

# Benchmarking

*oder was die mittelständischen Bäckereien von den führenden erfolgreichen Betrieben der Brotindustrie in Sachen Reinigung und Wartung lernen können.*

von Peter Lüthje

Reinigung und Wartung ist oft Nebensache und wird als lästiges Anhängsel angesehen. Besonders erfolgreiche Unternehmen der Brotindustrie gehen hier einen anderen Weg. Sie betrachten den Produktionsprozess in allen seinen Teilen als Gesamtheit und gestalten ihn so, dass jede einzelne Tätigkeit mit jeder anderen bestmöglich koordiniert wird.

Das erfordert eine systematische Planung des Produktionsprozesses in den einzelnen Abschnitten. Bei dieser Betrachtungsweise gehören Reinigung und Wartung in gleicher Weise zum Produktionsprozess wie z.B. die Tätigkeit der Teigbereitung oder das Backen des Brotes. Aus dieser „ganzheitlichen Sicht“ bietet es sich geradezu an, die Reinigungs- und Wartungsarbeiten so eng wie möglich zu verbinden, um sie so besser zu koordinieren.

Dazu werden die Inhalte der Reinigungs- und Wartungspläne von bzw. mit den Mitarbeitern erarbeitet. Der Vorgesetzte ist der Koordinator, er sorgt für die Rahmenbedingungen und für die Akzeptanz. Form und Aussehen werden über ein Computerprogramm dargestellt. Anschließend werden die Reinigungs- und Wartungskräfte durch die verantwortlichen Mitarbeiter eingearbeitet. Die Pläne selber werden in einem sinnvollen Standard übersichtlich und sauber (alles, was sauber und ordentlich ist, wird auch ernstgenommen) auf rotem Trägermaterial mit Alu-Einfassung offen im Betrieb nach Anlagen den entsprechenden Teilabschnitten zugeordnet (keine Schubladenpläne).

Inhaltlich dazu gehören die zeitlichen Vorgaben der durchzuführenden Reinigungs- und Wartungsarbeiten sowie der Dokumentationsenteil, so dass sichergestellt ist, dass alle durchgeführten Arbeiten jederzeit durch Dritte nachvollziehbar

sind – Geschäftsleitung – Lebensmittelaufsichtsamt usw. Das Abzeichnen erfolgt durch den dafür verantwortlichen Mitarbeiter – wie Mitarbeiter Rohstoffe/ Silo, Anlagenführer, Linienverantwortlicher.

## Beispiele eines Grobkonzepts – Reinigungs- und Wartungspläne einer Brötchenanlage

Die Brötchenanlage wird in Teilabschnitte eingeteilt.

- 1 Bereich Silo/Dosierung
- 2 Teigteiler
- 3 Teigaufarbeitung
- 4 Formenmagazin
- 5 Garschrank mit Zu- und Abtransportbändern/Blechmagazin
- 6 Schneidemaschine
- 7 Ofeneinlauf – Ofen – Ofenauslauf
- 8 Kühlturm
- 9 Verpackungsanlagen mit Metallcheck
- 10 Kommissionieranlage mit Wickelautomat
- 11 Lagermagazin

Bei einem Rheon-Brötchen-Teigteiler sehen die Inhalte solcher Pläne für die Punkte „Reinigung pro Schicht“ und „Wartung im Wochenrhythmus“ wie folgt aus:

### Reinigung pro Schicht:

- a Rheon zerlegen – Innenteile mit Lappen entoeilen, Schwenkrollenschaber und Innenplatten nass spülen.
- b Reinigen: Teigabstandssensor, Rollentrichter, Teigtransportband und Zuführung, Auffangleche leeren, Mehl entfernen, gesamte Maschine mit trockenem Lappen reinigen, Ölfangbehälter leeren, Bodenbereich säubern.

### Wartung im Wochenrhythmus:

- a Teigbandformer prüfen, Band A + B, Stern (Nullpunkt), Beoelung (Ventile etc.) Lager, Bolzen, Lichttaster
- b Querroller prüfen, Lager/Aktionroller prüfen, Teigtransportband (3x) Motoren (2x), Lager, Lagersitze, Bürsten, Gleitlager, Kunststoffrie-

Arbeitsanweisung / Qualitätssicherung		Reinigungs- und Wartungsplan	
1	Bereich Silo/Dosierung	Reinigung	Wartung
2	Teigteiler	Reinigung	Wartung
3	Teigaufarbeitung	Reinigung	Wartung
4	Formenmagazin	Reinigung	Wartung
5	Garschrank mit Zu- und Abtransportbändern/Blechmagazin	Reinigung	Wartung
6	Schneidemaschine	Reinigung	Wartung
7	Ofeneinlauf – Ofen – Ofenauslauf	Reinigung	Wartung
8	Kühlturm	Reinigung	Wartung
9	Verpackungsanlagen mit Metallcheck	Reinigung	Wartung
10	Kommissionieranlage mit Wickelautomat	Reinigung	Wartung
11	Lagermagazin	Reinigung	Wartung

men, Zylinder, Mehlstreuer (4x), Bürste ausbauen, prüfen.

