

# Shopfloor Management im Handwerk: Good practice Beispiel der Bäckerei Bergmann

## Höhere Produktivität durch digitale Arbeitsorganisation

*Die Bäckerei Bergmann & Sohn GmbH aus Frömmstedt in Nordthüringen ist ein digitaler Champion der Handwerksbranche. Das Familienunternehmen hat in ihrer strategischen Ausrichtung voll auf die Digitalisierung gesetzt. Dabei ging es nicht primär um den Einsatz von IT-Tools, sondern um die Einführung neuer Arbeitsformen. Mit dem Shopfloor Management und einer agilen Projektmethodik hat die Geschäftsleitung das Handwerksunternehmen deutlich professionalisiert und dabei Erfolge realisieren können, wie man sie von deutlich größeren Industrieunternehmen kennt, aber nicht von einem Handwerksunternehmen erwarten würde. Durch Einbindung sämtlicher Führungskräfte und auch der Mitarbeiter hat man dazu eine breite Akzeptanz der neuen Arbeitsmethodik geschaffen. Auf diese Weise konzentriert man sich konsequent auf die externen und internen Engpässe und verfolgt die Umsetzung der Lösung ganz konsequent. -*

**Von Prof. Dr. Maximilian Wolf, Prof. Dr. Stefan Ruf, Prof. Dr. Nils Herda, Matthias Bergmann, Sebastian Daume**



*Filiale der thüringer Bäckerei Bergmann.*

## 1. Einleitung

Die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und ganzer Funktionsbereiche generiert aktuell und ohne absehbares Ende einen hohen Handlungsdruck auf die Führungs- und Fachkräfte von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Auch für Handwerksunternehmen bieten der technologische Fortschritt, innovative Geräte sowie eine zunehmende Vernetzung erhebliche Potenziale aber auch Risiken. Gerade im Handwerk – lange noch häufig bei der Digitalisierung außen vor – generieren die zuvor genannten Entwicklungen stetig wachsende Anforderungen an die Funktionen und Prozesse. Insbesondere die punktgenaue Abwicklung von Aufträgen bei gleichbleibend hohen Qualitätserfordernissen stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

**Eine neuartige und digital gestützte Arbeitsorganisation ist für das Handwerk von zentraler Bedeutung.**

Das Thema einer neuartigen und digital gestützten Arbeitsorganisation ist dabei bereits heute von zentraler Bedeutung. Die intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik scheint wesentlicher Treiber und Erfolgsfaktor für Handwerksunternehmen zu sein, um weiterhin erfolgreich im Wettbewerb bestehen und auch wachsen zu können. Gerade auch im Kampf um die Gewinnung von Auszubildenden bilden der moderne Einsatz digitaler Prozesse und Technologien häufig eine sehr gute Argumentationsbasis, um den Innovationscharakter des Handwerksbetriebs zu unterfüttern und Präferenzen für das eigene Handwerksunternehmen zu schaffen.

Ein besonderes Augenmerk kann bei der Anwendung digitaler Technologien und Methoden auf den Bereich der Arbeitsorganisation gelegt werden. Hier kann das Handwerk von Industrieunternehmen lernen und dort vielfach erfolgreich angewandte Arbeitstechniken ebenfalls gewinnbringend anwenden.

Der Schwerpunkt dieses Fachartikels liegt auf dem Shopfloor Management. In bestehenden Publikationen erfolgte die Behandlung digitaler Lösungen in der Arbeitsorganisation mittels Shop-floor Management in Handwerksunternehmen bislang nur oberflächlich und kaum mit konkreten Praxisbeispielen unterfüttert.

Nachfolgend wird – nach der methodischen Erläuterung – ihr konkreter Einsatz im Sinne einer „good practice“ anhand des Thüringer Handwerksbetriebs Bäckerei Bergmann beschrieben.

## **2. Shopfloor Management als Werkzeug zur Arbeitsorganisation im Handwerk**

Das Wort „Shopfloor“ stammt aus dem Englischen und bezeichnet den Ort der Wertschöpfung in Unternehmen. In Handwerksunternehmen kann der Ort der Wertschöpfung z. B. die Baustelle oder die Backstube sein. Das ebenfalls englische Wort „Management“ bedeutet führen, steuern oder kommunizieren. Unter Shopfloor Management kann folglich das Führen am Ort der Wertschöpfung verstanden werden.

