



D 6426 C

# allgemeine fleischer zeitung

60264 Frankfurt am Main · Telefon 069/759501

Mittwoch, 27. September 1995 · Nr. 39

*112. Jahrgang · Offizielles Organ des Deutschen Fleischer-Verbandes*

Denkansätze für erfolgreiche Fleischwarenbetriebe:

## Die Herausforderungen auf dem Weg ins nächste Jahrhundert

afz/js, Frankfurt. Wie bereitet sich die Fleischwirtschaft aufs nächste Jahrhundert vor? Unser Autor, Dipl.-Ing., Fleischtechniker und Metzgermeister Jürgen Steinmaßl, verdeutlicht in folgendem Beitrag die derzeitigen Problemfelder der Branche, außerdem zeigt er Denkansätze und Lösungsstrategien zu deren Bewältigung auf. Dabei wird deutlich, daß die komplexen Herausforderungen, die derzeit an die Unternehmen der Fleischwirtschaft gestellt werden, ein betriebliches Informationsmanagement erfordern.

Kunden, staatliche Auflagen, oder wenn die Umsätze ihre Dynamik verlieren, kämpfen heute um ihren Fortbestand.

Viele Fleischwarenbetriebe reagieren derzeit mehr auf die Umwelteinflüsse als selbst noch agieren zu können. Die Internationalisierung

Problemfelder der Fleischwirtschaft  
auf dem Weg ins nächste Jahrhundert

**Der Druck nimmt zu!**

schwer veränderliche  
Firmenstrukturen

neue rechtliche  
Vorschriften

Internationalisierung  
der Märkte

verunsicherte  
Verbraucher

men Kosten-, Zeit- und Handlungsdruck in einer sich komplexer darstellenden Umwelt, die sich längst nicht mehr mit einfachen Ursache-Wirkungsprinzipien erklären läßt.

„Panta rhei“ sagen die Griechen und meinen damit, daß jeder Mensch und jedes Unternehmen Veränderungen unterworfen ist. Viele

Fleischwirtschaft für diese Zeiten rüstete, verschloß und verschließt

man hierzu-lande noch vielfach die Augen. Die Vogel-Strauß-Politik und Abwartehaltung nach dem Motto: „Es gibt viel zu tun - warten wir's ab“ werden kein Unternehmen

taucht eine große Unsicherheit darüber auf, welcher Weg einzuschlagen ist. Wer für sein Unternehmen Verantwortung trägt, muß sich an festen Wegmarken orientieren.

## Die deutsche Fleischwirtschaft

1995

SIPA

Lean Management und Corporate Identity (CI).

### **Was ist das – Corporate Identity?**

Schubladenlösungen sein können, sondern auf Konzepten basieren, die nach den individuellen Erfordernissen des Unternehmens erarbeitet wurden. Corporate

### **Ein Konzept mit Tradition**

Segmentierung ist ein Konzept mit Tradition. Marktsegmentierung und Strategi-

konnte, ohne daß zumindest bei einigen Unternehmen bereits früher entsprechende Marketingmaßnahmen eingeleitet wurden.

**Modetrends sind  
Wachstumsfelder**

Modetrends begegnet man am besten mit Produktinnovationen. Dadurch können Marktnischen, die neue Wachstumsfelder darstellen, bei guten Erträgen besetzt werden.

Die Hauptstoßrichtung ist

chen lediglich oberflächliche Kenntnisse über die Hauptkonkurrenten aus.

Die Bedeutung einer systematischen Konkurrenzanalyse ist in der deutschen Fleischbranche offenbar noch nicht voll erkannt worden, andernfalls wären die extremen Erfolge ausländischer Fleischexporteure, nicht nur in Deutschland, sondern auch in den Neuen Unabhängigen Staaten (NUS), nicht möglich gewesen. Dabei liegt es klar auf der Hand, daß es für den

seinerweiterung in der Hinsicht, daß moderne Öffentlichkeitsarbeit Expertensache ist und keinesfalls nebenbei bewerkstelligt werden sollte, bleibt zu wünschen.

