



Kennzahlen in der Lebensmittelindustrie

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe Lebensmittelindustrie einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um das Thema Kennzahlen.

Text: [Andreas Blancke](#), [Thorsten Grobler](#), [Lukas Schad](#) und [Dr. Martin Wörner](#)

Im April 2014 wurde die DDIM-Arbeitsgruppe „Lebensmittelindustrie“ gegründet. Mitglieder sind auf die Lebensmittelindustrie spezialisierte Interim Manager, die hier aber unterschiedliche Bereiche bedienen. Ausgangspunkt für die Gründung der Arbeitsgruppe war die Tatsache, dass Interim Management in der Lebensmittelindustrie noch nicht überall bekannt ist. Die Ziele sind, den Wissensaustausch und -transfer unter Managern, mit Experten und mit Kunden zu fördern, ein Netzwerk auszubauen sowie dem Kunden eine Unterstützung in allen die Wertschöpfungskette im Unternehmen betreffende Beratung und Umsetzung bieten zu können.

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um Kennzahlen aus vier verschiedenen Blickwinkeln: aus Sicht der „Operations“ (Andreas Blancke), aus

Sicht des „Einkäufers“ (Dr. Martin Woerner), aus der Marketing- und Vertriebsicht (Lukas Schad) und aus der Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung (Thorsten Grobler).

DDIM: Herr Grobler, Sie betrachten das Thema Kennzahlen aus Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung.

Können Sie uns einleitend sagen, warum ein Unternehmen über ein Kennzahlensystem verfügen sollte und was dann ein gutes Kennzahlensystem von einem schlechten unterscheidet?

Grobler: Kennzahlensysteme gehören zu den zentralen Instrumenten der Unternehmensführung. Das wesentliche Ziel eines solchen Systems besteht darin, relevante Informationen über die Unternehmensentwicklung schnell und komprimiert bereitzustellen. Es ist vergleichbar mit einem Cockpit, welches dem Piloten zeigt, ob das Flugzeug auf Kurs ist, eine Art Frühwarnsystem. Kennzahlensysteme unterstützen die Entscheidungsfindung, Planung, Kontrolle und Steuerung in einem Unternehmen. Es gibt nicht „das eine richtige“ Kennzahlensystem für alle Unternehmen.

Ein gutes Kennzahlensystem bildet aber das Geschäftsmodell des betreffenden Unternehmens ab, d. h. es konzentriert sich auf die spezifischen Wert- und Kostentreiber. Übertragen auf ein produzierendes Lebensmittelunternehmen bedeutet dies, dass z. B. der Abverkauf und die Materialaufwandsquote von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen sollte insbesondere darauf geachtet werden, dass die Menge der Informationen nicht zu hoch ist („Zahlenfriedhöfe“), die Kennzahlen an den Gesamtzielen des Unternehmens ausgerichtet sind und die Informationen auch Zukunftsbezug haben.

Hier denke ich z. B. an die erwartete Preisentwicklung von Rohstoffen oder die Entwicklung von Wechselkursen. Rein rückwärtsgerichtete Kennzahlen reichen nicht. Zudem umfasst ein gutes Kennzahlensystem nicht nur absolute Zahlen, sondern auch relative Werte wie z. B. Soll-Ist-Vergleiche, Vergleiche zum Vorjahr und Branchenvergleiche. Nicht zuletzt sollten die Kennzahlen aktuell und hinreichend genau sein.

DDIM: Welche Kennzahlen sind aus Sicht der Geschäftsführung essentiell für die Steuerung eines Unternehmens? Welchen Mehrwert kann ein Interim Manager hier einbringen?

Grobler: Prinzipiell sollte bei der Steuerung eines Unternehmens auf drei Kennzahlenbereiche geachtet werden:

1) Liquidität: Den Hauptgrund für Unternehmensinsolvenzen stellt die Zahlungsunfähigkeit dar. Ein Unternehmen muss zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, seine Verbindlichkeiten vollständig zu bedienen. Deshalb sollte jedes Berichtswesen relevante Cash Flow Größen ausweisen, wie z. B. operativer Cash Flow, freier Cash Flow, Liquiditätsgrade oder Working Capital.

2) Rentabilität: Ist das Unternehmen nachhaltig rentabel und wettbewerbsfähig? Eine Frage, die insbesondere auch für Banken, Kreditversicherer und Ratingagenturen von großem Interesse ist. Nur eine nachhaltige Ertragskraft ermöglicht neue Investitionen und damit weiteres Wachstum. Deshalb sollten die Kennzahlen Umsatz, EBITDA, EBIT und EBT und die daraus abgeleiteten Quoten in keinem Bericht für die Geschäftsführung fehlen.

