

Das Management-System von Fleischverarbeiter Meister in Gäufelden

Erfolg braucht Führung und eine lernende Organisation

Meister feines Fleisch – feine Wurst GmbH (Gäufelden) ist ein außerordentlich erfolgreiches Unternehmen der deutschen Fleischwarenbranche. Gerade hat Meister zum dritten Mal den Bundesehrenpreis entgegen genommen. Bereits 1995 erhielt das Unternehmen den Bundesehrenpreis, es folgte die zweite Auszeichnung im Jahre 1997 und die dritte bekam der Fleischverarbeiter im Mai 2008. Obwohl der Markt für Fleischwaren in Deutschland gesättigt ist. Obwohl das Wachstum nur noch in Nischen stattfindet und Qualität oft kein Differenzierungsmerkmal mehr ist, marschiert Meister von Erfolg zu Erfolg. Dieser Erfolg drückt sich nicht nur in den öffentlichen Auszeichnungen des Unternehmens aus, sondern auch in den maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Unternehmenskennzahlen.

Der Erfolg des Unternehmens Meister kommt nicht durch Zufall. Er ist das Ergebnis jahrelanger, konsequenter Unternehmensentwicklung mit dem Schwerpunkt auf Führung und Organisation. Die Entwicklung der Führungsorganisation und der Führungsinstrumente von Meister waren die Voraussetzung für die überaus erfolgreiche, permanente Organisations- und Prozessverbesserung im gesamten Unternehmen. Meister hat über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahre diesen Grundsatz konsequent verfolgt.

Nach Inbetriebnahme des neuen Fleischwerkes im Jahre 1991 folgte als eines der ersten Unternehmen in Deutschland die papierlose ISO-Zertifizierung 1994. Sowohl 1995, als auch 1997 und 2008 erhielt Meister den Bundesehrenpreis für Qualität. Eine der vorläufig letzten Bausteine war die Einführung des Führungsinstrumentes Arwis im Jahre 2006.

Worum geht es? Was waren die Ziele der Einführung des Führungsinstrumentes Arwis?

Es ist nicht unüblich für die aus dem Handwerk entstandenen Betriebe der Fleischwarenbranche,



Das „M“ steht für meisterliche Qualität, für die der Fleischverarbeiter aus Gäufelden-Nebringen bereits mehrere Auszeichnungen der DLG erhalten hat.

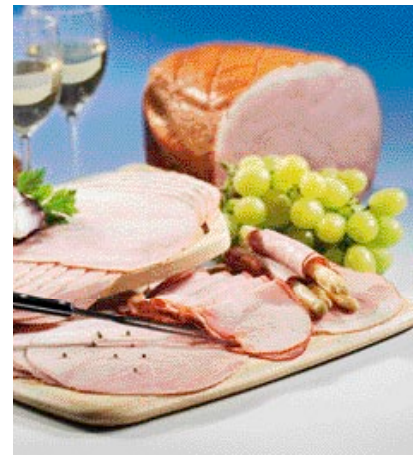
dass die Führungskräfte ihr Handeln ausschließlich auf die Bewältigung der tagesgeschäftlichen Produktion konzentrieren. Die Zeiten haben sich aber geändert. Heute stehen die Betriebe nicht nur im Wettbewerb mit ihren Produkten draußen im Markt, sondern auch im Wettbewerb ihrer Organisationen und damit der internen Prozesse. Deckungsbeiträge, die

früher über den Preis erwirtschaftet wurden, müssen heute über die permanente Optimierung der Prozesse verdient werden. Insbesondere auch deswegen, weil die Veredelung (und damit die Wertschöpfung) der Produkte in-house immer weiter zunimmt.

Meister hat diese Entwicklung früh zu spüren bekommen, denn

mit der Umstellung des Betriebes vom regionalen Lieferanten zum nationalen Metro-Lieferanten in den Jahren 1999/2000, sah sich Meister über Nacht der völlig neuen Wettbewerbssituation gegenüber gestellt.

Zum Start von Arwis im Jahre 2006 hatten die Gäufelder bereits Erfahrung mit einem eigenen Kennzahlensystem. So sollten die Zahlen aus Arwis auch nur der Anstoß für den eigentlichen Nutzen des Systems Arwis sein, nämlich dem strukturierten Verbesserungsprozess. Die Ergebnisse aus Arwis werden wöchentlich an einer Pinnwand im Führungskreis auf Betriebsleiterebene und täglich mit ausgesuchten Mitarbeitern der Abteilung besprochen. Die Führungskräfte mussten zunächst lernen, das Gespräch mit den direkt vor Ort verantwortlichen Schichtführern, Maschinenführern und Mitarbeitern vorzubereiten und zu moderieren. Das Ziel des täglichen Gesprächs ist stets die Ursachen für Störungen und Abweichungen vor Ort zu ermitteln und dann nach der Arwis Methode (Thema-Ziel-Weg) Maßnahmen festzulegen, die an der Pinnwand verbindlich vereinbart und dokumentiert werden.