Eine zentrale Arbeitstechnik des Shopfloor Management ist die strukturierte und effiziente Organisation regelmäßiger Besprechungen, den sogenannten Shopfloor Runden mit allen im Team beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern. Diese Besprechungen dauern maximal 15 Minuten und dienen der Arbeitsorganisation des Handwerksbetriebs.



Abbildung 1: Arbeitsweise mit dem Shopfloor Board.

Auf einer Besprechungstafel, dem sogenannten Shopfloor Board, werden dabei alle zentralen Elemente, wie etwa die Personal-, Material- und Werkzeugplanung, visualisiert und mit dem gesamten Team besprochen. Zusätzlich werden Fragen geklärt, Termine festgelegt und Maßnahmen für Probleme festgelegt (s. Abbildung 1).

Durch diese Art der intelligenten Arbeitsorganisation können Handwerksunternehmen zahlreiche Vorteile wie die vollständige und dauerhafte Information aller Mitarbeiter, die effiziente Planung und Kontrolle von Betriebsressourcen sowie die nachhaltige und gezielte Lösung von Problemen generieren.

### **3. Digitale Arbeitsorganisation bei der Bäckerei Bergmann**

Die Bäckerei Bergmann & Sohn GmbH aus Frömmstedt ist die größte Familienbäckerei in Nordthüringen. Sie umfasst rund 380 Mitarbeiter und 50 Filialen. Der Juniorchef setzte in den letzten Jahren auf die Erkenntnis, dass Selbstorganisation und agile Führungsprinzipien die Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation an Veränderung ein Bestehen im Markt sichert.

#### **Ziel ist eine spürbare Verbesserung in der täglichen Arbeit und der Zusammenarbeit untereinander.**

Eine weitere wichtige Erkenntnis in der Bäckerei ist, dass die Einführung einer Methode oder eines Frameworks „by the book“ wenig erfolgversprechend ist. Die Arbeit in einem Familienunternehmen basiert in der Regel hochgradig auf Vertrauen der agierenden Personen untereinander und einer Unternehmenskultur, die stark von den Führungspersönlichkeiten geprägt ist.

Für die Einführung von Selbstorganisation, unternehmerischem Handeln und einem höheren Grad an Autonomie ist es dabei wichtig, Erkenntnis getrieben einen Mehrwert bzw. eine für jeden offensichtliche Verbesserung in der täglichen Arbeit und der Zusammenarbeit untereinander zu erzielen.

Wesentliche Elemente aus dem agilen Arbeitskontext haben dazu beigetragen, die zuvor skizzierten Ziele und Anforderungen für die Bäckerei Bergmann auch tatsächlich zu erreichen. Zunächst wurde mit dem transparenten Visualisieren der täglichen Arbeit über ein physisches Board begonnen. Dieses wurde dann in einer zweiten Ausbaustufe digitalisiert und steht heute den Fach- und Führungskräften zeit- und ortsunabhängig über digitale Medien zur Verfügung. Dieses Medium verzahnt die Aktivitäten und die Kommunikation der Vertriebs- und Verkaufsleiter, der Personalabteilung, dem Expansions- und Filialmanagement über ein bislang im Handwerk nicht gekanntes Maß hinaus.

#### **4. Physisches Shopfloor Board als Basis**

Das Shopfloor Board selbst dient als Ausgangspunkt für weitere Schritte bei der Veränderung in der Arbeitsorganisation. Mittlerweile haben verschiedene Sub-Teams eigene Boards wie das Team der Filialentwicklung & Expansion, das Team Personalmanagement oder das Team Sonderprojekte eigeninitiativ entwickelt.

Bei der Synchronisation mit der Geschäftsführung dient das ursprüngliche Board, das über die Zeit auch weiterentwickelt wurde, das sogenannte „Meister Backboard“. Branchenspezifische Wortspiele für die Benennung der eingesetzten Mittel beschleunigen die Akzeptanz und Nutzung der Werkzeuge dabei erheblich.