3) Kapital: Verfügt das Unternehmen über genügend Eigenkapital? Ist der Verschuldungsgrad akzeptabel? Ist das Anlagevermögen langfristig finanziert? Diese Fragen sind auch von besonderer Bedeutung im Rating-Prozess. Deshalb sollten Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad oder Anlagendeckung Teil des Management Reportings sein. Ein guter Interim Manager kann aufgrund seiner umfassenden Erfahrungen Unternehmen dabei helfen, ein für das jeweilige Unternehmen passendes Kennzahlensystem zu entwickeln und einzuführen bzw. das bestehende Kennzahlensystem zu optimieren. Als externer Experte kann er eine neue Perspektive ins Unternehmen einbringen und wichtige Impulse setzen. Dabei ist er neutral und nur den Interessen des Unternehmens verpflichtet.

DDIM: Herr Dr. Woerner, Sie betrachten das Thema Kennzahlen aus Sicht des Einkäufers. Welche Bedeutung haben die Kennzahlen im Einkauf?

Dr. Woerner: Messbare Kennzahlen sind die erste realistische Annäherung an eine Bewertung der Leistung einer Einkaufsabteilung und dem daraus sich ergebenden Handlungsbedarf. Oftmals sind nur über Kennzahlen „objektive“ Sichtweisen darstellbar. Diesen entsprechend folgenden Maßnahmen für z. B. die Geschäftsleitung.

Ein Interim Manager hat Kennzahlen immer von Anfang eines Projektes/Mandates im Blick, weil sie die einzige Richtschnur darstellen, an der ein Projekt mit einem Maßnahmenkatalog ausgerichtet und der anschließende Erfolg der Tätigkeit des Interim Managers gemessen werden kann. Eine andere Herangehensweise kann nur auf Bauchgefühl und Emotionen fußen, ist damit unprofessionell und untauglich für eine pragmatische Lösung von Einkaufsfragen.

DDIM: Welche Hauptkennzahlen sind relevant für den Einkauf, besonders wenn es um interimistisch zu lösende Fragestellungen geht?

Dr. Woerner: Die Top-Kennzahlen, an denen sich ablesen lässt, inwieweit und welcher Handlungsbedarf für einen externen Manager besteht, sind drei: die Materialkostenveränderung, die Cash-out-Quote und die Rahmenvertragsnutzungsquote. Diese drei Kennzahlen sind das Fundament eines jeden strategischen Einkaufs und nicht zuletzt das schlagende Argument für die Existenzberechtigung eines jeden Einkaufs.

DDIM: Können Sie diese erläutern und Ihrem möglichen Kunden aufzeigen, welchen spezifischen Nutzen einen Interim Manager hier stiftet?

Dr. Woerner: Die bei weitem aussagekräftigste und wichtigste Kennzahl ist die Materialkostenveränderung. Sie beschreibt, welche Materialkosten sich im Einkaufsportfolio zum Vorjahr hinverändert haben. Basis sind Mengen und Werte der einzelnen Materialien, die jedoch nur bedingt vom Einkauf direkt beeinflusst werden können – Währungsschwankungen und Teuerungszuschläge können nur bedingt gesteuert werden, Einkaufserfolge durch gutes Verhandeln kommen oft auch erst wegen der Laufzeiten von Kontrakten

im Folgejahr zum Tragen. Ebenso sind Teuerungen durch geänderte Qualitätsanforderungen bei Rohstoffen („Bio“ statt konventionell, natürliche Rohstoffe statt synthetischer oder stark prozessierter, höher verarbeitete Vorstufen der Rohstoffe, geänderte Zusammensetzung und Aufbau bei Verpackungen) dem Einkauf nicht anzulasten. Dann kommen verhinderte oder verminderte Preiserhöhungen durch geschicktes Verhandeln ebenso wenig zur unmittelbaren direkten Bewertung des Einkaufserfolges zum Tragen.

Diese Unsicherheiten sind als Interim Manager bei Beginn eines Projektes, einer Vakanzüberbrückung detailliert zu betrachten, um dem Auftraggeber entsprechend realistische Einschätzungen der aktuellen Einkaufsleistung geben zu können.

Die Materialkostenveränderung ist die Kennzahl, die am besten den Einfluss des Einkaufs auf das Betriebsergebnis beeinflusst. Mit einem entsprechenden Informationssystem lässt sich diese Kennzahl nach den Verursachern – Lieferanten, Material, Prozesse – aufschlüsseln. Dadurch ist es einem externen Interim Manager möglich, entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

DDIM: Wie verhält sich das bei der zweiten von Ihnen benannten Kennzahl, der Cash-out-Quote?

