

Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Die ostfriesische Bäckerei Lorenz Bäcker Victorbur setzt auf ein zertifiziertes Qualitäts-Management / Effektivität des Betriebes ist gewachsen



Blick in eine Filiale der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH: Die ganze Ladeneinrichtung wurde passend zum Markenzeichen – der Wikinger – gestaltet und hebt sich damit eindeutig von den Mitbewerbern ab.



Streben das QM-Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 an – von links: Mike Emenako (mib), Maja Kirchhoff (Marketingleiterin), Melitta Lorenz, Jörg Klein (Betriebsleiter), Martin Lorenz sowie Dirk Peters von der Handwerkskammer für Ostfriesland.

Aurich (p). Die Einführung eines QM-Systems stellt für jedes Unternehmen eine Zäsur dar – verbunden mit vielerlei innerbetrieblichen Konsequenzen, aber auch nicht zu vernachlässigenden Kosten. Andererseits ist im Zeitalter des ständigen Wandels und einer benötigten Flexibilität ein solcher Schritt für das Gros der Unternehmen, ob Produzent, Dienstleister oder Händler, quasi zur Pflichtübung geworden. Auch große Bäckereiunternehmen kommen am Thema Qualitätsmanagement nicht vorbei – so arbeitet auch das Team der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH kontinuierlich an der Verbesserung der innerbetrieblichen Qualität. Im Juni 2007 steht die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 an.

Mit Markenzeichen profiliert

Die Geschichte der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH geht zurück bis ins Jahr 1921, wo Großvater Ubbo Lorenz in Victorbur den Grundstein für die heutige Großbäckerei legte. Damals wurden die frischen „Dampfbackwaren“ noch per Pferdekutsche von Haus zu Haus geliefert. Von Ubbo's drei Söhnen übernahm Theodor im Jahr 1950 die Bäckerei, die zu jener Zeit einen Gesellen beschäftigte. Mit Unterstützung seiner Schwester „Heti“ und seiner Frau Helene wurde der Betrieb stetig ausgeweitet und war schon bald Marktführer im Kreis Aurich. Theo's Sohn bekam wieder den Namen Ubbo. Nach zweijähriger Bäcker-



Firma
Lorenz Bäcker Victorbur GmbH
Dornumer Str. 24
26607 Aurich
Tel. (04941) 9706-0
www.lorenz-baecker-victorbur.de
Geschäftsführung:
Melitta Lorenz, Martin Lorenz
Unternehmensstruktur
Fachgeschäfte: 33
Mitarbeiter
Gesamt: 245
(davon 41 Auszubildende)

lehre in Bremervörde übernahm er 1980 die Bäckerei, die mittlerweile 20 Mitarbeiter beschäftigte. Um sich von den Bäckereien seiner Namensvetter zu unterscheiden, beauftragte er 1987 eine Werbeagentur damit, ein Markenzeichen zu entwerfen. So entstand der Firmenname Lorenz Bäcker Victorbur und das heutige Firmenlogo mit dem Markenzeichen der Wikinger. Irgendwann reichte die Backstube in Victorbur nicht mehr aus und so zogen die Wikinger im Jahr 1988 in das neue große Produktionsgebäude in Aurich-Sandhorst. Hier

dienen heute zirka 1500 von insgesamt 2500 m² der Produktion – in acht Backöfen stehen etwa 100 m² Backfläche zur Verfügung.

Filialnetz langsam gewachsen

Gemeinsam mit seiner Frau Melitta begann Ubbo Lorenz 1984 damit, das Geschäft durch Einrichtung von Filialen zu erweitern. Aktuell gibt es im ostfriesischen und friesischen Raum 33 Filialen, zum Teil eigenständige Läden, zum Teil Backshops in Verbrauchermärkten. Heute zählt das Unternehmen zirka 245 Mitarbeiter in den Bereichen Produktion (Bäckerei und Konditorei), Verpackung und Versand, Verwaltung, Reinigung und natürlich im Verkauf. Über Nachwuchssorgen brauchen sich die Wikinger keine Gedanken zu machen, denn zur Zeit gibt es 41 Auszubildende in den verschiedenen Abteilungen. Nach dem plötzlichen Tod von Ubbo Lorenz im April 2002 steht nun der älteste Sohn Martin nach abgeschlossenem BWL-Studium seiner Mutter in der Geschäftsführung zur Seite.