**Welche Vorteile bringen derartige Reinigungs- und Wartungspläne ?**

Die allgemeinen verbindlichen Verpflichtungen der Gesetzgebung nach HACCP sind damit erfüllt.

Die Anforderung des Handels, nach IFS (International Food Standard) sind in dem Punkt „Hygiene und Wartung“ erfüllt.

Die Reinigungs- und Wartungspläne sind ein unverzichtbarer Beitrag zur Erreichung von Spitzenqualität. Die Hygiene wird grundlegend verbessert. Betriebe, die Artikelgruppen wie z.B. Sandwich Toast/Schnittbrot in mikrobiologisch kontrollierten Räumen herstellen, erreichen durch die in den Reinigungsplänen vorgegebene

systematische Reinigung erst die Voraussetzung für die Herstellung eines einwandfreien Produkts. Dabei kann weitgehend auf Konservierungsstoffe und Pasteurisierung verzichtet werden. Die Schimmelquote sinkt bei dem marktüblich festgelegten MHD (Mindesthaltbarkeitsdatum) auf einen Wert gegen 0%. Durch die Reinigungs- und Wartungspläne wird die Produktivität erhöht. Die konsequente Wartung reduziert die betrieblichen Störungen deutlich, die Stundenleistung steigt. Die Lieferverpflichtungen können zeitgerecht eingehalten werden.

**Marketing:**

Durch Umsetzung von HACCP und IFS erzielt man positive Reaktionen von den Kunden. Der Han-

del sucht die Zusammenarbeit mit zertifizierten Betrieben. Aus meiner Erfahrung ist festzustellen, dass die Kunden in zunehmendem Maße die Betriebe in Augenschein nehmen. ■

**Der Autor**

Peter Lüthje, hat während seiner langjährigen Zeit als Produktionsleiter in einem der deutschen Großbetriebe mit dieser Philosophie sowohl die Spitzenqualität als auch die Produktivität erreicht, die notwendig war, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten.

Sofern sich zu den o. a. Darstellungen noch Fragen ergeben und noch an weiteren Einzelheiten Interesse besteht, können Sie zu dem u. a. Verfasser dieses Artikels Kontakt aufnehmen.

Telefon: 02102-32777  
e-Mail: Luethje@lycos.de

# Emotional logistics

*Projektbeispiel (entnommen der Website www.transico.com)*

■ Aufgrund schlechter Benchmark-Ergebnisse soll ein Ansatz gefunden werden, um die von Spannungen belastete Kooperation zwischen den drei Divisionen einer AG zu verbessern.

transico® entwickelt ein Performancekonzept, das für jede Division eine KünstlerIn vorsieht, deren professionelles Selbstverständnis die jeweilige Division abstrakt beschreibt. Das Casting ergibt: Division A = progressiver Saxophonist, B = konservative SchauspielerIn, C = expressive Malerin. Die Erarbeitung der Performance, zu der gelegentlich Führungskräfte stoßen, führt alsbald in einen Konflikt. Dieser Konflikt entsteht, weil die Spra-

che der Erarbeitung zugleich das Instrument von B ist. A und C legen Saxophon und Pinsel weg. Erst die Einsicht, dass B für die Performance eine neutrale Textzitation als Instrument braucht, bewirkt eine Trennung der Sprache der Erarbeitung von der Performance. Der Konflikt wird überwunden und die Struktur der Performance liegt offen: A und B unterstützen sich gegenseitig im Dialog (sequentiell), den C untermalt (parallel).

Das bedeutet für diese Organisation: 1. Die Spannungen entstehen, weil es nur eine von B historisch geprägte Unternehmensidentität gibt, keine bewusst neutral formulierte. 2. Anstelle der drei Divisionen wäre eine Matrixstruktur besser geeignet: A und B rücken zusammen, C liegt quer.

Die Performance wird bei der Corporate Conference gezeigt und ist heftig umstritten. Dennoch wird

eine Projektgruppe ins Leben gerufen, um eine neutrale Unternehmensidentität zu formulieren. Der Leiter der Division B, der an der bisherigen Identität festhalten will, verlässt kurz darauf die Organisation. Etwa ein halbes Jahr später wird das Unternehmen in eine Matrix umstrukturiert und Bereiche der Division C veräußert. Die Benchmark-Ergebnisse verbessern sich deutlich. ■

Anzeige

**W. Ullmann**  
Hubwagen  
für jeden Ofen