Dr. Woerner: Die zweite Kennzahl, die Cash-out-Quote, gibt Auskunft darüber, was am Einkauf vorbei über andere Abteilungen bestellt wird, Stichwort Maverick Buying. Hier wird der Einkaufserfolg von vornherein in Frage gestellt, da ein professionelles Beschaffen und ein entsprechender Verhandlungserfolg unmöglich sind, da Nicht-Einkäufer ohne entsprechende Kompetenz agieren. Einschlägig Verdächtige für Maverick Buying-Aktionen sind Produktionsleiter (Verbrauchsmaterialien in der Produktion, teilweise Rohstoffe und Verpackungen, die mal eben rasch her müssen), Marketing-Mitarbeiter (über erste Musterbestellung neuer Materialien, dann „reguläre“ Bestellungen), Geschäftsführer (Key-Accounter ist ein Freund aus alten Zeiten und weiß genau, was wir brauchen) und vor allem Vertriebler, die oft ungeduldig und

unverständlich schneller Material zum Produzieren und Verkaufen meinen zu benötigen– das Material bekomme ich eh schneller und unkomplizierter als der Einkauf.

Die Cash-out-Quote beschreibt nun inwieweit der Einkauf seine Aufgabe zu 100% erfüllt oder nicht. Bei Werten unter 80% (Einkaufsvolumen im Verhältnis zu Finanzvolumen bei Lieferanten) liegt ein Transparenz-, im Extremfall sogar ein Akzeptanzproblem des Einkaufs im Unternehmen vor, bei dem ein Interim Manager als Externer viel besser ohne Rücksichtnahme auf Traditionen und Üblichkeiten in einem Unternehmen handeln kann. Der Interim Manager wird hier die Prozesse genau analysieren, um Verursacher des Maverick Buyings und Gründe dafür aufzudecken und entsprechende bereinigende Gegenmaßnahmen einleiten.

Hier ist meist ein enormes Einsparpotential umzusetzen, indem Bestellvorgänge in den Einkauf rückintegriert werden und das volle Einkaufsinstrumentarium mit entsprechendem Ergebnisbeitrag wieder zum Tragen kommt. Oft ist dies nur zu realisieren, wenn der Grundsatz gilt, keine Rechnungsbuchung ohne dazugehörige Bestellung.

DDIM: Abschließend zur Rahmenvertragsnutzungsquote?

Dr. Woerner: Die dritte, meist vernachlässigte Kennzahl ist die Rahmenvertragsnutzungsquote. Sie beschreibt, in welchem Maße Bestellungen über ausgehandelte Kontrakte abgedeckt sind. Oft wird ein geschlossener Kontrakt umgangen und „an ihm vorbei bestellt“.

Eine sinnvolle und kaufmännisch klare Steuerung des Kontraktwesens – Verhandlungen mit den einzelnen Lieferanten – ist somit schwer zu handhaben. Gerade bei ernteabhängigen Rohstoffen, die nach Herkunft und Jahr ein unterschiedliches Preisniveau zeigen können, muss der Einkäufer genau wissen, welche Mengen zu welchen Preisen noch abzurufen sind, bevor neu verhandelt wird oder ob im Voraus zwischengedeckt werden muss, da die Kontraktmenge ausgeschöpft ist. Hier kann bei unsauberer Arbeit viel Geld verschwendet werden. Gerade hier kann ein Interim

Manager durch konsequentes Anlegen von Mengen- und Zeitkontrakten und einem ausschließlichen Bestellen durch Abrufe verwertbare Größen für eine professionelle Einkaufstätigkeit mit den entsprechenden Einsparungen generieren. Rahmenverträge bzw. Kontrakte sind das Instrument, um operative Einkaufstätigkeiten zu automatisieren und nachvollziehbar im Sinne eines Einkaufscontrollings werden zu lassen.

DDIM: Gibt es besondere Kennzahlen für Unternehmen der Lebensmittelindustrie?

Grobler: Auf Geschäftsführungsebene gibt es in der Lebensmittelindustrie kaum Kennzahlen, die ganz grundsätzlich von denen anderer Branchen abweichen. Allerdings wird die Auswahl und die Gewichtung der Kennzahlen für ein Lebensmittelunternehmen durch die kritischen Erfolgsfaktoren der Lebensmittelindustrie bestimmt.

Zudem spielt es natürlich eine Rolle, ob es sich um ein Handels- oder Produktionsunternehmen handelt. Gleichwohl existieren Besonderheiten in der Rechnungslegung von Unternehmen der Lebensmittelindustrie.

Als Beispiele können u. a. genannt werden: Herstellkosten, Einkaufskontrakte Rohstoffe, Pfandrückstellungen bzw. Pfandforderungen, Umsatz und Rücknahmeverpflichtungen oder Unterpachtverhältnisse im Brauereigewerbe.

