

Spezialgebiet Lebensmittelindustrie

DDIM-Mitglied Andreas Blancke ist spezialisiert auf die Lebensmittelindustrie.

Interim Management ist eine Leistung seines Unternehmens Food Resource Management.

Text & Bild: Andreas Blancke

Unternehmensprofil

Seit ca. 120 Jahren fertigt das Unternehmen Wagner Pralinen verschiedene Spezialitäten, wie z. B. feinste Schokoladen, handgemachte Trüffel und Pralines. Die besondere Kunst der Herstellung zeichnet Wagner bereits in vierter Generation als einen der erfahrensten Chocolatiers Europas aus.

Die Aufgabe

Die Firma Wagner Pralinen versuchte mit der Einführung eines ERP Systems die in dem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel, Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzusetzen und somit die Steuerung von Geschäftsprozessen zu optimieren.

Vier Teilaufgaben wurden definiert:

1. Für das eingekaufte System fehlte es im Rahmen der Implementierung an der fachlichen Unterstützung vor Ort. Die für das System wichtigen Informationen wie Rohstoffverbräuche, Produktkalkulationen, Personaleinsatzstunden u.s.w. konnten dem System nicht zur Verfügung gestellt werden. Die Datenerhebung war die erste Aufgabe.

2. Im Rahmen dieser Datenzusammenstellung wurde festgestellt, dass das Saisongeschäft nicht vorbereitet war. Das bedeutete, dass die Endkunden nicht die komplette Ware bekommen würden, die sie geordert hatten. Bis zu 30% der Ware hätten die Kunden nicht oder zu spät erreicht. Die Lieferfähigkeit war somit nur zu 70% gewährleistet. Ursache hierfür waren unter anderem nicht ausreichendes Personal, Qualitätsdefizite, ein Investitionsstau, unproduktive Herstell- und Verpackungsabläufe sowie ein unzureichendes Einkaufs- und Vertragswesen.

3. Die Analyse der Lieferfähigkeit führte Blancke letztendlich durch die komplette Wertschöpfungskette des Betriebes. Sie zeigte auf, dass ein Zahn in den anderen greift. Ob es der viel zu hohe Rohwareneinsatz bedingt durch den Investitionsstau war oder der nicht ausreichend besetzte strategische Einkauf, eine falsch kalkulierte Personaleinsatzquote oder eine seit Jahren nicht aktualisierte Produktkalkulation – in allen Bereichen war intensivste Betreuung durch einen Experten der Lebensmittelbranche nötig.

4. Um die anstehenden Aufgaben kompetent zu lösen, wurde Andreas Blancke die interimistische Betriebsleitung übergeben.

Die Situation vor Ort

Sehr schnell wurde deutlich, dass es einen akuten Management-Engpass in den Bereichen Produktion, Entwicklung und Verpackung gab. Die Positionen waren personell besetzt, die Mitarbeiter waren den Aufgaben aber fachlich nicht gewachsen.

Die vier relevanten Betriebsparameter (Mensch, Maschine, Methode, Material) waren aus dem Gleichgewicht geraten. Der Geschäftsführer konnte als exzellenter Vertriebsmann nicht die Produkte herstellen die er verkaufen wollte. Hier fehlte der „Draht“ zur Herstellung und Verpackung.

Schon nach sehr kurzer Zeit deckte Blancke nach dem Paretoprinzip die relevanten Unternehmensprobleme auf. Als interimistischer Betriebsleiter konnte er wichtige Kennzahlen wie Produktivität, Lieferfähigkeit, Rohwareneinsatz, Personalkosten, Instandhaltung und Investition analysieren und auswerten.

In direkter Abstimmung mit dem Geschäftsführer wurde der Fokus unmittelbar auf die Lieferfähigkeit gelegt. Kundenzufriedenheit war das höchste Gebot.