Die Einführung des Management-Systems Arwis hilft Meister bei der langfristigen Sicherung und weiteren Verbesserung der Qualität ihrer Fleisch- und Wurstwaren.

Der Erfolg blieb nicht aus. Signifikante Produktivitätsverbesserungen zeugten bereits nach wenigen Monaten von der neuen Qualität des täglichen Dialoges und die systematische Kommunikation auf Betriebsleitungs- und Mitarbeiterebene. Wenn man sich täglich mit den Kennzahlen auseinandersetzt, stellt man gerade zu Anfang recht starke Schwankungen in ein und demselben Prozess fest. Mit geeigneten Maßnahmen stabilisieren sich jedoch die Prozesse und die Ergebnisse entwickeln sich positiv.

Meister hat sich im nächsten Schritt darum gekümmert, dass die Datenqualität besser und der Erfassungsaufwand der täglichen Produktionsrückmeldungen reduziert werden konnte. In der Füllerei werden die Daten direkt elektronisch erfasst und mittels Schnittstelle an das Arwis-System übergeben. In der Verpackung läuft seit Ende 2007 ein BDE-Projekt. Die elektronische Erfassung hat nicht nur eine Entlastung, sondern auch eine höhere Genauigkeit ergeben. Die Qualität der Kennzahlen und die Transparenz haben sich dadurch nochmals deutlich verbessert.

Viele Verbesserungsprojekte führen nach und nach dazu, dass die

Kurve flacher verläuft. Es gibt so gesehen keinen unendlichen Verbesserungsprozess. Bei Meister war der Zeitpunkt nach ca. sechs Monaten gekommen, den Verbesserungsprozess „strategisch“ zu sehen.

Dies war der Start für die Erweiterung der Kommunikationsstruktur und die Schaffung des so genannten Strategie-Teams. Dieses Gremium – bestehend aus der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern – entscheidet vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie über die Ziele und Prioritäten für den Verbesserungsprozess. Damit wird für den Verbesserungsprozess ein Hand-

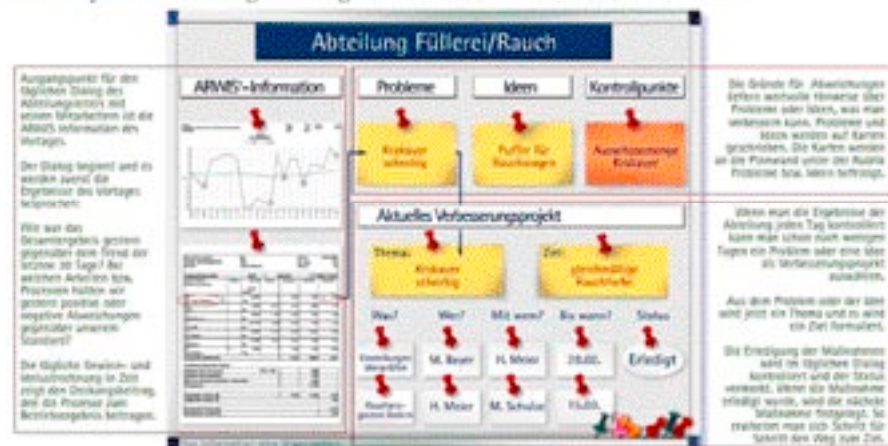
lungsrahmen geschaffen, in dem sie für die Erreichung definierter Ziele Verantwortung übernehmen sollen.

In diesem Gremium sitzt die Geschäftsleitung mit dem Führungsteam und berät die weitere Strategie für den Verbesserungsprozess. Dabei geht es darum, wie die Methodenkompetenz aus dem Verbesserungsprozess für die Umsetzung der strategischen Projekte vor Ort genutzt werden kann.

