

**FALLSTUDIE****Lebensmittelhersteller reduziert Verschwendung, steigert Effizienz****Solides Managementsystem weist schnell wachsendem Lebensmittelhersteller den Weg zurück zur Rentabilität****Kunde**

Ein schnell wachsender Lebensmittelhersteller mit Minderheitsbeteiligung einer Private-Equity-Gesellschaft.

**Herausforderung**

Verschwendung von Zutaten und Anlageneffizienz im mittleren 60%-Bereich führten zur Nichteinhaltung von Lieferterminen und verkleinerten die Margen.

**Lösung**

Wiedereinführung von schlanken Produktionsmethoden und Anwendung strukturierter Problemlösungsmethoden in Verbindung mit einem solideren Produktionsmanagementsystem.

**Ergebnisse**

Beseitigung der Rohstoffverschwendung und Effizienzsteigerung um vier bis fünf Prozentpunkte, was das Unternehmen wieder rentabel machte.

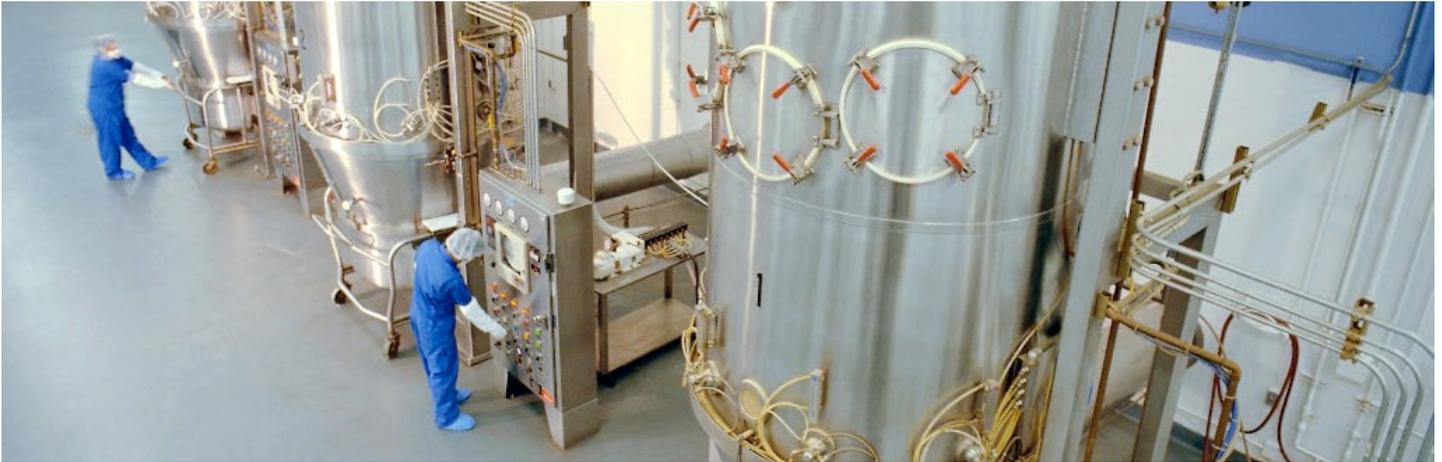
Schnelles Wachstum ist in jeder Branche eine spannende Herausforderung. In operativer Hinsicht können Effizienz- und Leistungssteigerungen Gewinne beschleunigen oder erhöhen und Investitionsaufwand, der wertvolle Barmittel verschlucken kann, verzögern.

In den letzten Jahren hat die TBM Consulting Group Unternehmensverbesserungsinitiativen bei einem schnell wachsenden Lebensmittelhersteller begleitet. Diese Fallstudie geht auf Teile dieser Arbeit ein, zeigt, wie die Erträge des Unternehmens und das EBITDA-Wachstum unterstützt wurden, und unterstreicht, wie wichtig die Kultur und ein solides Managementsystem für operationelle Exzellenz sind.

