



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

# Einsparpotentiale in der Mischfutterindustrie

Vortrag zum Futtermittelhandelstag

von

Dipl.Kfm. Raimar v. Möllendorff

am 7. Mai 2008

auf Burg Warberg



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

## GLIEDERUNG

### 0. Einführung:

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen“ (Aristoteles)

### 1. Erkennen von Einsparpotentialen aus den „harten Faktoren“

#### 1.0 Kostenstrukturen in Mischfutterbranche

##### 1.0.0 Durchschnittliche – günstige – und Spitzen-Kostenartenstrukturen

##### 1.0.1 Kostenstrukturen nach Kostenstellen

#### 1.1 Aufspüren von Einsparpotentialen mittels Betriebsvergleich

##### 1.1.0 Unterschiede in der Wertschöpfungs-Produktivität und ihre Auswirkungen auf die Personalkosten

##### 1.1.1 Der Effizienzspiegel als Gesamtschau auf die Einsparpotentiale

#### 1.2 Herstellkosten für unterschiedliche Mischfutter-Produktarten



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

## **2. Erkennen von Einsparpotentialen aus „weichen Faktoren“**

- 2.0 Die Analyse der „harten Faktoren“ kommunizieren
- 2.1 Workshops für das Unternehmen als Ganzes und/oder für bestimmte Leistungsbereiche
- 2.2 Innovationsgespräche
- 2.3 Mitarbeitergespräche zur Bewertung einzelner „weicher Faktoren“

## **3. Motivation der Mitarbeiter – ein Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsprozessen**

- 3.0 Bedeutung der „weichen Faktoren“ aus der Sicht der Führungskräfte
- 3.1 Wünsche der Mitarbeiter
- 3.2 Betroffene zu Beteiligten machen

## **4. Fragen an die Unternehmensführung**



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

### **Wünsche der Mitarbeiter aus der Sicht der Führungskräfte\***

<b>Das halten Mitarbeiter für wichtig für ihre Tätigkeit</b>	<b>...und das, glauben Führungs kräfte sei ihren Mitarbeitern wichtig</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Anerkennung für gut geleistete Arbeit</li><li>2. Genaue Kenntnis des Produktes und der Firmenzielsetzung</li><li>3. Eingehen auf private Sorgen</li><li>4. Gesicherter Arbeitsplatz</li><li>5. Gutes Einkommen</li><li>6. Interessante Arbeit</li><li>7. Wohlergehen in der Firma</li><li>8. Loyalität zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber</li><li>9. Gute Arbeitsbedingungen</li><li>10. Höflichkeit der Führungskräfte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Gutes Einkommen</li><li>2. Gesicherter Arbeitsplatz</li><li>3. Wohlergehen in der Firma</li><li>4. Gute Arbeitsbedingungen</li><li>5. Interessante Arbeit</li><li>6. Loyalität zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber</li><li>7. Höflichkeit der Führungskräfte</li><li>8. Anerkennung für gut geleistete Arbeit</li><li>9. Eingehen auf private Sorgen</li><li>10. Genaue Kenntnis des Produktes und der Firmenzielsetzung</li></ul>

\* Nach einer Untersuchung der Gesellschaft für betriebliche Weiterbildung, Berlin



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

#### **4. Fragen an die Unternehmensführung**

- Verfügen wir über ein zeitnahes, genaues und aussagefähiges Kosten-/Leistungs- und Ertragscontrolling?
- Messen wir uns an den Besten der Branche?
- Kennen und optimieren wir unsere Wertschöpfungsproduktivität?
- Lobe ich meine Mitarbeiter für gut geleistete Arbeit?
- Halte ich unsere Mitarbeiter auf einem aktuellen Informationsstand über unsere Produkte und Dienstleistungen sowie unsere Firmenzielsetzung?
- Habe ich ein Ohr auch für die privaten Sorgen meiner Mitarbeiter?
- Biete ich meinen Mitarbeitern Freiräume und Selbstverwirklichung?
- Gilt bei uns: „Vertrauen ist weit besser als Kontrolle“?
- Behandeln wir unsere Mitarbeiter wie Kunden?



v. Möllendorff - Beratungs - Gesellschaft mbH

- Verwirklichen wir bei uns den Königsweg in der Menschenführung: „Betroffene zu Beteiligten machen“?
- Fördern wir die Kompetenz unserer Mitarbeiter systematisch?
- Ist das Vorschlagswesen ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Innovation; wird es regelmäßig genutzt und separat honoriert?
- Haben die Mitarbeiter Einfluss auf die Arbeitsprozesse; ist die Arbeit abwechslungsreich und verantwortungsvoll?
- Sind alle Mitarbeiter in ein flexibles Entgeltsystem eingebunden?
- Akzeptiere ich meine Mitarbeiter als Mensch und behandle sie respektvoll?
- Gehe ich in der Weiterentwicklung meiner persönlichen und meiner fachlichen Kompetenz mit gutem Beispiel voran?

## **0. Einführung:**

### **„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen“ (Aristoteles)**

- Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen forcieren das Tempo, mit dem interne Anpassungen bewältigt werden müssen. Jedes Unternehmen ist betroffen.
- Die Signalfunktion für Veränderungen sind aufkommende Probleme. Probleme sind also Helfer, um Veränderungsbedarf zu erkennen.
- Konflikte sind ein weiteres Signal für Klärungs- und ggf. Anpassungsbedarf.
- Je konkreter die Soll-Vorstellungen über Kosten, Erträge, Ergebnisse, desto früher und deutlicher zeigen sich Probleme im Unternehmen.
- Am klarsten sind quantifizierte Soll-Vorstellungen: „Nur was man messen kann, kann man auch managen“ lautet ein betriebswirtschaftlicher Leitsatz.
- So sollen im ersten Teil meines Vortrages quantifizierte Sollvorstellungen, also Kennzahlen für Kostenstrukturen und Kostenrelationen dargestellt werden.
- Zahlen erzählen, wie es hinter den Zahlen, auf der Bühne der Leistungserstellung aussieht.
- Aber die in Zahlen geronnenen „hard facts“ erzählen nur in Ziffern und bieten daher noch keinen direkten inhaltlichen Ansatz für Veränderungen.

- Erst die „soft facts“, die qualitativen Wirkkräfte wie z.B.
  - die Qualität der Kommunikation im Unternehmen
  - Art und Umfang der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der betrieblichen Leistungen
  - die Qualität der Zusammenarbeit u.v.m.geben Einblick in die Verursachungsebene der „hard facts“.
- Hier, auf der Schnittstelle zwischen harten Kennzahlen-Fakten und inhaltlichen Beschreibungen betrieblicher Leistungsbereiche und bedeutender Erfolgsfaktoren lag und liegt teilweise heute noch die Achillesferse der Unternehmensberatung, ebenso wie des internen Controllings.
- Es ist nach meiner Erfahrung viel leichter, Kennzahlen zu produzieren, als diese dann zutreffend und exakt zu interpretieren.
- Daher soll sich der zweite Teil meines Vortrages damit beschäftigen, wie man durch die Analyse der weichen Faktoren konkrete Einsparpotentiale erkennen kann.
- Aber nicht nur die harten Kennziffern differieren von Betrieb zu Betrieb; auch die Ergebnisse der qualitativen Analyse reichen von „äußerst spärlich /kaum verwertbar“ bis „sehr anschaulich / gut verwertbar“. Wovon also die Ergiebigkeit der Analyse er Einsparungspotentiale abhängt, soll im 3. Teil meines Vortrages dargelegt werden.