Mit Qualitätszirkel begonnen

Die Qualität der Backwaren steht in einer Bäckerei natürlich an erster Stelle. Die Frische der Zutaten ist ein Muss und eine liebevolle Präsentation in den Geschäften eine Selbstverständlichkeit. Wird die Ware dann auch noch ebenso freundlich wie kompetent an den Kunden gebracht, steht

dem Erfolg nichts mehr im Wege.

Eine Qualitätsreise der etwas anderen Art begann für die Lorenz Bäcker Victorbur GmbH im Jahr 2003, als man sich erstmals mit der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001 befasste und einen Qualitätszirkel einführte.

Schon früh erkannten die Geschäftsführer Melitta und Martin Lorenz sowie der Betriebsleiter Jörg Klein, dass für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges eine solide Führung und effiziente innerbetriebliche Strukturen unverzichtbar sind. „Werden bei unserer Bäckerei mit 33 Filialen und 245 Mitarbeitern Arbeitsanweisungen nicht klar formuliert, ist kein einheitliches Auftreten der Bäckerei nach außen sicher gestellt. Außerdem beanspruchen auch interne Abläufe viel mehr Zeit, die wir lieber in den Dienst unserer Kunden stellen.“, bestätigt auch Maja Kirchhoff, Marketingleiterin bei Lorenz, die gemeinsam mit Jörg Klein schließlich das Thema Qualitätsmanagement in Angriff nahm.

Ruhe in den Betrieb gebracht

Die Lorenz Bäcker Victorbur GmbH ist ein leistungsfähiges Unternehmen, das sich sehen lassen kann: Technisch auf dem neuesten Stand, mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Betriebsabläufe funktionieren reibungslos.

„Und doch war uns immer bewusst, dass sich das alles noch verbessern lässt.“, erzählt Jörg Klein. „Die Be-

schäftigung mit dem Qualitätsmanagement hat uns in den letzten Jahren einen großen Schritt voran gebracht. Die Kooperationsbereitschaft im Betrieb ist so hoch wie nie zuvor. Gleichzeitig sind im Unternehmen Ruhe und Selbstvertrauen allgegenwärtig. Dies wiederum resultiert aus der Sicherheit jedes einzelnen Mitarbeiters, die transparente und beherrschte Abläufe mit sich bringen.“, bestätigt auch Maja Kirchhoff, die bereits seit 12 Jahren im Unternehmen tätig ist und den Betrieb sozusagen „von der Pike auf“ kennt.

Externe fachliche Unterstützung

Geschenkt bekommt man bekanntlich nichts. Also muss ein Unternehmen auch dazu bereit sein, in den gewollten Erfolg zu investieren. Mit Blick auf ein erfolgreiches QM-System sind dabei zwei Punkte entscheidend: Führung und Management. Führung, um die richtigen Dinge zu tun, und Management, um diese Dinge richtig zu tun. „Natürlich hatten wir bereits einen Qualitätszirkel und uns intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt“, erzählt Maja Kirchhoff, „einen richtigen Schub bekamen wir allerdings noch einmal vor ca. 1 ½ Jahren, als wir uns für die Zertifizierung entschieden haben. Ebenso war auch schnell klar, dass wir uns an diesem entscheidenden Punkt fachliche Unterstützung holen.“

Abläufe genau untersucht

Die Wahl fiel auf ein Experten-Team, das schon seit vielen Jahren Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite steht.

Das Management Institut Bochum mib begleitet das Team der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH seit 2005 auf der spannenden Reise: „Es macht einfach Spaß, zu sehen, wie ein Unternehmen durch die Einführung eines Qualitätsmanagement-System reifen kann.

Im ersten Schritt setzt sich meist ein Qualitätszirkel im Unternehmen intensiv mit dem neuen Management-System auseinander. Unter anderem werden dabei die innerbetrieblichen Abläufe genau untersucht und in Form von Ablaufbeschreibungen von den eigenen Mitarbeitern schriftlich festgehalten. Parallel dazu werden Unternehmenspolitik und Unternehmensziele in schriftlicher Form festgehalten.