Die ersten Schritte im Mandat

Zahlen bestimmen das Geschäft. Deshalb sind BWAs und Bilanzen der letzten Jahre zu sichten und für das weitere Vorgehen auszuwerten. Gemeinsam mit dem Geschäftsführer wurde dann das Unternehmens- und Projektziel besprochen bzw. erarbeitet. Es wurde geprüft, ob es eine Vision und Mission gab. Das Ziel bestimmt den Weg, daran ist alles auszurichten. So läuft man nicht Gefahr, sich in Unwesentlichkeiten zu verfangen. Gespräche mit der zweiten und dritten Führungsebene wurden geführt. Anhand eines Strukturplanes wurden die Faktoren Mensch, Maschine, Methode und Material getrennt betrachtet und den Analyseergebnissen Schwachpunkte und Lösungen zugeordnet. Entscheidend war, dass die Dreh- und Angelpunkte der Firma, wie z. B. der Betriebsleiter, der technische Leiter aber auch der Geschäftsführer, ihre Tätigkeiten in der Form wahrnehmen, wie es nötig war.

Qualifikationen für ein erfolgreiches Projekt

Die meisten Manager sind heute „einseitig“ ausgebildet. Entweder ist das Verständnis für die Herstellung oder für die Betriebswirtschaft vorhanden. Selten ist hier eine Kombination zu finden. Blancke hat Lebensmitteltechnologie und Wirtschaftsingenieurwesen studiert und ist in der Lage beide Seiten zu betrachten. Seine Schlosserausbildung ermöglicht ihm zudem, „auf Augenhöhe“ auch auf der Produktionsebene zu kommunizieren.

Diese Kombination in Verbindung mit langjähriger Berufserfahrung in der Lebensmittelbranche sind entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung mit nachhaltigem Erfolg.

Die Kultur des Unternehmens

Wichtig ist, dass mit jedem Mitarbeiter, Manager und Geschäftsführer in der Sprache gesprochen wird, die er versteht. Dem einen geht es um einen sicheren Arbeitsplatz, dem anderen um mehr Geld. Man muß herausfinden, wo der Kommunikationspartner abzuholen

ist, damit er das Projektziel und die Aufgabe versteht und ihr letztendlich folgt.

Eine offene Kommunikation ist in Veränderungsprozessen sehr wichtig. Wichtig ist es aber auch, die bestehenden Hierarchien einzuhalten und Kompetenzen nicht zu überschreiten.

Durch das Filtern positiver und negativer Meinungsbildner können negative Stimmungen deutlich reduziert oder sogar gänzlich vermieden werden. Mit einer angepassten Qualifikationsmatrix, die gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt wird, ist auch für das nötige Verständnis gesorgt, warum jeder Mitarbeiter in seiner Funktion notwendig ist. Man muss in der Lage sein, in jeder Position auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Unbedingt zu beachten ist, dass der Blick für das Wesentliche nicht verloren geht und man sich mit Detail- und Einzelproblemen auseinandersetzt. Der Fokus muss auf den vereinbarten Zielen liegen.

Hürden im Projekt

Neben verkrusteten Strukturen waren fehlende Kennzahlensysteme und eine mangelnde bereichsübergreifende Kommunikation die wesentlichen Probleme. Viel Wissen steckte in den Köpfen und musste zugänglich gemacht werden. „Das haben wir schon immer so gemacht“, war der häufigste Satz, den Blancke zu hören bekam.

Auch fehlten die Konsequenzen für fehlerhaftes Handeln. Es passierte nichts, wenn Lieferaufträge versäumt oder Produktionsaufträge nicht erfüllt wurden.

Durch das Aufzeigen von erreichbaren Zielen und umsetzbaren Lösungen war es sehr schnell möglich die entscheidenden Hürden zu überwinden. Dies fängt aber immer bei der Geschäftsführung an, die die Kultur vorlebt. Auch mussten die Mitarbeiter in einer neu eingeführten Besprechungskultur ihr Handeln und die Ergebnisse rechtfertigen.