**Im Druck der  
steigenden Kosten**

Durch die verschärfte Wettbewerbssituation sehen sich vor allem technologieorientierte Unternehmen veranlaßt, ihre Produktionsbereiche detailliert auf mögliche

matischer Prozeß des Vergleichens von eigenen Leistungsmerkmalen mit denen der besten Firmen innerhalb und außerhalb der Branche, die insgesamt oder in Teilbereichen beste Leistungswerte aufweisen (Best Practice). Der Benchmarking-Prozeß löst die Einleitung gezielter Rationalisierungsmaßnahmen aus, die nicht im reinen Kopieren der optimalen Lösungen anderer Unternehmen bestehen, sondern in der Anpassung und Weiterentwicklung bereits bestehen-

zierung, Auszahlung und Materialbilanzierung nur unbefriedigend gelöst sind. Eigentlich sollten diese Komponenten überarbeitet und in ein effizientes, ganzheitliches Controllingsystem eingebettet werden. In den Jahren 1989/90 lag die Rentabilität (Umsatzrendite) der Nordfleisch bei Schlachtbetrieben um 0,04 Prozent. Die dänische Umsatzrendite lag zu dieser Zeit bei vier Prozent im Landesdurchschnitt. Zwei Jahre später (1992/93) lag die Um-

rerseits erfolgen die Konsequenzen nur schleppend und halbherzig.

Parallelen finden sich in dem Bestseller „Der kleine Machiavelli“, einer Satire über Manager. Folgendes weiß Peter Noll, der Verfasser des Buches, zu berichten: Als der Autogigant Chrysler im Jahre 1979 nahezu Pleite machte, griff sich jedermann an den Kopf: Wie konnten diese brillanten Manager eine Entwicklung verschlafen, die doch jeder vorausgesehen hatte (gemeint war die



vorderen Drittel angesiedelt werden kann, der Bereich Convenience oder internationale Spezialitäten jedoch deutlich unterrepräsentiert ist. Dieses Marketingdefizit gilt es auszugleichen. Positive Reflektoren der Branche, die dem allgemeinen Trend folgen, sind bereits jetzt beispielsweise Abbelen, Herta, Niederreuther, Hüttler, die Zimmermann-Gruppe (Zimbo) oder die NFZ.

Bei der Entwicklung neuer Produkte ist auch an Kombinationsprodukte aus Fleisch und anderen Nahrungsmitteln zu denken. Die Verfahrenstechnologie wird dabei eine entscheidende Rolle im Kampf um Wettbewerbsvorteile einnehmen. In jedem Fall sollte die deutsche Fleischwarenindustrie dazu übergehen, den Rahmen ihrer traditionellen Produktionsbereiche zu sprengen und sich am Markt neu orientieren. Ein gutes Beispiel hierfür ist sicherlich die Stockmeyer AG. Kein anderes deutsches Fleischwarenunternehmen hat seine Diversifikationsstrategie so breit angelegt, und der Erfolg gibt der Stockmeyer AG recht.

### Internationalisierung der Märkte

Der deutsche Markt ist von europäischen Fleischproduzenten hart umkämpft. Vor allem die Niederlande, Dänemark und Belgien versuchen auch in Zukunft, weitere Marktanteile in Deutschland zu erkämpfen. Dabei hat allein Dänemark in nur vier Jahren seine Schweinefleischexporte auf dem deutschen Markt verdreifachen können. Verstärkte Werbung und ein nationales Markenfleischprogramm sollen auch weiterhin den Absatz fördern. In Zeiten dieses starken Wettbewerbs ist eine Frage entscheidend: Was unterscheidet mich hinsichtlich des Nutzens für den Kunden von der Konkurrenz? Eine