Nach nunmehr gut zwei Jahren Anwendung des Systems Arwis zieht die Geschäftsleitung eine durchweg positive Bilanz. Die

Kommunikation hat sich in ihrer Qualität und Zielorientierung deutlich verbessert. Der Kompetenzgewinn bei den Führungskräften und bestimmten Mitarbeitern ist deutlich sichtbar und führte letztlich auch zu einer Entlastung, weil die Verantwortung vor Ort zugenommen hat. Das Zahlenwerk, das das System Arwis liefert, ist betriebswirtschaftlich schlüssig. Entwicklungen in positive und negative Richtung können jetzt taggenau festgestellt werden. Dadurch wächst der Entscheidungsspielraum und die Wirksamkeit von Verbesserungs- oder Korrekturmaßnahmen wird direkt messbar. ■

Täglicher Dialog an der ARWIS-Pinnwand Fallbeispiel für Führung und Organisation in der Fleischwarenindustrie



Interview mit Raimund Blass, Geschäftsführer von Meister feines Fleisch – feine Wurst GmbH

In jedem Betrieb gibt es etwas zu verbessern

In einem Gespräch mit unserer Redaktion erläuterte Raimund Blass, Geschäftsführer von Meister, seine in den letzten zehn Jahren konsequent verfolgte Strategie zum Aufbau eines Management System in dessen Zentrum die Entwicklung von Führung und Organisation stehen.

FleischMagazin: Herr Blass, Sie sind seit der Planung des Fleischwerks, 1988 als das Unternehmen noch zur Kriegbaum Gruppe gehörte, verantwortlich für Meister. Mit all den Erfahrungen, die Sie gesammelt haben, was waren für Sie aus heutiger Sicht die entscheidenden Faktoren - im Hinblick auf die Organisation und die Führung - für den Erfolg von Meister?

Raimund Blass: Nach meiner Überzeugung beruht die Weiterentwicklung und damit der Erfolg des Betriebes Meister auf drei Säulen: Der Entwicklung marktgerechter Produkte, der Verbesserung des Herstellungsprozesses und der Veränderung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten. Die beiden letzten Punkte betreffen ausschließlich das Thema Organisation und Führung. Für mich waren die entscheidenden Faktoren die ständige Verbesserung des Herstellungsprozesses in Einklang mit der Veränderung des Führungsverhaltens zu bringen. Ohne Veränderung des Führungsverhaltens ist keine Verbesserung des Herstellungsprozesses möglich. Von der ersten ISO-Zertifizierung im Jahre 1994 bis heute habe ich immer geschaut, wie steuere ich diesen Prozess.

FleischMagazin: Im Jahr 2006 haben Sie ein System für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt, das Sie selbst als modernes Führungsinstrument bezeichnet haben. Können Sie uns kurz erläutern, was Sie dort genau machen?

Blass: Stellen Sie sich den Verbesserungsprozess zunächst einmal als eine Kugel auf einer schiefen Ebene vor. Was passiert bzw. was muss passieren, damit die Kugel die schiefe Ebene hinauf rollt? Sie müssen die Kugel antreiben und jederzeit das Erreichte absichern. Man kann eine Person im Unternehmen auswählen, die diesen Prozess antreibt. Eine schwierige, undankbare Aufgabe ständig den Anderen hinterher zu laufen.



Raimund Blass erläutert im Gespräch mit FleischMagazin seine Strategie zum Aufbau eines Management-Systems bei Meister in Gäufelden.

Man kann aber auch – und das ist unser Weg – moderne Führungsinstrumente nutzen. Wir haben ein System gefunden, das ich als ein sehr effektives Führungsinstrument betrachte, weil drei essentielle Bereiche der Führung angesprochen werden. Wir konnten mit dem System Arwis in den Bereichen Kommunikation, Führungsverhalten der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern und KVP/Produktivität nachhaltige Erfolge erzielen.

Wir haben täglich sehr viele Daten über die produzierten Mengen aus unserem gesamten Betrieb. Mit dem System Arwis stellen wir jeden Tag eine Gewinn- und Verlustrechnung in Zeit für jede Abteilung auf. Jeder weiß, dass täglich Abweichungen auftreten und dass kein Prozess jeden Tag gleich läuft. Die Kennzahlen aus Arwis sind die Grundlage für ein kurzes, tägliches Gespräch der Abteilungsleiter mit ihren Schicht- und Maschinenführern und

ausgewählten Mitarbeitern über diese Abweichungen. Das hat es vorher nicht gegeben, nicht in dieser Eindeutigkeit, in dieser Konsequenz und nicht mit dieser Form der offenen Kommunikation an einer Pinnwand.