Interim Steckbrief

Kunde:

Wagner Pralinen GmbH

Einsatzort:

Brunsbüttel

Zeitraum:

06-2011 bis 12-2011

Status:

Erfolgreich abgeschlossenes Projekt welches im Ursprung anders definiert war

Funktion:

Food Resource Management
(Andreas Blancke)

Aufgaben:

Begleitung der Einführung eines ERP-Systems zur Verpackungs- und Rohstoffkoordination

Herstellung und Gewährleistung der Lieferfähigkeit

Analyse und Optimierung der kompletten Wertschöpfungskette

Interimistische Betriebsleitung
(Produktion, Technik, Logistik)

Branche:

Food – Pralinen, Schokolade
(Premiumsektor)
=> Manufaktur

Umsatz:

8 Mio.€

Anzahl Mitarbeiter:

80-120 (variabel, da Saisongeschäft)

Im Rückblick: Nachhaltiger Nutzen

Die Lieferfähigkeit wurde mit der Implementierung einer „atmenden“ Personaldecke über den Einsatz von qualifizierten Leiharbeitern zu 100% gewährleistet.

Durch die Reaktivierung und Überarbeitung eines Kennzahlensystems wurden allen Mitarbeitern die Probleme und die zu erreichenden Ziele veranschaulicht und verständlich gemacht.

Den wichtigsten Kunden wurde mit der Erstellung eines Maßnahmenreports Vertrauen in die Performance des Unternehmens gegeben. Die Auftragslage hat sich nicht nur stabilisiert, sondern auch erhöht.

Voraussetzung hierfür waren Blanckes umfangreiche Erfahrungen, das Know-how und die Tatkraft die trotz der gegebenen Schwierigkeiten das gesetzte

Ziel erreichbar machten.

Die Kommunikationskultur wurde durch ein angepasstes Besprechungswesen an die Belange und Ziele des Unternehmens angepasst.

Dem Unternehmen wurde aufgezeigt, dass durch ein Regeln an den entscheidenden Stellschrauben das Produktionsvolumen um 50% gesteigert werden kann.

Impulse für die Zukunft

Es hat ein entscheidender Bewusstseinswandel stattgefunden und es wurde ein Verständnis für die relevanten und zielgebenden Kennzahlen wie Produktivität, Lieferfähigkeit, Rohwareneinsatz und Qualitätsquote geschaffen. Managementprobleme wurden durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen und Personalveränderungen kompensiert.

Andreas Blancke, Mitglied der DDIM und Inhaber von Food Resource Management, ist langjähriger Experte für kundengerechte Lösungen im Interim- und Projektmanagement im Bereich der Lebensmittelindustrie. Die Unternehmensbewertung und die Wertschöpfungskettenanalyse zählen zu seinen weiteren Kernkompetenzen.



Andreas Blancke

- ➔ blancke@food-resource.de
- ➔ www.food-resource.de
- ➔ [Profilseite auf DDIM.de](#)

Wussten Sie, dass DDIM-Mitglieder kostenfrei am Kongresstag des IMM teilnehmen?

Wenn eine Mitgliedschaft in der DDIM für Sie von Interesse ist, dann ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um mit uns Kontakt aufzunehmen. **Denn als Mitglied nehmen Sie kostenfrei am Kongresstag des IMM 2013 in Wiesbaden statt und sparen so bis zu 349,-€.** Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen!

➔ Setzen Sie sich doch einfach mit uns in Verbindung: 0221 / 71 66 66-16.

Ihre Meinung zählt! Wie hat Ihnen diese Ausgabe gefallen?

Das INTERIM MANAGEMENT MAGAZIN. Was gefällt Ihnen, wo sollten wir mehr in die Tiefe gehen, wo möchten Sie unterstützen?

Ihr Feedback zu dieser Ausgabe ist uns wichtig. Dabei freuen wir uns natürlich ganz besonders über positive Rückmeldungen. Aber, da wir mit jeder Ausgabe besser werden wollen, sind wir Ihnen auch für kritische Hinweise dankbar!

Schreiben Sie uns eine eMail, rufen Sie uns an oder nutzen Sie das Feedback-Formular. Natürlich freuen wir uns auch über Ihre Unterstützung im redaktionellen Bereich. Sprechen Sie uns an.

Herzlichen Dank vorab!

DDIM e. V.

Malte Borchartd
Tel.: 0221 / 71 66 66-17

- ➔ [Redaktion\(at\)ddim.de](mailto:Redaktion(at)ddim.de)
- ➔ [Zur Kurzumfrage für Ihr Feedback](#)