Im Hinblick auf die Markt- und Wettbewerbsstruktur der Lebensmittelindustrie nenne ich zwei Kennzahlen, die zu den zentralen Treibern in der Lebensmittelindustrie zählen:

- 1) **Materialaufwandsquote:** Die Rohstoffpreise für z. B. Orangen, Kaffee oder Weizen sind in den letzten Jahren dramatisch angestiegen. Ein Unternehmen muss dies im Blick haben und sich darauf einstellen, u. a. durch Einkaufsoperationen, effizientere Produktionsprozesse, Preiserhöhungen oder Sortimentsanpassungen.
- 2) **Absatz- und Umsatzentwicklung:** Inwieweit können insbesondere die mittelständischen Hersteller ihre Absatz- und Umsatzziele erreichen? Für viele

Produzenten ist es sehr schwierig, die aufgrund der Rohstoffpreisentwicklung dringend erforderlichen Preiserhöhungen gegenüber den Handelskonzernen durchzusetzen. Auch stellt sich die Frage, wie der Konsument auf etwaige Preiserhöhungen des Handels reagiert. Zudem werden insbesondere B- und C-Marken mehr und mehr durch Handelsmarken ersetzt.

DDIM: Was ist bei der Einführung eines Kennzahlensystems unbedingt zu beachten und welchen Mehrwert kann ein Interim Manager hier bringen?

Grobler: Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines Kennzahlensystems ist, dass das betreffende Unternehmen klare Ziele verfolgt. Nur wenn deutlich ist, worin die Unternehmensziele bestehen, kann auch ein adäquates Kennzahlensystem abgeleitet werden. Dabei kann die Zielsetzung des Unternehmens eine einzelne Kenngröße wie z. B. Return on Investment (ROI) oder ein Zielsystem im Sinne einer Balanced Scorecard (BSC) umfassen.

Basierend auf den definierten Unternehmenszielen sind in weiteren Schritten Kennzahlenbereiche zu definieren, adäquate Kennzahlen auszuwählen, Zielwerte festzulegen und Kontrollintervalle zu vereinbaren. Nur wenn die Kennzahlensysteme in sich konsistent sind, können sie als Fundament für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung dienen. Dies heißt auch, dass die Kennzahlenberichte aktiv zur Diskussion der Ursachen etwaiger Fehlentwicklungen genutzt und eventuell erforderliche Maßnahmen daraus abgeleitet werden.

Ein gutes Kennzahlensystem beinhaltet eine Abbildung aller Treiber, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Die Einführung eines Kennzahlensystems ist ein komplexes Projekt, welches professionelles Management erfordert.

Hier kann ein guter Interim Manager einen wesentlichen Mehrwert leisten. Dieser verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Leitung von Sonderprojekten und stellt somit ein qualitativ hochwertiges Projektmanagement sicher.

Darüber hinaus kennt er die inhaltlichen Knackpunkte bei der Einführung von Kennzahlensystemen und bringt sein Know-how aus früheren Mandaten bei anderen Unternehmen und ggfs. in anderen Best Practice Branchen in das Unternehmen ein. Ohne interne Karriereambitionen im betreffenden Unternehmen konzentriert er sich auf eine sachgerechte Lösung, d. h. die erfolgreiche Einführung des Kennzahlensystems sowie die Sicherstellung eines internen Wissenstransfers. Er kommt, um nach erfolgreichem Projektabschluss wieder zu gehen.

DDIM: Herr Blancke, Sie betrachten das Thema Kennzahlen aus Sicht der „Operations“. Welche spezielle Bedeutung haben die Kennzahlen hier? Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Kennzahlen?

Blancke: Zahlen und insbesondere Kennzahlen bestimmen das Geschäft und die Ausrichtung des Unternehmens. Wenn diese falsch oder unzureichend gedeutet bzw. berücksichtigt werden, ist eine Abwärtsspirale unweigerlich die Folge. Häufig glaubt der Kunde, alle Probleme zu kennen. Doch erst durch den Einsatz eines Interim Managers werden oftmals erst Probleme und Zusammenhänge aufgezeigt, die sich durch die komplette Wertschöpfungskette ziehen.

Insbesondere in der Lebensmittelindustrie findet der Interim Manager Situationen vor, die schnell bewertet werden müssen. So ist z.B. der saisonabhängige Rohwareneinsatz in Kombination mit der Produktivität eine wichtige Kennzahl, die der Interim Manager durch seinen breiten Erfahrungsschatz bewerten und steuern kann. Nur durch eine konsequente Bewertung und einen Vergleich der Kennzahlen ist eine zielgerichtete Ergebnisverbesserung möglich. Der Kunde ist zufrieden, da er bewertbare Ergebnisse erhält.

