



Sanierung in der Gemeinschaftsverpflegung

Führung, Kommunikation und Prozesstransparenz als Basis für den Turnaround.

Text: Andreas Blancke und Amadeus Hajek

1. Unternehmensprofil

Als Hamburger Betrieb im Unternehmensverbund der Evangelischen Stiftung Alsterdorf blickt die AlsterFood auf eine lange Tradition in der Gemeinschaftsverpflegung zurück und produziert nach langer Durststrecke aus der Zentralküche nun wieder im Cook & Chill-Verfahren täglich 8.000 Mahlzeiten für Schulen, Krankenhäuser, Kindertagesstätten und seit neuestem auch Flüchtlingsunterkünfte.

Nach massiven Personalkürzungen im Vorjahr beschäftigt das Unternehmen aktuell 180 Mitarbeiter mit steigender Tendenz. Menschen mit multiplen Vermittlungshindernissen finden wieder Arbeit.

Der Umsatzrückgang der Zentralküche auf 3 Mio. € in 2014 wurde gestoppt und für 2015 wird mehr als eine Verdreifachung erwartet.

2. Die Aufgabe

Aufgrund steigender Rohwaren- und Produktionskosten und des zugleich

hohen Preisdrucks durch Wettbewerber wurde Andreas Blancke, Food Resource Management, beauftragt, in Kooperation mit der Projektleitung der Stiftung, Amadeus Hajek, die AlsterFood anhand der Marktgegebenheiten wettbewerbsfähig auszurichten.

Auf Grundlage der Unternehmenszahlen und umfangreicher Interviews mit der Projektleitung und vielen der rund 40 Beschäftigten in der Zentralküche sowie der Küchenleitungen an zwei weiteren Standorten wurde eine umfassende Ist-Analyse der Zentralküche erstellt. Hier wurden die Möglichkeiten der Struktur- und Prozessoptimierung aufgezeigt.

Schwerpunkte der Untersuchung:

- Schaffung der Voraussetzungen zur Zertifizierung nach den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE)
- Mitarbeiterqualifikation
- Rohwareneinsatz
- Abfallquoten
- Produktivität
- Lieferfähigkeit
- Logistik
- Reklamationsanalyse
- Technischer Anlagenzustand

Wichtige Erkenntnisse:

- Nach Auswertung der ersten Daten, wurde schnell deutlich, dass ein wesentlicher Verlustfaktor die hohe Abfallquote ist, die bis zu 60% des ausgelieferten Essens ausmachte, etwa durch nicht angepasste Kalibrierungen der Portionsgrößen an die Essensgewohnheiten. Zudem fehlte es an einer notwendigen Bestandskontrolle, die insbesondere bei Mindesthaltbarkeitsdaten (MHD) betroffener Halbfertigprodukte zur Überlagerung führte.
- Die fehlende DGE-Zertifizierung als Qualitätsstandard sorgte für unzureichende Umsätze, die die Fixkostenbelastung übermäßig stark ansteigen ließen.
- Die lange vernachlässigte Qualifikation des Personals und nicht ausreichend besetzte Schlüsselpositionen wie z.B. die des Betriebsleiters, sorgten für Qualitätsverschlechterung, Engpässe bei der Lieferfähigkeit und nicht ausreichende technische Verfügbarkeit der Anlagen.
- Durch eine unzureichende Besprechungskultur wurden die wesentlichen Probleme nicht ausreichend erkannt und abgestellt.

3. Die Situation vor Ort

Sehr schnell wurde deutlich, dass es einen akuten Management-Engpass in den Bereichen Betriebsleitung, Qualität, Vertrieb und Controlling 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. Es konnten die Mahlzeiten nicht in der nötigen Qualität und Produktivität hergestellt und verkauft werden. Hier fehlte die Verknüpfung der wesentlichen Faktoren der Wertschöpfungskette (Vertrieb, Qualität, Produktion, Technik, Entwicklung).

Schon nach sehr kurzer Zeit deckten Hajeck und Blancke nach dem Pareto-Prinzip die relevanten Unternehmensprobleme auf. Als interimistischer Betriebsleiter konnte Blancke mit Unterstützung der Projektleitung wichtige Kennzahlen wie Produktivität, Lieferfähigkeit, Rohwareneinsatz, Personalkosten, Instandhaltung und Investitionen aus BWAs und Bilanzen analysieren und auswerten.

