

Neue Anforderungen für die Lebensmittelindustrie

Kategorie: [Food](#)

Erschienen am: 4. Februar 2019

Auch 2019 trafen sich zum Jahresanfang auf der Produktionsleiter-Tagung der Akademie Fresenius mehr als 120 Werks- und Betriebsleiter sowie Technik- und Produktionsverantwortliche aus der Lebensmittelindustrie. Die zwölfte Produktionsleiter-Tagung fand am 22. und 23. Januar in Dortmund statt. Sie stellte den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt. Teilnehmer und Experten diskutierten Konzepte des Lean Managements und des flexiblen Personaleinsatzes und ihre Auswirkungen auf Teams, Führungskräfte und Mitarbeiter.

Lean Management: Effizientes Arbeiten ist auf Akzeptanz bei den Mitarbeitern angewiesen. Lean Management, die Philosophie und das Verfahren zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette, das in der Automobilindustrie entwickelt worden ist, ist auch in der Lebensmittelproduktion angekommen. Auch für kleinere und mittlere Unternehmen bietet Lean Management eine Vielzahl von Methoden und Hilfsmitteln, um Prozesse und Verfahren zu optimieren. Davon ist Lukas Lehmeier von *apetito convenience* (Hilte am Teutoburger Wald) überzeugt. Für ihn kommt es immer auf die richtige Auswahl der Methoden für die Gegebenheiten vor Ort an: „Gerade am Anfang ist eine gute Priorisierung der Themen wichtig, um schnell Erfolge aufzuzeigen und Akzeptanz zu gewinnen“, so Lehmeier.

Priorisierung ist Grundlage des Erfolgs

Bei der Priorisierung der Themen gelte generell der Ansatz, dort zu beginnen, wo es am meisten schmerzt – und nicht, wo es den schnellsten Erfolg geben könnte. Lehmeier rät Lebensmittelunternehmen, die Lean Management einführen wollen, sich gerade in der Anfangsphase Zeit zu nehmen. Nur so können sie die richtige Methode finden, mit der sie die Stelle, „an der der Schuh am meisten drückt“, bekämpfen können. Sein Ratschlag: „Führen Sie nicht einfach eine Vielzahl an Methoden ein, frei nach dem Motto: ‚Hauptsache wir fangen mal an...!‘“.

Lean-Prinzipien müssen angepasst werden

Grundsätzlich komme es beim Lean Management nicht darauf an, kurzfristig Methoden oder Hilfsmittel zu nutzen, sondern diese langfristig in den Alltag zu verankern. Für Lehmeier ist Lean Management nicht nur ein „Tool“, sondern eher „eine Art Leitbild“, das auf die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angewiesen sei. Das betont auch Frank, Balsliemke, Professor für Lebensmittelproduktion an der Hochschule Osnabrück. Er hat in einer Studie 260 Unternehmen der Lebensmittelindustrie zum Thema Lean Management befragt. Auch er kommt zu dem Schluss, dass die entscheidende Phase bei der Einführung oder Umstellung auf Lean Management ganz am Anfang liegt. Wenn zu Beginn Fehler gemacht oder die Mitarbeiter nicht überzeugt werden, gibt es nur noch wenige Möglichkeiten für eine zweite Chance: „Jeder Projektstopp macht die Barrieren für den nächsten Versuch nur noch höher.“ Gerade in der Einführungsphase kommt es erfahrungsgemäß zu Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Deshalb sei es unumgänglich, alle Mitarbeiter „mitzunehmen“ und ihre Bedenken und Widerstände ernst zu nehmen: nicht nur durch Schulungen, sondern auch durch aktives Einbeziehen bei relevanten Fragestellungen.

Vertical Startup: Auf den guten Anfang kommt es an

PROZESSTECHNIK-PORTAL

Das Fachportal für die gesamte Prozessindustrie
<https://www.prozesstechnik-portal.com>

Betriebsleiter Hans-Werner Ahrens schilderte in seinem Vortrag, wie die Conditorei Coppenrath & Wiese (Mettingen) Problemfelder im Produktionsanlauf analysieren und minimieren konnte. Ziel eines guten Anlaufmanagements sei der „Vertical Startup“: In der Frühphase müsse es gelingen, „möglichst viele Probleme zu lösen und richtige Weichen zu stellen“. Das sei aber leichter gesagt als getan: „Erfahrungsgemäß führen immer die gleichen Ursachen zu weniger guten Anläufen.“ Typische Fehler seien zum Beispiel unzureichende Ausbildung des Projektleiters im Projektmanagement, unvollständige Lastenhefte oder fehlende Ersatzteile. Ahrens rät dazu, diese Fehlerquellen bereits im Vorfeld aufzudecken. Dazu bedarf es strukturierter Projektablaufpläne mit Checklisten zur Projektorganisation.

Auswahl des Zertifizierers ist erfolgsentscheidend

Herstellung und Handel mit Halal-konformen und koscheren Lebensmitteln für muslimische und jüdische Kunden sind für die deutsche Ernährungsindustrie ein immer stärker werdender Umsatzfaktor. Der Koran und das jüdische Speisegesetz (Kaschrut) enthalten unterschiedliche Anforderungen an die Rohstoffauswahl und -qualität sowie detaillierte Bestimmungen für die Produktion, die Lebensmittelhersteller genau beachten müssen. Norbert Kahmann arbeitet seit mehr als zehn Jahren als Strategic Halal/Kosher Officer für den Aromahersteller Symrise. Seiner Erfahrung nach ist „Halal“ für „nahezu alle internationalen Lebensmittel- und Kosmetikhersteller“ ein Standard-Qualitätskriterium. Der Markt wachse überproportional, viele muslimische Länder forderten jetzt Halal Zertifizierungen. Herausforderungen liegen für die Hersteller nicht nur in der Umstellung der Produktion, sondern auch in der Auswahl und Anerkennung von internationalen Zertifizierungen. Die Entscheidung für eine Zertifizierungsstelle hänge auch von der Akzeptanz anderer Zertifizierer ab, außerdem von der lokalen Akzeptanz in möglichen anderen Ländergruppen. Kahmann gab wichtige Hilfestellung zur Auswahl des richtigen Zertifizierers: Ein Halal Zertifizierer sollte neben dem eigentlichen Zertifizierungsprozess auch Ansprechpartner in allen weiteren „Halal“-relevanten Fragen sein. Deshalb seien wesentliche Qualitätsmerkmale die Organisationsstruktur des Zertifizierungsbüros sowie seine Verfügbarkeit und Reaktionszeiten.