**Herausforderungen in rauen Mengen**

Der Minderheitsgesellschafter des Unternehmens, eine Private-Equity-Gesellschaft, hatte TBM-Berater gebeten, an der Verbesserung der operativen Leistung mitzuwirken. Unsere Bemühungen konzentrierten sich auf zwei Standorte. Beide Betriebe lagen in ländlichen Gegenden mit einer engagierten Mitarbeiterbasis, die gewillt ist, zum Erfolg der Organisation beizutragen.

Jeder der Betriebe ist in zwei Hauptbereiche unterteilt: Produktion und Verpackung. Der Bereich Verpackung ist weiter in drei Unterbereiche unterteilt: Würzen, Befüllung und Endverpackung. Zu den Produktionsprozessen gehören verpflichtende „Clean-in-Place“-Anforderungen, die ein regelmäßiges Abschalten der Anlagen für Zwecke der Systemhygiene erzwingen. Der Hygieneprozess reduziert das maximale Effizienzpotential auf um die 85%.



Manager beider Betriebe hatten als Basis für kontinuierliche Verbesserungen verschiedene Instrumente eingesetzt – grobe Wertstromanalysen, Standardarbeit und 5S. Die Schichtleiter der Betriebe waren zwar engagiert und arbeiteten hart, hatten aber nur beschränkte Fertigungserfahrung und waren nur wenig geschult. Sie tendierten dazu, sich darauf zu konzentrieren, „die Dinge am Laufen zu halten“ – größtenteils weil das Produkt temperaturempfindlich und verderblich ist – anstatt Ursachenforschung zu betreiben und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen, die zukünftigen Problemen vorgebeugt hätten. Tägliche Leistungskennzahlen förderten den Ad-hoc-Aktionismus, wobei die Schichtleiter die Prozesse nach Störungen wie Transportproblemen oder Maschinenschäden absuchten. Der Standardarbeit wurde von Mitarbeitern und Schichtleitern nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Bei unserer Arbeit konzentrierten wir uns von Beginn an auf die Bereiche, die die größten Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg des schnell wachsenden Unternehmens haben würden. Das primäre Problem im neueren Betrieb war die Zutatenverschwendung. Jeden Tag verlor der Betrieb durchschnittlich

knapp eine Tonne geschmacksgebender Zutaten. Da der Prozess geschlossen war, konnten die Maschinenbediener die Verschwendung nicht sehen. In Zwischenbilanzen aber tauchte sie als große Abweichung von über 50.000 USD pro Monat auf.

Der andere Betrieb des Unternehmens tat sich schwer damit, das Effizienzniveau durchgängig auf über 65% zu halten. Wie in vielen anderen Unternehmen auch, traten Probleme auf und wurden beseitigt, nur um sich wenig später erneut bemerkbar zu machen. Die eigentlichen Ursachen wurden nie ganz verstanden und daher auch nie vollständig behoben.

### **Die Grundlagen für Fortschritt schaffen**

Die Unterstützung durch TBM begann 2014 mit Schulungen und der Wiedereinführung von Lean-Management-Tools und -Methoden. Zu jenem Zeitpunkt gab es in keinem der Betriebe Mitarbeiter, die sich in Vollzeit mit der kontinuierlichen Verbesserung beschäftigten. Um kulturelle Entwicklung zu unterstützen und Fortschritte aufrechtzuerhalten, wählten wir unter den bestehenden Mitarbeitern eine Person aus, die an Projekten für kontinuierliche Verbesserung arbeiten konnte, und befürworteten später die Einstellung eines neuen Programmmanagers für kontinuierliche Verbesserung für beide Betriebe im Jahr 2015.

Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen und Datenanalysen erstellten wir eine Liste von Problemen und potenziellen Lösungen. In Zusammenarbeit mit Vertretern der Private-Equity-Gesellschaft identifizierten wir bei unserer Anfangsbeurteilung drei Schwerpunkte für kontinuierliche Verbesserung:

---

\* Im täglichen Betrieb sind SQDC-Tafeln (was für Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten steht) in Kombination mit einer Kaizen-Zeitung TBMs bevorzugte Methode für die Identifizierung von Normabweichungen, die Entwicklung von Korrekturmaßnahmen und die Nachverfolgung von Abschluss und Aufrechterhaltung. Wenn Probleme umfangreicher sind oder chronisch werden, kann ein A3-Report Managern dabei helfen, Lösungen zu identifizieren und umzusetzen. Der A3-Report ist ein systematisches Problemlösungsinstrument, das den von W. Edwards Deming bekannt gemachten PDCA-Prozess (Plan-do-check-act / Planen-Durchführen-Überprüfen-Agieren) auf nur einem Blatt Papier dokumentiert.

Jeden Tag verlor der Betrieb knapp eine Tonne geschmacksgebender Zutaten. Die Verschwendung war für die Bediener nicht zu sehen, tauchte aber jeden Monat als Abweichung von gut 50.000 USD auf.



## Was ist ein Managementsystem?

Ein Managementsystem ist eine Reihe von integrierten Prozessen und Instrumenten, die die Unternehmensführung dabei unterstützen, eine effektive Strategie und Jahresziele zu entwickeln, diese Ziele in operatives Handeln zu übersetzen und den Fortschritt zu überwachen. Ein solcher Rahmen versetzt Manager und Mitarbeiter in die Lage, Prozessverbesserungen Tag für Tag in Abstimmung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens voranzutreiben.

Zu den Vorteilen eines effektiven Managementsystems gehören:

- gut definierte und verständliche Leistungskennzahlen
- strategische Ziele, die allen Ebenen der Organisation vermittelt werden
- funktionsübergreifende Teams, die gemeinsam an unternehmensweiten Zielen arbeiten
- verstärktes Engagement von Management und Mitarbeitern
- schnelleres Erreichen zentraler Ziele.



1. Standardarbeit für Vorgesetzte,
2. Acht-Schritte-Prozess für Problemlösung und A3-Reporting\* und
3. ein strukturiertes und gestaffeltes System tägliches Managementsystem.

Unter Einbeziehung aller Ebenen des Betriebsmanagements entwarfen wir die Schulungsmaterialien, mit denen die Problemlösungskonzepte und Prozessschritte eingeführt und dann auf reale Probleme angewendet werden sollten. Jeder Schulungsteilnehmer wählte zum Beispiel ein Problem aus einer anfänglich erstellten Liste oder brachte eines aus seinem Bereich mit und arbeitete dann den Acht-Schritte-Prozess durch, um einen A3-Report zu erstellen, um das Problem anzugehen.

Nach dieser Schulung nahmen wir uns im ersten Betrieb das Problem der Verschwendung von Zutaten vor, indem wir eine einwöchige Kaizen-Veranstaltung unterstützten. Zum Kaizen-Team gehörte ein Vertreter des Lieferanten, der bei der Identifizierung der eigentlichen Ursache des Problems behilflich war. Durch Beobachtung und Analyse entdeckte das Team, dass die Gestaltung des Abflusses am Boden des Behälters für nasse Zutaten dazu führte, dass eine bedeutende Menge nicht abfließen konnte. Wie Ketchup, das an den Seiten einer auf den Kopf gestellten Flasche klebt.

Das Kaizen-Team änderte den Lastwinkel und schuf einige neue mechanische Werkzeuge, was die verschwendete Zutatenmenge halbierte. Um den neuen Prozess zu verankern, musste die Standardarbeit für Maschinenbediener geändert werden. Mithilfe mehrstufiger Prüfungen wurde sichergestellt, dass die festgelegten Schritte eingehalten wurden. Derselbe Ansatz wurde für die Reduzierung der Verschwendung trockener Zutaten eingesetzt.

