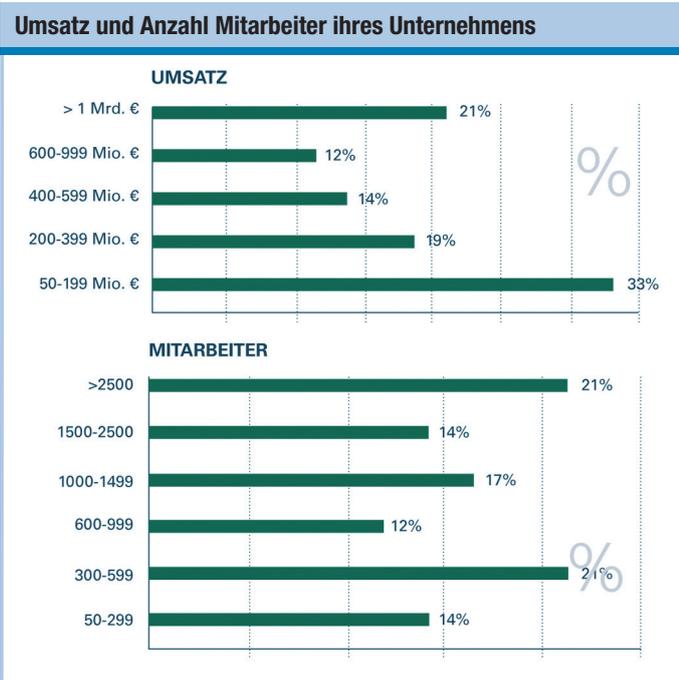


Spezialist in gebrauchten Molkereimaschinen

- Separatoren
- Homogenisiermaschinen
- Pasteurisierungsanlagen
- Verpackungsmaschinen
- Buttermaschinen
- komplette Molkereien

www.lekkerkerker.nl

ANUGA FOOD TEC
Hall 4.1 · A038



die Produktion begrenzt sein, vielmehr müssen alle Bereiche in der Anwendung der Problemlösungen eingebunden werden, um einen wirklichen Wettbewerbsvorteil zu erreichen“.

■ Weltklasseprozesse für den administrativen Bereich

Im Gegensatz zu den Prozessoptimierungen vergangener Tage, bei denen externe Teams die Prozesse optimierten, findet im fünften Baustein des BFC-Verbesserungsmanagement eine gemeinsame Optimierung mittels Prozessmapping statt. Durch die Prozessoptimierung der Mitarbeiter entsteht eine Kultur der Eigenverantwortung und Unternehmertum. Informationen und Material fehlerfrei, zum richtigen Zeitpunkt, in

der richtigen Menge an die richtige Person zu liefern, das sind die Kriterien von Weltklasseprozessen, die in vier Stufen erreicht werden. Fast nebenbei ergeben sich eine Erhöhung der Motivation und Fähigkeiten aller Mitarbeiter und eine Reduktion der Nicht-Wertschöpfenden Tätigkeiten um ca. 40 Prozent.

In der ersten Stufe erfährt jeder Mitarbeiter, wie er sich an seinem Arbeitsplatz am besten organisiert. In der zweiten Stufe werden gemeinsam abteilungsinterne Prozesse definiert und verbessert. Die dritte Stufe beschäftigt sich mit den abteilungsübergreifenden Prozessen. Die Prozesse werden dargestellt (Prozessmapping), die Probleme benannt und nach Aufwand und Nutzen bewertet. In der vierten Stufe findet ein internes und/oder externes Benchmarking statt. Probleme der externen Optimierung wa-

ren zum einen die fehlende Akzeptanz im Unternehmen und zum anderen, die Unfähigkeit der eigenen Mitarbeiter bei sich ändernden Rahmenbedingungen die Prozesse wieder zu optimieren. Beide Hauptprobleme sind mit diesem Ansatz nachhaltig gelöst.

■ Hindernisse bei der Implementierung

Um so eine Kultur im Unternehmen zu implementieren, bedarf es des langen Atems des Managements. Daher ist es wichtig, ein ganzheitliches Konzept zu nutzen, von dem das Management absolut überzeugt ist und das seine Praxistauglichkeit schon bewiesen hat. Um eine Überlastung der Organisation durch eine Vielzahl von Prioritäten zu vermeiden, beginnen Unternehmen an einer ausgewählten Produktionslinie oder in einer Verwaltungsabteilung. Die positiven Ergebnisse dieser Einführung erleichtern dann die Fortsetzung der Verbesserungsinitiative.

■ Fazit

Während in Konzernen vor allem amerikanischer Herkunft solche Verbesserungsprogramme schon seit Jahren implementiert sind, tut sich die deutsche und österreichische Milchwirtschaft mit einer solchen Kultur noch schwer. Und das, obwohl 70 Prozent der interviewten Topmanager in dieser Kultur die Zukunft und einen langfristigen Wettbewerbsvorteil sehen.

Abb. 3: Hindernisse bei der Implementierung von Verbesserungsprozessen

Führung (Mehrfachnennung möglich)

Hindernisse, die die Milchwirtschaft bei der Implementierung von Verbesserungsprogrammen sehen