Auf einige der wichtigen operativen Kennzahlen gehe ich gleich im Detail ein. Hierzu zählen beispielsweise der Rohwareneinsatz, die Produktivität, die Lieferfähigkeit oder die Anzahl der Kundenreklamation und die Qualitätsrate. Zudem sind es Informationen zur Instandhaltung, über den Wirkungsgrad und die technische Verfügbarkeit, den Krankenstand oder auch aktuelle Produktkalkulation, die entscheidende Information

über den Zustand des Unternehmens liefern.

Durch die Betrachtung und Definition dieser Kennzahlen bin ich als Interim Manager in der Lage, mir ein Zustandsbild über das Unternehmen zu machen und entscheidend zu steuern.

DDIM: Welche Kennzahlen sind aus Sicht Operations sinnvoll, und wie lassen sich diese bei Bedarf bewerten bzw. implementieren?

Blancke: Da die wesentlichen Kostenfaktoren in der Lebensmittelindustrie der Rohwareneinsatz (40-70%) und die Personalkosten (15-45%), abhängig von Produkt- und Kundenportfolio, sind, sollten diese von dem Interim Manager auch besonders beachtet werden. Nehmen wir ein Beispiel aus der Nudelherstellung und Verpackung: Im Bereich der Herstellung lässt sich mit kg/Maschinenstunde und im Bereich Verpackung mit kg/Mitarbeiterstunde arbeiten. In Verbindung mit dem Wirkungsgrad der Anlage (technische Verfügbarkeit) und der kontinuierlichen Beobachtung lassen sich Rückschlüsse über den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens aus operativer Sicht ziehen.

Grundsätzlich muss die Verpackung 30 Prozent mehr leisten, also verpacken können, als die Herstellung produziert. Aufgrund von ungeplanten Störungen in der Verpackungstechnik sieht die Praxis oft anders aus. Lieferschwierigkeiten und unkalkulierbare Kosten sind die Folge. Neben dem Rohwareneinsatz und den Personalkosten sind Lieferfähigkeit und Produktivität von entscheidender Bedeutung. Falls diese Zahlen nicht gepflegt oder sogar nicht vorhanden sind, sollte dies zwingend durch den Interim Manager nachgeholt werden.

Im Tagesgeschäft ist es den Fach- und Führungskräften heute oft nicht mehr möglich, sich um wichtige, betriebswirtschaftliche Aufgaben zu kümmern. Häufig ist der Betriebsleiter oder Geschäftsführer vom Doktor zum Patienten geworden. Ein Interim Manager ist insofern die perfekte Besetzung, um ein Kennzahlensystem zu implementieren, da er diese Aufgabe unabhängig von

Aufgaben des Tagesgeschäftes erledigen kann. Er kann also speziell dafür engagiert werden, um im Unternehmen auch unpopuläre Aufgaben zu übernehmen.

DDIM: Welche Bedeutung hat die Kennzahl der Instandhaltungsaufwendungen für die technische Verfügbarkeit und Lieferfähigkeit?

Blancke: Eine unzureichende technische Instandhaltung bzw. ein Investitionsstau eines Unternehmens führt zwangsläufig zu einer Erhöhung der ungeplanten Stillstände durch unvorhergesehene technische Ausfälle (unzureichende Wartung und Reparatur). Ein Unternehmen sollte drei bis fünf Prozent des Umsatzes für die geplante Instandhaltung und Investitionen aufwenden. Das ist nicht aufschiebbar. Wird dies versäumt, sind technische Ausfällen mit Lieferverzögerungen die Folge. Anhand eines rechtzeitig aufgestellten Reparatur- und Investitionsplanes für das Folgejahr lassen sich Überraschungen vermeiden. Anhand der BWA erkennt der Interim Manager den technischen Zustand über die Instandhaltungsaufwendungen. Wenn dort über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren weniger als zwei Prozent veranschlagt wurden, ist in der Regel der technische Zustand des Unternehmens fragwürdig.

Der Interim Manager bewertet den Maschinenzustand, das Alter, die Auslastung und die Kosten der Wartung und Reparatur völlig neutral. Anhand eines so erstellten Instandhaltungsplanes können Reparaturen geplant und nach den Anforderungen des Betriebes durchgeführt werden.

DDIM: Welcher Bezug besteht zwischen der technischen Verfügbarkeit und dem Rohwareneinsatz?

Blancke: Schlecht gewartete Maschinen führen zu höheren Ausfallzeiten und Produktverlusten. Jeder neue Maschinenanlauf erhöht die Produktausschüsse. Z.B. darf laut Verpackungsverordnung nicht unterliefert werden. Wenn aber ausgeschlagene Messer dazu führen, dass wegen Schnitt-Toleranzen eines Messers größere

Spielräume eingestellt werden müssen, um Untergrenzen nicht zu unterschreiten, liegt das Stückgewicht dann z.B. nicht mehr bei 100g sondern 107g. Der Kunde bekommt 7% mehr des Produktes, er zahlt aber nur die 100g. Das erhöht den Rohwareneinsatz um 7%, dem teuersten Faktor in der Wertschöpfungskette.