Der Vorteil dieser neuen Qualität in der Kommunikation unserer Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern sind die klare Ziel- und Ergebnisorientierung, dass Fakten anstelle von Meinungen und Rechtfertigungen zur Sprache kommen und dass wir jederzeit messbare Ergebnisse haben.

Ich habe jetzt die Betonung sehr stark auf das Thema Kommunikation und Führungsverhalten gelegt, aber am Ende geht es natürlich immer um die messbaren Ergebnisse und damit meine ich die Produktivitäts-, Kosten- und Fehlerverbesserung. Wir aus der Praxis wissen, 90 Prozent der Ursachen von Fehlern liegen im Verborgenen. Wie kommen wir da ran? Wir müssen einerseits Fehler frühzeitig erkennen, analysieren und systematisch bearbeiten, also letztlich verbessern. Das alles steckt in der Arwis Methode. Aber, wir müssen auch die stille Haltung „Das haben wir schon immer so gemacht“ durchbrechen und Zugang zu den wichtigen und versteckten Potenzialen der Mitarbeiter jenseits von Geld finden, denn so bekommen wir beides, weniger Fehler, höhere Produktivität und zufriedene, verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter. Damit schließt sich der Kreis wieder zur Kommunikation.

FleischMagazin: Ist es nicht sehr aufwendig, all die Daten aus allen Abteilungen jeden Tag zu erfassen und auszuwerten? Wie haben Sie das organisiert?

Blass: Am Anfang ist es immer aufwendig, ein neues System einzuführen. Wir haben mit Selbstaufschreibungen an den Linien und Arbeitsplätzen begonnen, die an zentraler Stelle in das System manuell eingegeben wurden.

Die manuelle Erfassung ist fehlerträchtig und aufwendig, aber absolut ausreichend für den Start. Der Vorteil der manuellen Erfassung beim Start ist die erzieherische Wirkung im Hinblick auf die Datenqualität. Wenn Fehler gemacht werden, lässt sich direkt anhand des Zettels feststellen, wo der Fehler aufgetreten ist. Inzwischen haben wir in der Füllerei und in der Verpackung eine elektronische Erfassung installiert. Auch dies bedarf der Übung und funktioniert keinesfalls sofort problemlos. Aber die Datenqualität und der geringere administrative Aufwand sind auf Dauer die großen Vorteile.

FleischMagazin: Sie sprachen von einem täglichen Gespräch, das der Abteilungsleiter oder Schichtführer mit seinen Mitarbeitern führt. Wie lange dauert ein solches Gespräch und besteht nicht die Gefahr, dass diese Gespräche ausufern oder keinen Nutzen mehr bringen, wenn der Betrieb als solches schon gut organisiert ist?

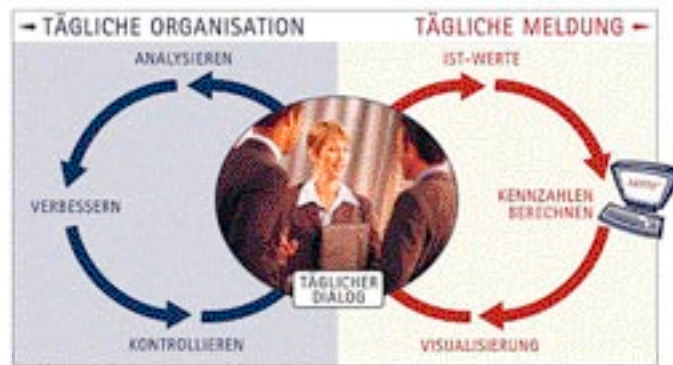
Blass: Zunächst bin ich davon überzeugt, dass in jedem Betrieb immer etwas zu verbessern ist. Wir sind ständig am Verändern. Bedenken Sie nur die jährliche Anzahl neuer oder geänderter Produkte, neuer oder geänderter Verfahren einschließlich neuer Anlagen und Maschinen, neuer Mitarbeitern, Saisonmitarbeiter usw. Da gibt es immer einen Bedarf schnell zu reagieren und auf die optimale Qualität und die Kosten zu achten. Gerade ein Betrieb, der meint, gut organisiert zu sein, muss darüber nachdenken, wie er dieses hohe Niveau halten kann und wie er den Vorsprung für die Zukunft absichert.

Unser täglicher Arwis-Dialog dauert ca. 5 bis 10 Minuten. Wir achten streng auf die Zeit. Früher haben wir auch über bestimmte Probleme und Abweichungen über den Tag hinweg gesprochen, aber nicht so konzentriert und systematisch. Also verlieren wir keine Zeit, wenn wir jetzt zu einer festen Uhrzeit alle Beteiligten für einige Minuten zusammenholen und dann wieder an die Arbeit gehen. Es ist eine Sache der Disziplin und damit der Führung.