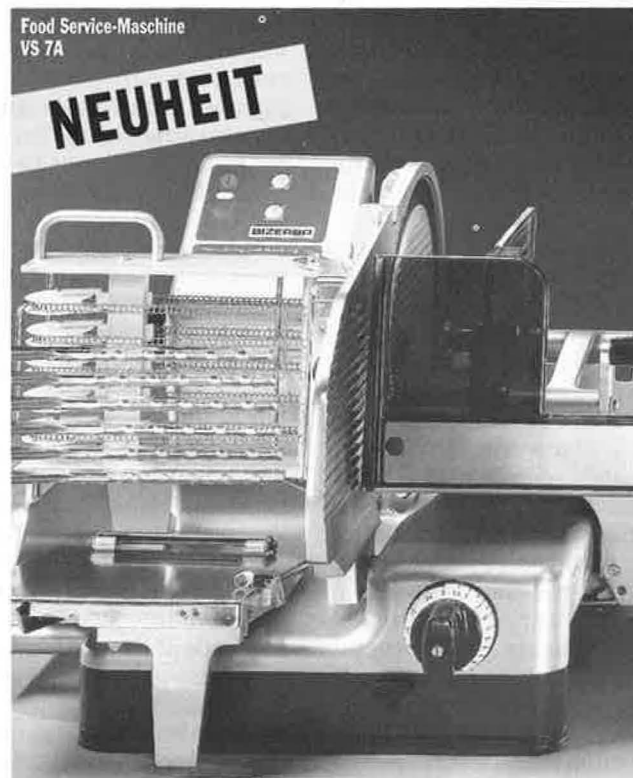
sollten ebenfalls unter dem Aspekt der synergetischen Wirkungen betrachtet werden. Daß potentielle Käufer der März Brauereigruppe diese als „konzeptionslos zusammengekauften Haufen“ bezeichneten, beweist, daß dieser Aspekt nicht immer berücksichtigt wird.

### Verunsicherte Verbraucher

Den Teilen der Fleischwarenbranche, die ihre Betriebe noch immer nach einer produktionsgerichteten Betrachtungsweise führen, ist dringend eine Umorientierung zu einer marktgerichteten Betrachtungsweise zu empfehlen. Dabei steht der Verbraucher im Mittelpunkt. Die Zielgruppenausrichtung ist nur ein Element einer stärkeren Kundenorientierung. „Customer Service“ ist das Gebot der Stunde. Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit ist das Motto erfolgreicher Unternehmen und sollte auch das der Fleischwirtschaft werden. Gegen verunsicherte Verbraucher setzt man am besten auf eine verstärkte Kundenaufklärung durch Öffentlichkeitsarbeit. Gerade hier offenbaren sich nicht nur bei der Fleischwirtschaft Schwächen durch Schweigen. Dabei ist das Bild der Fleischwirtschaft in der Öffentlichkeit bis heute in vielerlei Hinsicht wenig wirklichkeitsnah. Sicher, Schweigen ist immer noch besser, als eine aggressiv-weinerliche Verlautbarungspolitik. Beides sollte jedoch durch ein modernes, an der Sache orientiertes Beziehungsmanagement zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit ersetzt werden.

Ein Fleischwarenbetrieb muß sich im wesentlichen auf drei Faktoren im harten Verdrängungswettbewerb stützen, um sich zu behaupten: Die Qualität der Produkte, die Qualität der Mitarbeiter und den Ruf, den ein Unternehmen in der Öffent-

# WEIL ERSTKLASSIGE WARE EINE ERSTKLASSIGE BEHANDLUNG VERDIENT: BIZERBA. DIE TECHNIK DES ERFOLGES.



Food Service-Maschine VS 7A

**NEUHEIT**



Elektronik-Waage BW-LC

...Elektronik-Ladenwaage mit integriertem Akku (Option)



Selbstbedienungswaage SW 500 SB



Thermo-/Thermotransferdrucker GH 7000



Systeme für die Warenwirtschaft CWS, BWS, CAS

## AUF EINEN STREICH:

1. Elektronik-Laden-Waage
2. Warenwirtschaftssysteme
3. Schneide- und Fleischbearbeitungsmaschinen
4. Preis- und Warenschilderungsgeräte und Anlagen
5. Etiketten-Barcode-Drucksysteme  
Thermopapiere und Thermotransferbänder
6. Industrielle Wäge- und Datentechnik
7. Service und Dienstleistungen



HERZLICHE EINLADUNG  
**Anuga, Köln**  
30. Sept. - 5. Okt. 1995  
Halle 14, 2 Obergeschoss,  
Stand N 010/020

Sie wissen es am besten: Der Kunde kauft mit den Augen. Je frischer und appetitlicher Ihre Käse-, Wurst- oder Fleischwaren aussehen, desto besser. Deshalb kommt es nicht nur auf hochwertige Ausgangsprodukte an, sondern auch auf deren professionelle Verarbeitung. Gerade hierbei können wir Sie am wirkungsvollsten unterstützen: Mit einem lückenlosen Programm zum Wägen, Schneiden und Auszeichnen, zum Steuern und Kontrollieren... bis hin zur Warenwirtschaft.

