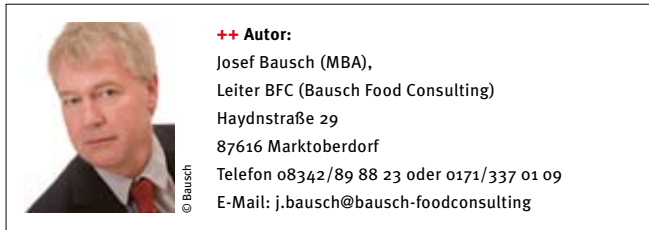


# Verschenkte Rendite

DIE WENIGSTEN UNTERNEHMEN IN DER BACKWARENBRANCHE NUTZEN DIE VOLLEN FÄHIGKEITEN IHRER MITARBEITER, UM „EXZELLENZ“ IN ALLEN BEREICHEN ZU ERLANGEN. WIE DIES ZU EINEM WETTBEWERBSVORTEIL DER NÄCHSTEN 10 JAHRE WERDEN KÖNNTE, ANALYSIERTE BAUSCH FOOD CONSULTING (BFC).



**+** Auf die Frage nach dem Schwerpunkt für sein Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre antwortete ein mittelständischer Backwarenhersteller „Profitabilität und nochmals Profitabilität“. Mit 33 % weist die Backwarenbranche einen der höchsten Werte innerhalb der Ernährungsindustrie auf. Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen wird immer mehr zu einer zentralen Frage auch innerhalb der Backwarenbranche. Dieser hartumkämpfte Markt zwingt die Unternehmen, Jahr für Jahr kostengünstiger, flexibler und effizienter zu werden. 87 % der Top-Manager in der Backwarenbranche sehen in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen noch erhebliches Potenzial, 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 Productive Management“ 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.“

## Kommunikation der Ziele

Nur 35 % der Unternehmen der Backwarenbranche, so die BFC-Studie, kommunizieren ihre Ziele bis zu den Mitarbeitern. Bei 65 % der Backwarenbetriebe verbleiben die Ziele im Management bzw. beim Abteilungsleiter. 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. 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.

Ein Eigentümer einer Feinbäckerei sagte, „dass seit der Einführung von kennzahlenbasierten Besprechungen endlich jeder weiß, wo wir gut sind und wo nicht und damit auch, an was wir arbeiten müssen“. 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.

In Zukunft soll jeder Mitarbeiter die Probleme, die an seinem Arbeitsplatz und innerhalb seines Prozessschrittes auftauchen, eigenverantwortlich lösen. Um dies zu gewährleisten, muss die Führungskraft mehr zu einem Coach seiner Teammitglieder werden als bislang üblich in der Backwarenbranche. Dabei ändert sich die Rolle der Führungskräfte Schritt für Schritt. 73 % der befragten Manager der Backwarenindustrie 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. Gerade dies wird, nach den Erfahrungen des Beraters, oft unterschätzt.

## Problemlösekultur im Unternehmen

Eine Schlüsselrolle kommt dem Wissen und täglichen Anwenden von Problemlösetechniken und Prozessverbesserungen zu. 80 % der befragten Top-Manager der Backwarenbranche geben als zentrale Rolle die Problemlösekultur innerhalb von

Verbesserungsprogrammen an. „Dabei ist es entscheidend“, so ein großer Hersteller von Dauerbackwaren, „dass möglichst viele Mitarbeiter im Unternehmen an täglichen Problemlösungen beteiligt sind.“ 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“, weiß Bausch aus eigener Erfahrung, „darf nicht auf die Produktion begrenzt sein, vielmehr müssen alle Bereiche in der Anwendung der Problemlösungen eingebunden werden, um einen wirklichen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.“

Der fünfte Baustein des BFC-Verbesserungsmanagements beinhaltet eine gemeinsame Optimierung mittels Prozessmapping. 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 ca. 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. 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 eines langen Atems von Seiten des Managements. 70 % der Manager der Backwarenbranche geben an, dass die mangelnde Beharrlichkeit des Managements ein Hindernisgrund für die Einführung von Verbesserungsprogrammen ist. Der Grund liegt oft in der Überlastung durch das Tagesgeschehen (66 % der Befragten). Als dritte Hürde mit 67 % wird die nicht ausreichende Führungsqualität auf einigen Ebenen gesehen. 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.

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

ANZEIGE

www.boyensbackservice.de



Wir kriegen's gebacken!

## GEBÄCKVEREDELUNG

unvergleichliche Optik und meisterhaften Geschmack



Besuchen Sie uns auf der INTERNORGA Halle B6, Stand 400 9. - 14. März 2012



Jelly concept



Jelly economy



SPRÜH-SYSTEME  
UNIFILLER-SYSTEME  
BACKTRENNMITTEL

Geben Sie Ihrem Gebäck den glänzenden Marktauftritt den es verdient. Verwandeln Sie Ihre Verkaufstheke in eine Showbühne! Veredeln Sie Ihr köstliches Gebäck mit unserer modernsten Sprühtechnik auf höchstem Niveau bei hervorragender Schnittfestigkeit und gewinnen Sie neue, zufriedene und kaufende Kunden, die für mehr Umsatz sorgen!

boyens backservice GmbH  
Gildestraße 76-80 · 49479 Ibbenbüren

Telefon +49 (0) 54 51-96 37-0  
Telefax +49 (0) 54 51-96 37-16

info@boyensbackservice.de  
www.boyensbackservice.de



## **Dies ist ein Artikel aus der Fachzeitschrift **brot+backwaren**, die 6-mal jährlich erscheint.**

Als Abonnent erhalten Sie die Fachzeitschrift mit Praxisreportagen, Berichten aus Forschung und Entwicklung, Marktanalysen und Firmenportraits sofort nach Erscheinen. Damit haben Sie einen fundierten und umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Technik sowie der Backbranche.

**Interessierte können die Zeitschrift unter**  
**[www.brotundbackwaren.de](http://www.brotundbackwaren.de)**

**zum Kennenlernen kostenlos und unverbindlich**  
**zum Probelesen bestellen.**

In unserem Archiv auf dieser Homepage finden Sie sämtliche Berichte auch als PDF-Datei. Die Fachartikel finden Sie dort nach Jahrgängen sortiert; sie können per Volltextsuche durchsucht werden.

### **++ Copyrights, Texte zitieren und nutzen**

Bitte beachten Sie, dass das einfache Zitieren unserer Texte erlaubt ist, solange sich die Länge des Zitats im Rahmen hält. Dabei halten wir drei Sätze für eine gute Grenze. Verlinken Sie bitte auf unseren Text. Nur wenn Sie mit dem Zitat Werbung machen oder es gewerbsmäßig an Dritte weitergeben wollen, fragen Sie uns bitte erst unter [info@foodmultimedia.de](mailto:info@foodmultimedia.de).

Längeres Zitieren oder Übernehmen unserer Texte ist nur nach Übereinkunft mit f2m erlaubt. Bilder aus unseren Texten sowie Videos dürfen nur nach Lizenzierung mit den Rechteinhabern weiterverwendet werden.

Ansonsten gilt das übliche Copyright: Wir, die f2m food multimedia gmbh, behalten uns alle Rechte an den Beiträgen auf unserer Seite vor.

**++ Haben Sie noch Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an uns.**