In direkter Abstimmung mit dem Geschäftsführer wurde der Fokus unmittelbar auf die Lieferfähigkeit gelegt. Kundenzufriedenheit, die zu einer höheren Betriebsauslastung führt, war das höchste Gebot. Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht das Produkt.

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 der Betriebsleiter, die Küchenleiter, aber auch der Geschäftsführer, ihre Führungsverantwortung wahrnehmen.

4. 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

und auf Augenhöhe mit der Produktionsebene zu kommunizieren. Diese Kombination in Verbindung mit langjähriger Berufserfahrung in der Lebensmittelbranche war wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung mit nachhaltigem Erfolg.

5. 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 Filtrieren 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. Die Souveränität des Beraters wie jeder guten Führungskraft entsteht aus der Fähigkeit, sich mit wichtigen Details am Ort der Wertschöpfung zu beschäftigen, sich jedoch auch auf den übergeordneten Blickwinkel herausziehen zu können und Distanz aufzubauen.

6. Hürden im Projekt

Neben verkrusteten Strukturen waren fehlende Kennzahlensysteme und eine mangelnde bereichsübergreifende Kommunikation die wesentlichen Probleme. Der extrem hohe Rohwareneinsatz war nur die Spitze des Eisbergs, der durch Kennzahlen sichtbar gemacht wurde. Auswirkungen auf die Gesamtkosten, Deckungsbeitrag, etc zeigten das Zusammenwirken der Wertschöpfungskette.

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 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.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das Change Management welches sich in den Köpfen abspielt. Das Gerüst der Optimierung ist schnell erstellt, jedoch das Leben der notwendigen Maßnahmen ist der entscheidende Faktor für die Geschwindigkeit des Erfolges. Statt Schuldzuweisungen als Begründung für Prozessveränderungen musste eine positive Veränderungskultur mit Freude auf Neues begonnen werden.

7. Rückblick: Nachhaltiger Nutzen

- Die Lieferfähigkeit wurde mit der Auswertung der Kundenreklamationen mit einhergehenden Maßnahmen zu 100% gewährleistet.
- Durch die Einführung 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 durch die DGE-Zertifizierung nicht nur stabilisiert, sondern massiv erhöht. Erst durch die Zertifizierung konnte erfolgreich an Ausschreibungen für die Flüchtlingsversorgung teilgenommen werden mit ungeahnter Dynamik.
- Voraussetzung hierfür waren die rasche „Mustererkennung“ durch Hajeck und Blancke, die Umsetzungsgeschwindigkeit trotz der üblichen Hindernisse in krisenhafter Situation und die Bereitschaft, durch die Einbeziehung der Belegschaft sowie viele kleine aber rasche Schritte in der Umsetzung, Vertrauen zu gewinnen.
- 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 deutlich gesteigert werden kann.

8. Impulse für die Zukunft

Es hat ein entscheidender Bewusstseinswandel stattgefunden. So wurde ein Verständnis für die relevanten Kennzahlen wie Produktivität, Lieferfähigkeit, Rohwareneinsatz und Qualitätsquote geschaffen und Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit durch selbst errungene Erfolge wieder hergestellt.

Managementdefizite wurden durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen und Personalveränderungen kompensiert.

Die kurzfristig erzielten Erfolge erlauben eine Weiterarbeit am Konzept zur Absicherung einer nachhaltigen Sanierung, der Profilschärfung und verstärkten Kooperation im Sinne der Stiftung, wie bei einer langfristigen Inklusion von Menschen mit Behinderung in alle Arbeitsprozesse. Ein neuer „Game Level“ wurde erreicht.

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
Weimarische Str. 15, 01127 Dresden
Tel.: +49 (0)176 782 77 295

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

Amedeus Hajek ist DDIM Mitglied und aktiv im Arbeitskreis Restrukturierung/Sanierung.



Amedeus Hajek

- ➔ amedeus.hajek@gmx.de
- ➔ [Profilseite auf DDIM.de](#)

Die Autoren sind aktive Mitglieder der DDIM-Arbeitskreise Lebensmittelindustrie sowie Restrukturierung- und Sanierung.