Mit vielen Neuheiten und innovativen Lösungen, die in enger Zusammenarbeit mit den Anwendern entwickelt wurden. Z. B. die neue Präzisions-Food Service Maschine VS 7 A mit automatischer Scheibenablage zum Fächern und Stapeln. Es gibt

Seit die Wissenschaftler des Massachusetts Institute of Technology (MIT) ihre Studie über den Produktionsvorsprung der japanischen Industrie veröffentlicht haben, erlebt der Begriff der Mitarbeitermotivation eine neue Renaissance.

Der Mitarbeiter als Humankapital und wichtige Ressource gewinnt zunehmend an Bedeutung. Experten gehen davon aus, daß bis zu 80 Prozent der Mitarbeiterfähigkeiten in deutschen Unternehmen nicht abgerufen werden. Hier liegt ein ungeheures Potential, auch in der Fleischwirtschaft, brach. Durch Information und bessere Kommunikation könnten jedem Mitarbeiter die Produktions- und Unternehmensziele transparent gemacht und somit Wettbewerbsvorteile erworben werden.

Mit Modellen, wie beispielsweise der innere Kunde beim Elektronikern Philips, wird die

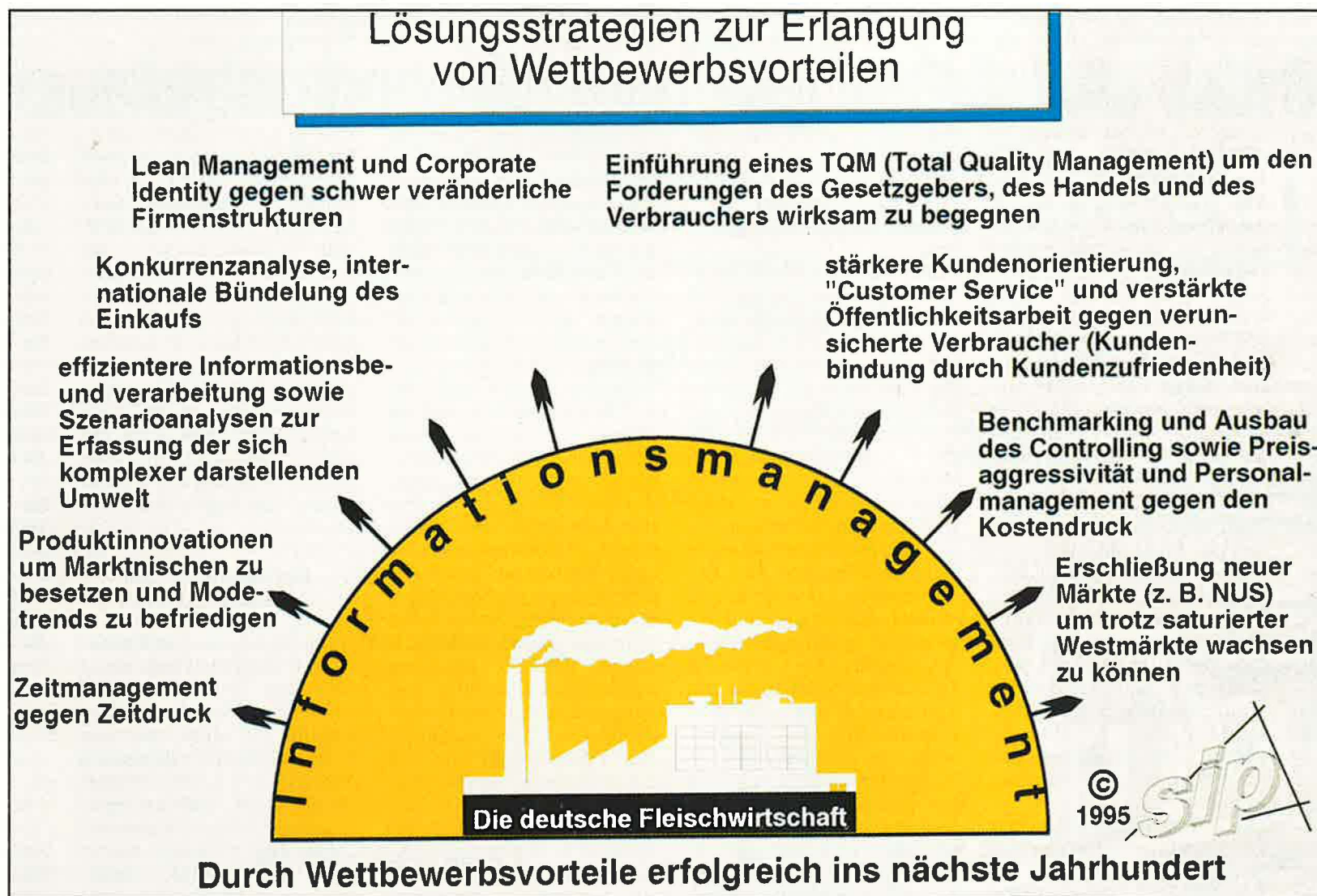
betriebliche Zusammenarbeit

plastisch und schmackhaft gemacht. Der Nächste im Arbeitsprozeß so die

Chancen. Hier leben Menschen, die über wissen

nommen. Die dafür notwendigen Investitionen stam

durch den Irrtum“ oder „Je mehr man plant, umso härter



sich nunmehr die Tatsache, daß eine strategische Planung nur in Ansätzen existiert oder auf veralteten Instrumentarien wie beispielsweise Prognosen basieren. In Zeiten des ungebrochenen Wachstums, in denen kaum Veränderungen in der Unternehmensumwelt stattfanden, wirkte sich die vernachlässigte Unternehmensplanung bei weitem nicht so verheerend aus wie heute. Die Vergangenheitsorientierung in weiten Teilen der deutschen Fleischwirtschaft ist die Ursache für das augenblickliche Dilemma vieler Betriebe. Hinzu kommt ein sprunghaftes Ansteigen der externen Anforderungen an die Unternehmen, und Einflüsse, die immer vielfältiger werden und demnach schwieriger zu analysieren und zu begreifen sind. Immer wieder hört man von Entscheidungsträgern Sprüche wie „Planung ist der Ersatz des Zufalls



