

Effizienzsteigerung

Verschenkter Wettbewerbsvorteil

Dem Wettbewerb durch „Exzellenz“ in allen Unternehmensbereichen einen Schritt voraus

Die wenigsten Unternehmen in der Fleischwirtschaft haben ein Effizienzsteigerungsprogramm das auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet ist. Die Hauptziele sind dabei, signifikante Effizienzsteigerungen im gesamten Unternehmen und die Nutzung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter. Wie dies zu einem Wettbewerbsvorteil der nächsten zehn Jahre werden könnte, analysierte Bausch Food Consulting (BFC) anhand einer Studie zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen der deutschen Food-Industrie.

Von Josef Bausch

Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen wird immer mehr zu einer zentralen Frage innerhalb der Fleischwirtschaft. Dieser hart umkämpfte Markt zwingt die Unternehmen, Jahr für Jahr kostengünstiger, flexibler und effizienter zu werden. 80% der Top-Manager in der Fleischwirtschaft sehen in ganzheitlichen Effizienzsteigerungsprogrammen noch erhebliches Potential analysiert die BFC-Studie, bei der 67 Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer der deutschen Ernährungsindustrie interviewt wurden. Die Vielzahl von Methoden und Tools wie „Lean Management“, „KVP“, „Total Produktive Management“ oder „Six Sigma“ die durch die Fachwelt geistern, haben mehr zur Verunsicherung als zur Klärung beigetragen, wie denn nun Effizienzsteigerungen im gesamten Unternehmen und die Fähigkeiten aller Mitarbeiter genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden können. Diese Unkenntnis kann weitreichende Folgen haben. Unternehmen, die ein ganzheitliches Effizienzsteigerungsprogramm in ihrem Unter-

nehmen implementieren können, werden einen Vorsprung vor den Mitbewerbern erzielen der nur sehr schwer kopierbar ist.

Gemeinsame Ausrichtung auf die Unternehmensziele

69% der Unternehmen in der Fleischwirtschaft, so die BFC-Studie, kommunizieren ihre Ziele nicht bis zu den Mitarbeitern. Der erste Schritt beginnt mit der gemeinsamen Erstellung von Masterplänen für alle Hauptbereiche. 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. Business Prioritäten 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 Geschäftsziele 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 die Masterpläne und es wird schnell erkannt, wenn Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Führungskräfte müssen zu Coaches ihrer Teammitglieder werden

Jeder Mitarbeiter soll die Probleme, die an seinem Arbeitsplatz auftauchen, eigenverantwortlich lösen. Um dies zu gewährleisten, muss die Führungskraft mehr zu einem Coach seiner Teammitglieder werden als bisher üblich. Dabei ändert sich die Rolle der Führungskräfte Schritt für Schritt. Durch ein praxisorientiertes Führungsmodell werden dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Gleichzeitig wird durch das Coaching das Management entlastet, und die Mitarbeiter entwickeln sich stetig weiter. Durch die Anwendung von „exzellentem Führungsverhalten“ entsteht ein Miteinander im Unternehmen, das eine Voraussetzung für die 100%ige Einbindung und Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiter ist.

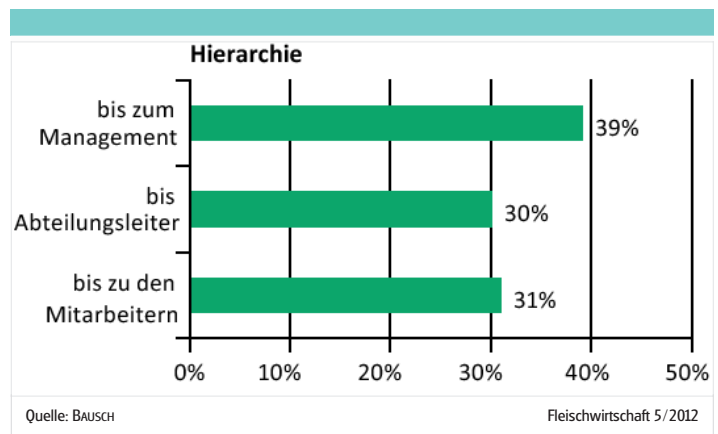


Abb. 1: Kommunizierte Unternehmensziele innerhalb der eigenen Unternehmenshierarchie

wortlich lösen. Um dies zu gewährleisten, muss die Führungskraft mehr zu einem Coach seiner Teammitglieder werden als bisher üblich. Dabei ändert sich die Rolle der Führungskräfte Schritt für Schritt. Durch ein praxisorientiertes Führungsmodell werden dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Gleichzeitig wird durch das Coaching das Management entlastet, und die Mitarbeiter entwickeln sich stetig weiter. Durch die Anwendung von „exzellentem Führungsverhalten“ entsteht ein Miteinander im Unternehmen, das eine Voraussetzung für die 100%ige Einbindung und Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiter ist.