### **Der entstehende Mehrwert: die Teammitglieder erlangen Klarheit darüber, was wirklich wichtig ist.**

Als zweites Element dient ein regelmäßig stattfindendes Meeting für die Einhaltung eines ritualisierten Taktes zur Synchronisation und Besprechung der Ergebnisse und Erkenntnisse. Angelehnt an die agile Projektmanagementmethode Scrum finden hier die drei Ereignisse Review, Retrospektive und Planning in einem Termin statt.



*Die Räumlichkeiten der Bäckerei Bergmann laden zum Verweilen ein.*

Im Teil Review werden die fertig gestellten Arbeitsergebnisse des letzten Zyklus präsentiert und besprochen. In der direkt darauf folgenden Retrospektive hat das

Team Zeit die Zusammenarbeit im letzten Zyklus zu reflektieren und Maßnahmen für die Verbesserung herauszuarbeiten. Im dritten Teil dieses Termins geht es im Planning um die Planung, Priorisierung und Formulierung der Aufgaben des Teams für den nächsten Zyklus.

Der entstehende Mehrwert besteht darin, dass die Teammitglieder alle Klarheit darüber erlangen, was wirklich wichtig ist und wer gerade woran arbeitet. Synergien und Möglichkeiten zur Kollaboration und Aufteilung komplexer Arbeitspakete werden bereits in diesem Schritt offen gelegt. Der Wert entsteht in der Kommunikation und gemeinsamen Arbeit an den Themen.

Die Retrospektive als drittes Schlüsselement hat im Wesentlichen dazu beigetragen, dass das Team einen geschützten Raum bekommen hat, in dem wertebasiert eine offene Diskussion darüber geführt werden kann, was gut und schlecht in der Zusammenarbeit läuft, wo Verbesserungspotenziale liegen und welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Diese Selbstreflexion der Arbeit erfordert idealerweise eine Begleitung eines unbeteiligten Dritten, der den Teamprozess begleitet. Diese Funktion wird in der Bäckerei Bergmann als Moderator bezeichnet und ähnelt der Funktion des sogenannten Scrum-Masters.

Mit etwas Zeit und Übung in dieser neuen Art der Zusammenarbeit haben sich sehr schnell erste Ergebnisse gezeigt. Zum Einen können mehrere und auch hochgradig vernetzte und komplexe Projekte im Handwerksunternehmen transparent und erfolgreich abgewickelt werden. Zum Anderen haben sich Rollen und Aufgabengebiete geändert. Durch einen starken Fokus auf das Einbringen der individuellen Kompetenzen und Stärken auf fachlicher und sozialer Ebene konnte die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit messbar erhöht werden.

## **5. Erschließung neuer digitale Kanäle**

Durch die Transparenz am Shopfloor Board und das Bewusstsein, dass die Aufgaben im laufenden Zyklus mit der höchsten Priorität zu versehen sind und den größten Nutzen stiften, bringen sich die Teammitglieder stärkenbasiert in den

Prozess ein. Hierbei lösen sich vorher definierte Rollen und Aufgabengebiete immer wieder temporär auf. Als Resultat finden sich Funktionsbereiche, in denen die Stärken und Vorlieben Einzelner mit höherer Wirksamkeit in das Unternehmen eingebracht werden können.

### **Stärken und Vorlieben Einzelner können mit höherer Wirksamkeit in das Unternehmen eingebracht werden.**

Ein Mitarbeiter brachte etwa die Idee ein, dass die Einführung einer mobilen Applikation namens „TooGoodToGo“ dazu führen kann, die Lebensmittelverschwendung signifikant zu reduzieren. In einer kurzen Prototypphase wurde belegt, dass die Idee realisiert und auf das gesamte Filialnetz ausgerollt werden kann. Nach der erfolgreichen Einführungsphase konnte der Beweis vollständig erbracht werden, dass 10% der sonst verschwendeten Lebensmittel über diesen Kanal den Weg zum Verbraucher finden und das gesamte Konzept auch gerade im ländlichen Bereich hervorragend funktioniert. Als weiterer positiver Effekt zeigt sich, dass neue Kundengruppen auf die Bäckerei aufmerksam werden und erschlossen werden können.

## **6. Digitalisierung der Warenwirtschaft**

Die Bäckerei Bergmann hat eine hochgradige Digitalisierung der Warenwirtschaft vollzogen. Die digitale Integration der Warenwirtschaft mit der Rezeptverwaltung, den Mischungen und dem Tracking jeder einzelnen Produktionscharge bis zum Verkauf an den Kunden schaffen maximale Transparenz.