Eine technische Überprüfung des Interim Managers zusammen mit dem technischen Leiter ist also dringend zu empfehlen. Aufgrund seines breiten Erfahrungsspektrums kann der Interim Manager die geplanten und ungeplanten Stillstände der Maschinen und Anlagen einfacher bewerten. Manchmal ist es dann besser, eine Maschine nur bei 80% Verfügbarkeit laufen zu lassen, da das die Störungen und den Personaleinsatz reduziert und die Ausbringung durch den ruhigeren Linienlauf erhöht.

DDIM: Welche Bedeutung hat die Kennzahl der Lieferfähigkeit im Bereich Operations und wie wirkt sich diese auf die Produktivität aus?

Blancke: Die Lieferfähigkeit sagt aus, wie der Betrieb in der Lage ist, seinen Lieferverpflichtungen nachzukommen. Wenn jeder Kunde termin- und mengengerecht bedient werden kann, besteht eine 100%ige Lieferfähigkeit.

Die Produktivität sagt aus, ich produziere z.B. 1000kg mit 10 Mitarbeitern. Produziere ich die gleiche Menge mit 9 Mitarbeitern habe ich eine Produktivitätssteigerung von 10%. Wenn das Unternehmen aber jeden auch noch so kleinen Auftrag erfüllt und dementsprechend häufiger die Maschinen umstellt, senkt das die Produktivität. Wenn also Artikelanzahl und Maschinenumstellzeiten wachsen, wird die Produktivität in der Regel sinken. Der Interim Manager sollte sich also unbedingt die Liefertreue in Verbindung mit der Produktivität ansehen und diese mit vergleichbaren Kennzahlen hinterlegen.

Ob es sinnvoll ist, jeden Auftrag zu produzieren, ist dann nach der Produktkalkulation zu entscheiden.

Der Interim Manager kennt Kalkulationen und operative Prozesse. Er kann die Verknüpfung von unproduktiven Prozessen zu Sortimentsstraffungen herstellen.

Es ist nicht immer sinnvoll zu 100% lieferfähig zu sein, wenn ein unproduktiver Prozess die Folge ist. Es sei denn, es handelt sich z.B. um einen Großkunden, der weitere Artikel abnimmt. Diese Sichtweise wird von den Betrieben im Rahmen des Tagesgeschäftes häufig nicht ausreichend betrachtet. Der Interim Manager geht hier mit einer objektiven Betrachtungsweise vor.

DDIM: Warum hat die aktualisierte Produktkalkulation eine wichtige Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens?

Blancke: In vielen Unternehmen sind die Produktkalkulationen nicht aktuell bzw. gar nicht vorhanden. D.h. es wird z.B. eine Tafel Schokolade produziert unter veränderten Gegebenheiten wie z.B. neuer Maschinenteknik oder geänderten Rohwarenpreisen. Diese müssen in der Produktkalkulation hinterlegt sein. Hieraus entsteht dann u.a. der Verkaufspreis. Wenn sich aber die Preise für Kakaobohnen um 30 % erhöhen und ich verändere meine Kalkulation nicht, steht nachher eine Negativbetrag in der Kalkulation, falls dieses berücksichtigt wurde. Unterm Strich produziert sich das Unternehmen arm und die Tafel Schokolade erwirtschaftet nur noch Minusbeträge. Es ist zwingend erforderlich die Produktkalkulationen an den „atmenden“ Bedingungen des Unternehmens anzupassen. Das ist ein permanenter Prozess. Die Folge so einer Kalkulationsüberarbeitung ist häufig eine Sortimentsstraffung und Rückkehr zum Kerngeschäft.

Der Interim Manager ist hier in der Lage, operativ zu unterstützen und die Produktkalkulationen mit den relevanten Bereichen (Personalkosten, Rohwareneinsatz, etc..) zu aktualisieren. In der Regel sind die meisten Kalkulationen in den Unternehmen nicht „up to date“. Eine aktualisierte Produktkalkulation verändert den break even. Der Interim Manager bewertet die Produktkalkulation und deren Wirtschaftlichkeit völlig neutral mit dem Einbezug aller relevanten Schnittstellen. Dem Unternehmen ist dies häufig mit eigenen Mitarbeitern nicht möglich.

DDIM: Warum ist die Krankenquote / Krankenstand eine wichtige Kennzahl

zur Beurteilung eines Betriebszustandes?

