

BAER AG – schlankes Change-Management

Geld sparen, Qualität steigern

Von Beni Krieger

Rolf Bischof, verantwortlich für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei der Küssnachter BAER AG, geniesst, was sich jeder Qualitätsbeauftragte wünscht: die Kompetenz, Optimierungspotenzial nicht nur zu benennen, sondern Folgemaassnahmen – mit dem Segen der Geschäftsleitung – auch durchzusetzen.

Möglich machen das bei der grössten Weichkäserei der Schweiz seit drei Familiengenerationen die Geschäftsphilosophie der Offenheit und die goldene Regel «Sorgfalt im Detail». Der Erfolg gibt dem Unternehmen Recht: Man verarbeitet heute über 22 Millionen Kilogramm Milch pro Jahr. Garantiert gentechnikfrei. So entstehen Delikatessen, bei denen den Konsumentinnen und Konsumenten nur schon wegen des Markennamens das Wasser im Munde zusammenläuft.

Echte Kommunikation und Liebe zur sauberen Arbeit. Eine typische Schweizer Eigenart? Leider nicht überall. Denn Qualität gilt zwar unbestritten als Pflicht auf dem Weg zu einer erfolgreichen Marktpräsenz. Aber die notwendigen Massnahmen werden häufig auf die lange Bank geschoben. Die Gründe: Man sieht aufgedeckte Missstände oder Fehler nicht als Chance zur Verbesserung, sondern als reinen Machtmechanismus. Es geht gegen «die anderen». Und daraus folgt: Es wird alles getan, um eigene Missgeschicke zu verschleiern. Die Folge? Mittelmässigkeit.

■ Beni Krieger, freier Texter und Autor, CH-6300 Zug, Tel. +41 (0)79 341 80 18, meetme@nyc.com

Der Assistent, der niemals wertet

Rolf Bischof betont, dass softwaregestütztes Qualitätsmanagement in dieser Situation einen unschlagbaren Vorteil hat: Optimierungspotenzial wird Personen unabhängig aufgezeigt. Und er ist überzeugt: Die gezielte Realisation von Verbesserungsmassnahmen führt – richtig angewendet – zu angenehmerer Arbeit für alle im Betrieb und überdies zu höheren Erträgen.

Trotzdem schafft gerade die Einsetzung IT-gesteuerter Qualitätsmassnahmen auch Ängste. Das Personal – so war es auch bei BAER – fragt sich, was die Neuerung bringt. Ist die Software tatsächlich nützlich? Oder nur ein Kontrollinstrument? Hat man mit dem Programm vielleicht sogar mehr Arbeit als vorher?

Härtetest bestanden

Auch Delikates muss mit Profit an die Kundschaft gebracht werden. Andernfalls wäre es bei BAER bald aus mit den Küssnachter Spezialitäten. Aus diesem Grund beschloss die Firma im Jahr 2002 die Neustrukturierung des internen Verbesserungsprozesses. Man wollte kontinuierliches Feedback von Kunden und Mitarbeitern, um daraus zu lernen. Dazu suchte Rolf Bischofs Vorgänger eine

BAER AG

Seit 1922 wird bei BAER mit Leidenschaft und Engagement gekäst.

Über 300 regionale Milchproduzenten liefern dazu tagtäglich den kostbaren Rohstoff, mehr als 22 Mio. kg pro Jahr. 180 Mitarbeitende produzierten im 2004 zirka 3400 Tonnen Käseprodukte und erwirtschafteten damit über 46 Mio. Franken Umsatz.

Kontakt

BAER AG
CH-6403 Küssnacht am Rigi
Tel. +41 (0)41 854 04 00
info@baer.ch, www.baer.ch



Software, die den geplanten Ablauf auf dem PC abbilden konnte. Gewählt wurde IQSoft, ein modular aufgebautes Qualitätsmanagement-Programm der Zofinger IQS AG, das die Entwickler individuell an Kundenbedürfnisse anpassen können.

An Rolf Bischof war es, das von seinem Berufskollegen angeschaffte Produkt erfolgreich in die betrieblichen Abläufe zu integrieren. Er machte sich mit IQSoft vertraut. Bald



Wieder auf Erfolgskurs

darauf ging das Modul «Chancen zur Verbesserung» online. Externe und interne Rückmeldungen wurden erfasst und ausgewertet. Und das gerade rechtzeitig: Marktveränderungen und Produktionsprobleme führten just 2003 zu wirtschaftlichen Problemen. Bischof erzählt: «Als das passierte, mussten wir uns überlegen, wie es weitergehen sollte. Dank unserem bereits funktionierenden Optimierungsprozess konnten wir schnell reagieren.» Und wie man heute weiss: Der Turnaround 2004 gelang.