Der Kunde kann anschließend über seinen Kassenzettel nachvollziehen, woher die Rohstoffe in seinem Produkt konkret stammen (neben allergenen Hinweisen und der Zusammensetzung). Bei sogenannten Aufbackfehlern kann eine Charge nun sofort ohne großen Aufwand aus den Filialen zurückgerufen werden, ohne dass fehlerhafte Produkte weiter in den Verkauf kommen.



Abbildung 2: Erarbeitung von Innovationen über das Shopfloor Board.

## 7. Prognose-Tools und lernende Algorithmen in der Backstube

Mit Prognos hat die Bäckerei Bergmann ein Softwaretool im Einsatz, das direkt auf der Materialwirtschaft aufsetzt. Ein lernender Algorithmus erstellt automatisiert und bis zu mehreren Tagen im Voraus die Warenmengen für die jeweiligen Filialen.

Prognos korreliert dabei historische Daten der Lieferungen, Retouren und Verkäufe der Filialen mit Wetterdaten, Verkehrsdaten, Ferienzeiten etc. Hierbei wird eine höhere Effizienz im Verkauf und auch eine Senkung der Retouren erzielt.

## 8. Pflaumenkuchen und Komplexität

Auch die Modifikation analoger Prozesse wurde durch das Shopfloor Management der Bäckerei Bergmann initiiert und gesteuert, wie etwa der Aufbau und die Etablierung einer neuen Lieferantenbeziehung.

In der potenziellen Zusammenarbeit mit einem neuen Lieferanten für Pflaumen gab es zunächst klare Vorteile für die Produktqualität (Bio-Pflaume), den Preis (direkter

Bezug vom Landwirt) und die Nähe zum Produktionsort (Frische, Regionalität, Reduzierung CO<sub>2</sub>-Abdruck). Die Herausforderung und Komplexität in der Verwertung der Pflaume bestand nun darin, einen Prozess für das Säubern und Entkernen zu entwickeln.

### **Eine Ignoranz der technologischen Potenziale der Digitalisierung für das Handwerk hätte fatale Folgen.**

Durch die klar formulierte Zielstellung, die Transparenz der Aufgaben über das Shopfloor Board, die Nutzung individueller Kompetenzen der Teammitglieder und durch eine hohe Arbeitsmotivation konnte der neue Lieferant mit der Bio-Pflaume in den Backprozess integriert werden und der herkömmliche Bezug über den bisherigen Großhändler abgelöst werden (s. Abbildung 2).

## **9. Ausblick auf die Digitalisierung des Handwerks**

Die digitale Transformation von Aufgaben, Prozessen und Geschäftsmodellen bis hin zur Möglichkeit der digitalen Verwertung sowie dem digitalen Verkauf bzw. der digitalen Verkaufsanbahnung von Produkten macht vor dem Handwerk keinesfalls halt.

Eine Ignoranz der neuen Möglichkeiten und technologischer Potenziale der Digitalisierung für das Handwerk hätte fatale Folgen für die Arbeitsorganisation, die effiziente Arbeitsgestaltung und letztlich für die Wettbewerbsposition und das Überleben des Unternehmens. Eine zukunftsgerichtete und mutige Projektierung digitaler Möglichkeiten und eine Steuerung über transparente und vielfach effizient eingesetzte Arbeitsmethoden wie das Shopfloor Board haben sich als erfolgreiche Verfahren erwiesen.



Eine hochgradig standardisierte Implementierung aus dem Lehrbuch ebenso wie eine Do-it-yourself-Strategie erscheinen dabei nicht zielführend. Eine punktuelle Unterstützung durch Fachexperten verkürzen die Einführungszeit, sichern eine präzise Anwendung und unterstützen letztlich eine erfolgreiche Implementierung, insbesondere dann, wenn es um die Auswahl, Bewertung und Einführung neuer Arbeitsmethoden und Technologien z.B. von Softwaresystemen geht.

**Die Autoren:**

*Prof. Dr. Maximilian Wolf, Prof. Dr. Stefan Ruf, Prof. Dr. Nils Herda (alle Hochschule Albstadt-Sigmaringen), Matthias Bergmann (Bäckerei Bergmann) Sebastian Daume (YNEO)*