konzern Philips, wird die Arbeit plastisch und schmack-

# Entweder

alte Liebe zu Pfannen und Herden



im Arbeitsprozess, so die firmeninterne Beschreibung, wird als unmittelbarer Kunde betrachtet. Dies führt zu einem sichtbaren Arbeitsergebnis und zu wieder meßbarem Arbeitserfolg.

Die Vorstellung von starren Strukturen und Hierarchien müssen auch in der Fleischwirtschaft aufgegeben werden. Statt einer präzisen Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten muß Führung zukünftig das Ideenpotential aller Mitarbeiter mobilisieren.

In den Bereich der geschäftlichen

schaffen die über wissenschaftliche Forschungsinstitute von Weltrang und zudem über die weltgrößten Vorkommen an Öl, Gold, Nutzholz und Mineralien verfügen. Derzeit leben mehr als 300 Mio. Menschen auf dem Gebiet der NUS. In unserer unmittelbaren Nachbarschaft entsteht ein Markt, der durchaus einmal amerikanisches Niveau erreichen kann.

Derzeit werden die letzten Claims abgesteckt. Um vorteilhafte Positionen bei Verbrauchern und bei Geschäftspartnern der neu entstehenden Märkte zu er-

halten Investitionen stammen aus den Gewinnen des ersten Betriebes.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortführen und zeigen, daß sich ein frühzeitiger Markteinstieg in der Regel lohnt. Es liegt klar auf der Hand, daß erst 1995 oder später stattfindende Marketingaktivitäten, den Markteinstieg bedeutend erschweren werden.

## Ein bewußtes Zeitmanagement

Ein Argument vieler Manager gegen Veränderungen im eigenen Unternehmen ist, daß

mehr man plant, um so härter trifft einen der Zufall“. Dieser Personenkreis sollte bedenken, daß heute jede erfolgreiche Unternehmensleitung gleich welcher Branche der Auffassung ist, daß ohne vernünftig durchgeführte strategische Planung die Zukunft des Unternehmens zu einem reinen Glücksspiel werden kann.

Ein Element einer zeitgemäßen strategischen Planung ist die Szenario-Technik. Bei firmenspezifische Szenarien werden die unternehmensspezifische Ausgangssituation sowie die Einflußfaktoren aus dem Unternehmens-