Blancke: Die durchschnittliche Krankenquote in Unternehmen der Lebensmittelindustrie (Statistik AOK) liegt zwischen 4% und 5%. Hieraus kann ich u.a. Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsabläufe aber auch Entlohnungssituation ableiten. Liegt z.B. die Quote bei 7% kann ich als Interim Manager durch Einzelgespräche mit Mitarbeitern sehr viel über den Betriebszustand erfahren und wie sich die Mitarbeiter behandelt fühlen. Ein nicht motivierter Mitarbeiter neigt zu höherem Ausfall, als jemand der sich mit den Prozessen, der Entlohnung und sonstigen Gegebenheiten identifizieren kann.

Ein Interim Manager geht völlig unbefangen an die Mitarbeitergespräche ran. Durch seinen breiten Erfahrungsschatz kann er sich sehr flexibel auf die Mitarbeiter einstellen und auf Augenhöhe mit ihnen kommunizieren. Die Mitarbeiter haben somit auch die Möglichkeit ihre „Problem“ loszuwerden, was gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten häufig nicht gehört wird.

DDIM: Herr Schad, Ihre Schwerpunktthemen sind Vertrieb und Marketing. Welchen Mehrwert kann ein Interim Manager dabei leisten? Warum Kennzahlen im Vertrieb?

Schad: Die Optimierung des Vertriebs in der Lebensmittelindustrie ist in zahlreichen Unternehmen schnell eine hochemotionale Angelegenheit. Höchste Zeit also, die Diskussion etwas zu versachlichen.

„Der Vertrieb ist für Umsatz und Distribution verantwortlich“ – so eine oft gehörte Aussage wenn es zur Beschreibung der Vertriebsabteilung kommt. Schon der erste Begriff „Umsatz“ ist eine Kennzahl die sich aus zwei Elementen zusammensetzt: Menge und Preis.

Schon die Frage, welchen Anteil der Wert und/oder die Menge bei einer Veränderung zum Vergleichszeitraum ausmachen, bringt viele Verkäufer oder sogar Key Account Manager zum Schwitzen. Ob jedoch beispielsweise das Umsatzwachstum dadurch entsteht, dass tatsächlich mehr Menge verkauft

wurde oder ob das Umsatzwachstum durch Preiserhöhungen entstanden ist, führt zu vollständig unterschiedlichen Bewertungen der Verkaufsleistung.

Als neutrale Person, hat der Interim Manager (IM) das Recht, Fragen zu stellen. Fragen, auf die er auch eine Antwort erhält, denn schließlich sind objektive Kennzahlen dafür da, sich einen schnellen Überblick über die aktuelle Situation zu verschaffen.

Ist kein Set von Vertriebskennzahlen vorhanden, kann der IM anhand von anerkannten allgemein gültigen Kennzahlen diese selbst ermitteln. So kann es beispielsweise sein, dass der Mengenzuwachs nicht durch einen Mehrverkauf bei bestehenden Kunden entstanden ist, sondern durch die Ausweitung der Distribution.

Daher wird der numerische Distributionsgrad als weitere Kennzahl eingesetzt. Wurde das Thema Umsatz im Rahmen einer Kundenanalyse hinreichend geklärt, stellt sich die entscheidende Frage nach der Kundenprofitabilität, oder weniger mathematisch ausgedrückt: „wie wertvoll ist ein Kunde für das Unternehmen und welchen Beitrag leistet der Kunde zum Gesamtbeitrag des Unternehmens?“

Hier geht es um die Ermittlung welcher Teil des Kaufpotentials von Wiederkäufern – also treuen Kunden – man gewonnen hat. Hier folgt dann die Erkenntnis, dass Kundentreue nichts nützt, wenn es sich nicht lohnt! Dabei muss ein IM nicht Rücksicht auf langjährige Kundenbeziehungen nehmen, sondern er kann die Situation objektiv(er) einschätzen, bzw. bewerten. Es kann sogar die Erkenntnis folgen, dass es profitabler wäre, sich von Kunden zu trennen! Bei der genaueren Analyse von Kundenbeziehungen in der Lebensmittelindustrie und dem Handel haben sich teilweise über die Zeit abstruse (Rück-) Vergütungsmodelle herausgebildet, die sich nur sehr schwer in eine Produktkalkulation hinein rechnen lassen, vor allem nicht im Nachhinein.

Mittels einfacher Kennzahlen ist ein IM daher in der Lage, die tatsächliche

Kundenentwicklung in kurzer Zeit einzuschätzen. Die hier beispielhaft erläuterten Vertriebskennzahlen sind an dieser Stelle exemplarisch zu sehen.

→ Kennzahlen objektivieren das Kundenverhältnis

DDIM: Warum Kennzahlen im Marketing?