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 der

Arbeitssicherheit, Qualität, Planung und der 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 Wochenbe-

Die BFC-Studie umfasste 67 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 31 Mrd. €. 21% der Unternehmen setzten über 1 Mrd. € um, 12% zwischen 600 und 999 Mio. €, 14% zwischen 400 und 599 Mio. €, 19% zwischen 200 und 399 Mio. € und 33% zwischen 50 und 299 Mio. €. 60 persönliche und sieben Interviews auf dem Postweg wurden mit Eigentümern, CEOs/CFOs oder Geschäftsführern geführt. Damit ist die BFC-Studie eine der momentan größten Studien bezüglich der Ernährungsindustrie im deutschsprachigen Raum.

Verschenkter Wettbewerbsvorteil

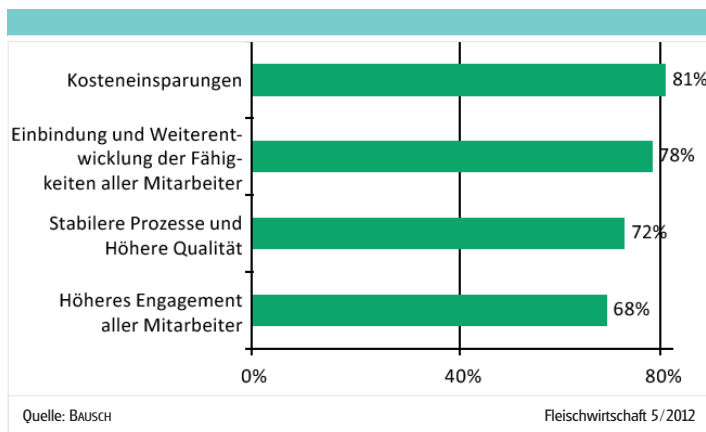


Abb. 2: Ziele der Fleischwirtschaft bei Verbesserungsprozessen

sprechung 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?

Problemlösekultur im gesamten Unternehmen

Eine Schlüsselrolle kommt dem Wissen und täglichem Anwenden von Problemlösetechniken und Prozessverbesserungen zu. 84% der befragten Top-Manager der Fleischwarenindustrie 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 „Feuerwehreinätze“ 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 darf nicht auf 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-Effizienzsteigerungsprogrammes 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, 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 rund 40%.

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.

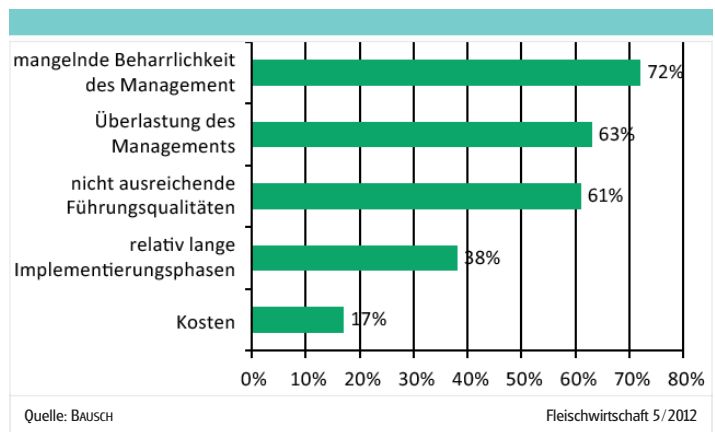


Abb. 3: Hindernisse bei der Implementierung von Verbesserungsprozessen

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.

Hindernisse bei der Implementierung

Um so eine Kultur im Unternehmen zu implementieren, bedarf es den langen Atem 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.

Ausblick

Während in Konzernen vor allem amerikanischer Herkunft solche Effizienzsteigerungsprogramme schon seit Jahren implementiert sind, tut sich die

deutsche Fleischwirtschaft mit einer solchen Kultur noch schwer. 70% der interviewten Topmanager sehen allerdings in dieser Kultur die Zukunft und einen langfristigen Wettbewerbsvorteil. Man kann also davon ausgehen, dass ganzheitliche Verbesserungsprogramme in Zukunft eine wesentlich größere Rolle in der deutschen Fleischwirtschaft spielen werden und damit auch zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Anschrift des Verfassers

Josef Bausch (MBA), BFC (Bausch Food Consulting), Haydnstraße 29, 87616 Marktobendorf, j.bausch@bausch-foodconsulting.de

Josef Bausch (MBA) war über 25 Jahre bei Nestlé im Management und in der internen Unternehmensberatung tätig. Seit 2011 steht er der Unternehmensberatung BFC (Bausch Food Consulting), vor, die sich auf die Bereiche Effizienzsteigerungsprogramme, Strategieprozess und Innovationen ausschließlich innerhalb der Ernährungsindustrie fokussiert.



IHR SYSTEMPARTNER FÜR DIE LEBENSMITTELINDUSTRIE

Ehlerl liefert alles, was Sie für die Produktion, Verarbeitung und den Vertrieb von Lebensmitteln benötigen. Für Industrie und Gewerbe.

NEUE WEBSEITE!

www.ehlerl-gmbh.de