Im zweiten Betrieb ging es primär darum, ein solideres Managementsystem zu etablieren. Als wir anfangen, traf sich das Führungsteam normalerweise jeden Morgen für 15-30 Minuten, um den aktuellen Produktionsstatus und eventuelle Probleme zu besprechen. Das Meeting fand in einem Konferenzraum im Bürobereich statt, weit weg von der Produktion. Darüber hinaus fanden Übergaben zwischen Schichtleitern ohne standardisiertes Verfahren statt, und die Produktionsleistung jeder Fertigungslinie wurde nicht auf die sinnvollste Weise gemessen.

TBM half bei der Einführung eines viel strukturierteren Produktionsmanagementsystems. Insbesondere begannen Bereichsmanager mit unserer Hilfe, die Leistung auf SQDC-Tafeln (Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten) nachzuvollziehen und

festzuhalten und zeichneten auf separaten, stundenweise eingeteilten Tafeln spezielle Probleme auf. Die Standortleiter und Schichtleiter begannen, diese Probleme bei einer täglichen Durchsicht zu besprechen, die jetzt in einem ruhigen Raum direkt neben der Fertigung stattfindet. So können alle bei Bedarf ohne größeren Aufwand in den Fertigungsbereich gehen und sich vor Ort ein Bild von eventuellen Problemen machen. Die Sichtbarkeit verstärkt auch das Engagement des Managements für den Verbesserungsprozess, was wiederum eine stärkere Motivation der Mitarbeiter nach sich zieht.

## Die Denkweise des Managements ändern

Im Laufe der Zeit verbesserte sich die durchschnittliche Produktionseffizienz in beiden Betrieben auf um die 70%, was auch das ursprüngliche Ziel war. Die Betriebsmanager versuchen die Leistung weiterhin zu steigern, indem sie die Effizienz der Betriebsmittel nachverfolgen und die Betriebszeiten weiter verbessern. In Kombination mit weiteren Unternehmensinitiativen unterstützten diese operativen Verbesserungen den kontinuierlichen Umsatzzuwachs des Unternehmens und schlugen sich merklich in der Bilanz nieder, da sie mit dazu beitrugen, dass das Unternehmen wieder rentabel arbeitete und 2015 Leistungsrekorde aufstellte.

Während die Änderungen des Managementsystems und die Problemlösungstechniken in einem der zwei Betriebe als Pilotprojekt umgesetzt wurden, gaben die Manager des Standorts die Praktiken und gewonnenen Erkenntnisse an ihre Kollegen im anderen Betrieb weiter. Ein großer Teil des Erfolgs des Unternehmens kann der Bereitschaft zugeschrieben werden, Wissen weiterzugeben und eine Kultur des Lernens zu schaffen.

Trotz gewisser anfänglicher Skepsis war das Management gewillt, neue Ansätze auszuprobieren und abzuwarten, ob sie funktionierten. Die Führungsriege probierte nicht einfach etwas ein paar Tage lang aus und nahm dann davon Abstand, weil sich keine unmittelbare Wirkung zeigte. Sie hielt drei bis vier Wochen an den veränderten Prozessen fest, was lang genug ist, um Startschwierigkeiten zu überwinden, neue Gewohnheiten zu etablieren und die Ergebnisse zu sehen, bevor man den nächsten Schritt macht, um den Prozess noch weiter zu optimieren. Eine solche Einstellung und Herangehensweise ist in einem schnell wachsenden Startup-Unternehmen und auch in jedem anderen Fertigungsbetrieb, der beweglich bleiben will, unerlässlich und trägt entscheidend zum Umsatz- und Gewinnwachstum des Unternehmens bei.

Zusätzlich zu den täglichen Bestandsmanagementpraktiken muss eine erfolgreiche Umsetzung auch die Managementpraktiken optimieren, die in Bestandsentscheidungen einfließen und diese beeinflussen.

## GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | [tbmcg.de](http://tbmcg.de)