Schad: Faszination und Vertrauen sind zentrale Bausteine wenn es um Markenentwicklung geht. Dabei ist die Marke kein Selbstzweck sein, sondern soll die Kaufbereitschaft und die Profitabilität nachhaltig steigern. Als Marketingverantwortlicher stellen sich also kundenseitig die zwei zentralen Fragen:

1. Wie gelingt es Neukunden für die eigenen Markenprodukte zu gewinnen?
2. Wie gelingt es bestehende Kunden/Verbraucher/Anwender an die eigenen Markenprodukte zu binden?

Sämtliche Maßnahmen im Marketing müssen daher auf diese zwei Ziele ausgerichtet sein. Kampagnen und Aktionen müssen sich an diesen zwei Fragestellungen messen lassen. Selbst eine hochkreative Kommunikationsidee ist nicht ausreichend, wenn die zwei erwähnten Punkte nicht erreicht werden.

Wie so oft in der Realität hat der Erfolg jedoch mehrere Väter, der Misserfolg nur wenige Schuldige. Daher helfen auch hier klar definierte Kennzahlen wie zum Beispiel Anzahl von Kontakten, GRP's, Höhe des Aktionslevel, Anzahl von Zweitplatzierungen bei einem Handelspartner, etc. um Ergebnisse sichtbar zu machen.

Wird ein Interim Manager im Marketing eingesetzt, so hinterfragt erkennt er sehr schnell, welche Stellschrauben in der Kommunikation eingesetzt werden und in welcher Beziehung diese zueinander oder im Wettbewerb stehen.

→ Kennzahlen als Hilfsmittel um den Markenwert zu steigern

DDIM: Warum sind Kennzahlen im Vertrieb und Marketing für den IM wichtig?

Schad: Was den Vertrieb angeht, so können die entscheidenden Fragen nach dem Wert des Umsatzes und der Kundenprofitabilität nur anhand von klaren Fakten erarbeitet und beantwortet werden. Ein System von objektiven Kennzahlen bildet daher nicht nur das Fundament einer Analyse sondern der zukünftigen Steuerung, bzw. Zielbildung auf Kundenebene.

Im Marketing helfen Kennzahlen dem IM die Weiterentwicklung der Marke mit der notwendigen Kontinuität durchzusetzen. Warum? In der Regel sind Mitarbeiter im Marketing sehr ehrgeizig, schieben Veränderungen, pushen die Organisation und neigen in einigen Fällen zu Aktionismus. Es werden dabei oft auch operative Fehler begangen, da die Erfahrung von vorhergemachten Projekten schlichtweg fehlt.

Folge davon sind noch höhere Fluktuationsquoten bei Produkt Managern entweder bei Erfolg (Abwerbung) oder bei Misserfolg (Kündigung). Der Zusammenhang über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg im Kundenverhältnis wird nur von wenigen Mitarbeitern in den Fachabteilungen gesehen.

Mittels Kennzahlen kann ein Interim Manager deutlich analytischer und methodisch sicherer die Kunden- und Markenentwicklung erfassen, die entsprechenden Maßnahmen vorschlagen und zeitnah umsetzen.

→ Kennzahlen stellen die Verbindung her, wie Vertrieb und Marketing noch enger verzahnt und optimiert gesteuert werden können. Dabei sind unterschiedliche Sichtweisen der Kennzahlen auf Hersteller- oder Handelsseite zu berücksichtigen.



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.

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



Thorsten Grobler, Mitglied der DDIM und Interim Executive (EBS), ist langjähriger Experte für Familienunternehmen und den Mittelstand. Unternehmen setzen ihn vor allem in bedeutenden Veränderungssituationen sowie zur Überbrückung von CFO-Vakanzen ein. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Strategie, Finanzen, Restrukturierung und Internationalisierung.

- ➔ grobler@thorstengrobler.de
- ➔ www.thorstengrobler.de
- ➔ [Profil auf DDIM.de](#)



Lukas Schad, Mitglied der DDIM, ist Spezialist für Marketing- und Vertriebsfragen im Foodbereich (LEH + GV). Jahre-langer Einsatz für Spitzenmarken und operative Vertriebsumsetzung ergänzen die strategische Beratungs- und Umsetzungstätigkeit bei Optimierungsprozessen.

- ➔ schad@schadmanagement.de
- ➔ www.schadmanagement.de
- ➔ [Profil auf DDIM.de](#)



Dr. Martin Woerner, Mitglied der DDIM, ist erfahrener Einkaufsmanager mit dem Schwerpunkt Foodbranche und mit agro-nomischem Hintergrund. Die Themen Einkaufsoptimierung, strategischer Einkauf, Prozessanalyse und -optimierung, Sortimentsmanagement und Projektmanagement stehen im Vordergrund seiner Aktivitäten. Seine interkulturelle Kompetenz belegen langjährige Auslandserfahrungen (Südeuropa und Lateinamerika).

- ➔ info@martin-woerner.de
- ➔ www.martin-woerner.de
- ➔ [Profil auf DDIM.de](#)