

Mehr Rendite

OPTIMIERUNG. Optimierungsprogramme für nahezu alle Unternehmensbereiche sind in vielen Wirtschaftszweigen gang und gäbe. Die Getränkeindustrie tut sich noch etwas schwer damit – aber die Mehrheit sieht dennoch hier die Zukunft.



In der deutschen Getränkeindustrie führen rückgängige Verbraucherpreise, steigende Konzentration des Handels, Überkapazitäten und steigende Rohstoff- und Energiepreise zu einem immer härteren Wettbewerbsdruck. Dieser hartumkämpfte Markt zwingt die Unternehmen Jahr für Jahr kostengünstiger, flexibler und effizienter zu werden. Um hier einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, müssen die Unternehmen „Exzellenz“ in allen Unternehmensbereichen erreichen.

Schwerpunkt Nr.1 für die Getränkeindustrie in den nächsten Jahren ist klar der Kostenfokus, dies ergab die BFC-Studie, bei der 67 Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer der deutschen Ernährungsindustrie interviewt wurden.

Zudem sagen 78 Prozent der Top-Manager in der Getränkeindustrie, dass in ganzheitlichen Verbesserungsprozessen noch erhebliches Potenzial steckt. Die Vielzahl von Methoden und Tools wie „Lean Management“, „Total Productive Management“, „KVP“ oder „Six Sigma“ die durch die Fachwelt geistern, haben mehr zur Verunsicherung als zur Klärung beigetragen, wie denn nun die Fähigkeiten aller Mitarbeiter genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden können.

Für Josef Bausch, Ex-Nestlé-Manager und Leiter von BFC, 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“.

Nur 44 Prozent der Unternehmen in der Getränkeindustrie, so die BFC-Studie, kommunizieren ihre

Ziele bis zu den Mitarbeitern. Bei 29 Prozent der Unternehmen verbleiben die Ziele sogar im Managementkreis. Bauschs erster Schritt beginnt mit der Kommunikation der Unternehmensziele. Jeder Mitarbeiter müsse wissen, was sein Beitrag zum Unternehmenserfolg ist. 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.

MITARBEITER MEHR INTERGRIEREN

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 der Getränkeindustrie sehen darin einen Schwerpunkt für die Zukunft. Durch ein praxisorientiertes Führungsmodell wird dabei das Potential der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert. Gleichzeitig wird durch Coaching das Management entlastet und die Mitarbeiter entwickeln sich stetig weiter.

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 Arbeitssi-

cherheit, 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.

Eine Schlüsselrolle kommt dem Wissen und täglichem Anwenden von Problemlösetechniken und Prozessverbesserungen zu. 85 Prozent der befragten Top-Manager der Getränkeindustrie 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 Problemkomplexität unterscheiden und sich je nach Problem anwenden lassen.

Um so eine Kultur im Unternehmen zu implementieren, bedarf es den langen Atem des Managements. 68 Prozent der Manager der Getränkeindustrie geben an, dass die mangelnde Beharrlichkeit des Managements ein Hindernisgrund für die Einführung von Verbesserungsprogrammen sind. Der Grund liegt oft in der Überlastung durch das Tagesgeschehen (ebenso 68 Prozent). Als dritte Hürde mit 62 Prozent wird die nicht ausreichende Führungsqualität auf einigen Ebenen gesehen. Daher ist es wichtig, ein ganzheitliches Konzept zu nutzen, von dem das Management überzeugt ist und das seine Praxis-tauglichkeit 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.

Während in Konzernen vor allem amerikanischer Herkunft solche Verbesserungsprogramme schon seit Jahren implementiert sind, tut sich die deutsche Getränkeindustrie mit einer solchen Kultur noch schwer. 70 Prozent 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 Getränkeindustrie spielen werden und damit auch zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. ■

Infos auch bei BFC im Internet unter www.bausch-foodconsulting.de

Deutschland liebt Blanchet



Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung und freuen uns über das Vertrauen der Verbraucher.

www.blanchet.de