FleischMagazin: Nochmals zu den Führungskräften. Um Verbesserungen im Betrieb zu erreichen, die von den Mitarbeitern gesehen und angestoßen werden, ist es ja entscheidend, dass die verantwortlichen Führungskräfte vor Ort die Methode konsequent umsetzen. Wie bringt man Führungskräfte dazu und was macht man mit denen, die nicht wollen? Wie kann man auf Dauer einen solchen Prozess gestalten?

Blass: Der Schlüssel liegt für mich A in der langfristigen Qualifizierung der Führungskräfte und B in der klar kommunizierten Erwartungshaltung der Geschäftsführung.

Wir haben hervorragende Meister mit exzellenter Fachkompetenz in unserem Betrieb.



Arwis-Dialog in der Grafik.

Aber für den Verbesserungsprozess ist darüber hinaus die Entwicklung der Methoden- und die Führungskompetenz entscheidend. Wer glaubt, mit der Meisterprüfung sei alles getan und den Rest erfährt die Führungskraft in der täglichen Praxis, der irrt. Methoden- und Führungskompetenz müssen langfristig, betriebsbegleitend geschult und gecoacht werden. Und so handhaben wir es bei Meister seit vielen Jahren. Ich investiere jedes Jahr erhebliche Summen in die Qualifikation und Weiterentwicklung meiner Führungskräfte.

Ich habe eine klare Erwartungshaltung an meine Führungskräfte und toleriere ein Nicht-Wollen nicht. Ich akzeptiere, dass jemand sich eine Aufgabe nicht oder noch nicht zutraut. Dann gibt es immer Lösungen, diese Aufgabe auf andere oder mehrere Schultern zu verteilen. Ständiger Verbesserungsprozess heißt auch ständiger Lernprozess. Wer das nicht akzeptiert, muss für sich ein anderes Unter-

nehmen finden, das sich für den Stillstand entschieden hat.

Der Prozess der ständigen Verbesserung ist kein absoluter Selbstläufer. Es macht auch keinen Sinn, in einen völlig unkoordinierten Verbesserungsprozess zu investieren. Wir haben bei Meister zwei Klammern. Ein wöchentliches Infogespräch auf der Betriebsleitungsebene mit allen Abteilungsleitern und monatlich ein Strategiegelgespräch auf Geschäftsleitungsebene mit allen Bereichsleitern. Wir sind der Empfehlung von Arwis gefolgt und haben diese zusätzlichen Gesprächskreise (Kommunikationsstruktur) eingeführt. Im Info-Gespräch steuert der Betriebsleiter und sorgt für die notwendige abteilungsübergreifende Abstimmung.

Eine sehr gute Idee, die uns viel gebracht hat. Die Betriebsleitung sieht dadurch zeitnah, wie die Wochenergebnisse sich entwickeln. Wertvolle Zeit wird gewonnen, Prioritäten zu setzen und Anstöße für den KVP zu geben. Die monatliche Sitzung ist für uns das Management-Review mit allen Zahlen und dem Fokus auf die aktuellen und zukünftigen strategischen Projekte im Unternehmen Meister.

FleischMagazin: Eine letzte Frage zu den Erfolgen. Was haben Sie in gut zwei Jahren der Anwendung von Arwis erreicht? Was sind die messbaren, sichtbaren, was sind die unsichtbaren Erfolge?

Blass: Diese Frage habe ich im Grunde genommen schon beantwortet. Für mich ist der größte sichtbare Erfolg der Qualitätssprung in der systematischen Kommunikation auf der Ebene Vorgesetzter-Mitarbeiter. Ein zweiter nicht zu unterschätzender Vorteil ist, dass unsere Zahlen jetzt jederzeit und korrekt zur Verfügung stehen. Wir hatten auch vorher alle Zahlen, nur nicht in dieser Qualität.

Wenn es um den Produktivitätsfortschritt geht, so schwanken unsere Ergebnisse von Abteilung zu Abteilung. Unter dem Strich haben wir über zwölf Monate nach Einführung von Arwis mehr als 10% Verbesserung erreicht. Wichtig ist für mich dabei, die Nachhaltigkeit. Wir haben uns nicht nur in der Einführungsphase verbessert, sondern verbessern uns auch heute kontinuierlich weiter. ■