Audit-Modul eingeführt

Nach dieser ersten, erfolgreichen Strukturanpassung schaute sich Bischof bei BAER nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten um. Heute – zwei Jahre später – hat IT-gestütztes Qualitätsmanagement in Küssnacht eine Vielfalt, Dichte und Tiefe, wie man sie hierzulande nur selten sieht. Beispiel Audits:

Interne und externe Audits werden seit 2005 umfassend via PC abgewickelt. Allein für dieses Jahr existie-

ren Berichte zu 27 internen Audits und acht Hygiene-Audits, alle abfragbar per Knopfdruck. Sämtliche Massnahmen inklusive Checklisten sind erfasst. Pendenzen sind ad hoc einsehbar. Vormalig mehrstündige Audits (Bio-Label, ISO 9000, IFS-Standard und mehr) dauern heute noch etwa 60 Minuten.

Weiterbildung im Griff

Keiner kennt IQSoft bei BAER so gut wie Rolf Bischof, weshalb er gleich auch zum internen Ausbilder wurde. Ihm macht das Spass: «Wenn einer kommt und das Programm kennen lernen will, gleisen wir das zusammen auf.» Und weil Bischof wohl keine halben Sachen machen kann, laufen mittlerweile auch sämtliche Ausbildungen über ein eigenes Modul zur Ausbildungskontrolle.

Wer will, kann nun für alle Angestellten alle Kurse nachfragen – von der internen Brandschutzschulung bis zur externen IT-, Führungs- oder Reinigungsschulung. Nachkontrolle? Dafür gibt es die Audits. Und bei Austritten liefert man den Kollegen sämtliche Schulungsbelege komplett und auf Knopfdruck.

Sitzungsverwaltung auf gutem Weg

Vier bis fünf Sitzungen pro Tag. Dazu Moderationen, Pendenzen. Führungsverantwortung bei Abwesenheiten und mehr. Da wird schnell einmal etwas vergessen. Bischof schützt sich dagegen mit dem Pendenzenmodul seiner Qualitätsmanagement-Software. So hält er den Kopf fürs Wesentliche frei. Und empfiehlt aufgrund seiner Erfahrungen, diese Art der Arbeitserleichterung in der ganzen Firma zu vereinheitlichen. Und wenn es geht, möchte er gleich noch die Sitzungsprotokolle vereinfachen.

Aktive Dokumentenlenkung

Apropos Protokolle: Jede Firma führt eine oft grosse Dokumentensammlung. Im Rahmen des umfassenden Qualitätsmanagements werden diese



«Der Optimierungsprozess funktioniert».

Rolf Bischof, verantwortlich für KVP

Dokumente via PC – ohne langes Stöbern im Datei-Explorer – sofort abfragbar.

Bei BAER ist auch dieser Prozess via IQSoft organisiert und wird 2006 laufend erweitert. Der Nutzen: Jeder Mitarbeiter hat jederzeit Zugriff auf neueste Unterlagen. Der E-Mail-Versand aktualisierter Dokumente – eine riesengrosse Fehlerquelle – ist passé. Zudem werden nun auch Artikel aus der Fachpresse via Scanning zugänglich gemacht. Was geschieht da folgerichtig, wenn Rolf Bischof einmal geht? Das Wissen bleibt erhalten, denn: «Die Verankerung der Daten wird ja immer breiter. Ein Wechsel wäre dementsprechend schnell vollzogen. Alles ist abgesichert.»

Bald eine Million gespart

Geld sparen, Qualität steigern? Es geht – und wie! Bischof über BAER: «Nach dem Gewinneinbruch im Jahr 2003 haben wir 2004 dank systematischem KVP 570'000 Franken gespart. 2005 waren es etwa 300'000 Franken. Nun wird kaum mehr diskutiert, warum etwas nicht gehen kann, sondern warum es gehen wird.» Qualitätsmanagement bei BAER – einerseits Markenpflege, Performance-Steigerung und Risikominimierung. Andererseits aber vor allem gewieftes Change-Management. ■