Die Wichtigkeit einer solchen Übung wird im Übrigen leider von vielen Unternehmen nach wie vor unterschätzt. Doch nur durch eine intensive Beschäftigung mit den eigentlichen Unternehmenszielen und der Kommunikation im gesamten Unternehmen, ziehen alle Mitarbeiter an einem Strang und vor allem auch in die gleiche Richtung.“ Nach und nach folgt dann die Erledigung der klassischen „Hausaufgaben“, wie z. B. die Erarbeitung eines QM-Handbuchs. Auch dieser Schritt ist bei der Lorenz Bäcker Victorbur GmbH inzwischen abgeschlossen.

Im Juni steht nach einigen internen Audits, bei denen ausgebildete Mitarbeiter die Effektivität des Management-Systems prüfen, die offizielle Zertifizierung an.

Höhere Kundenzufriedenheit

Die Einführung eines QM-Systems und die Zertifizierung bringen dem Unternehmen deutliche Pluspunkte:

Sie haben nachweislich eine erhöhte Kundenzufriedenheit und können im Zuge dessen natürlich auch ihr Image verbessern.

Eine gestiegene Transparenz der Abläufe erleichtert das Arbeiten und bringt schnelleren Erfolg, was sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Letztendlich lässt sich die Rentabilität eines QM-Systems jedoch nur objektiv bewerten, wenn man die Kosten für dessen Einführung und Fortführung einer möglichen Umsatzsteigerung oder Kostenreduzierung gegenüberstellt. Dazu erklärt Mike Emenako: „Letztendlich messen wir alles an dem, was unterm Strich übrig bleibt – den Geschäftsergebnissen. Folglich muss ein QM-System einen wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen.“

Anforderungen übertreffen

Es zählen natürlich aber auch andere Faktoren wie Kundenzufriedenheit, ohne die gute Geschäftsergebnisse langfristig nicht möglich sind.“ Genau genommen ist ein QM-System in letzter Konsequenz nur dann rentabel, wenn man über die grundlegenden Anforderungen der noch gültigen ISO Norm hinausgeht, wenn man unter Qualitätsmanagement mehr als nur einen plakativ im Raum schwebenden Wahlspruch versteht.

So wie bei Lorenz Bäcker Victorbur: Der Blick ist weiter voller Ideen nach vorne gerichtet: Neue Produkte – neue Vertriebsformen – neue Formen der Zusammenarbeit – Die Wikinger waren schon immer für Überraschungen gut!

Wir kennen alle den Spruch „Das ist halt so!“ oder die Feststellung „So haben wir es immer gemacht!“ Aber, der Markt verändert sich laufend, wie sehr man sich auch dagegen wehrt. Natürlich kann man sich gegen solche Veränderungen wehren, am Ende wird so jedoch jedes Unternehmen (oder auch eine Einzelperson) zum unprofitablen Auslaufmodell.

Deshalb gilt hier das Fazit: Entweder man ist zu notwendigen Veränderungen bereit, oder man zählt unweigerlich zu den Verlierern. Die Lorenz Bäcker Victorbur GmbH hat sich dafür entschieden: Für ein Qualitätsmanagement und Erfolg mit System.

Weitere Informationen

▸ mib Management Institut Bochum GmbH,
Heinrichstraße 67,
44805 Bochum,
Tel. (0234) 91386-0
Internet: www.mi-bochum.de

Qualitätsmanagement

Bedeutung der DIN EN ISO 9001 für Unternehmen

Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist eine strategische Entscheidung für jede Organisation beziehungsweise für jedes Unternehmen. Mit der Normenreihe EN ISO 9000ff sind Normen geschaffen worden, die die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren und einen Vergleich auf nationaler und internationaler Ebene ermöglichen. Die DIN EN ISO 9001 legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest.

■ Acht Grundsätze bilden dabei einen Rahmen:

- Kundenorientierung;
- Verantwortlichkeit der Führung;
- Einbeziehung der beteiligten Personen;
- Prozessorientierter Ansatz;
- Systemorientierter Managementansatz;
- Kontinuierliche Verbesserung;
- Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz;
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen. (p)