Agrarberatung

FORSCHUNG UND PRAXIS DER PROZESSOPTIMIERUNG

Mehr Wirtschaft für die Landwirtschaft

Monika Berlik, Jens Kampschulte

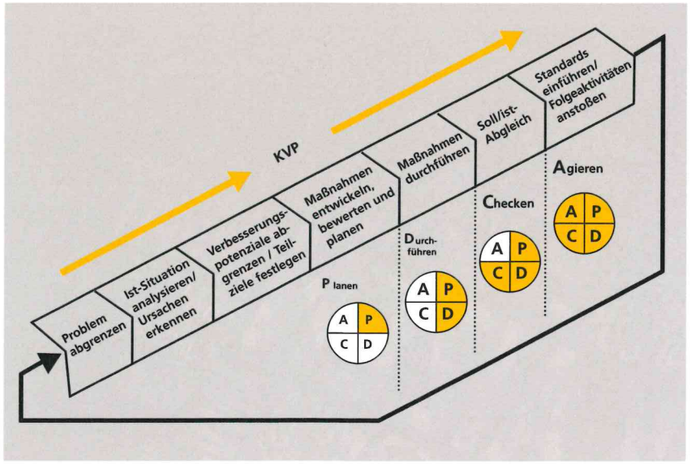
Die Hochschule Anhalt in Bernburg, die Deutsche Kreditbank AG und die LMS Agrarberatung GmbH arbeiten in der Lehre des Studienganges „Agrarmanagement" eng zusammen. Das Fernstudium ermöglicht den Studierenden die berufliche Tätigkeit fortzuführen und schafft eine sehr direkte Verbindung des Studiums mit der persönlichen Berufspraxis. Das Studium wird mit einem Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen. Mit dem MBA-Abschluss wird deutlich, dass neben landwirtschaftlichen Fachthemen auch allgemeine Management- und Führungskompetenzen vermittelt werden.

Die Masterarbeit von Jens Kampschulte zum Thema „Analyse des ‚Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses' (KVP) zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit von Ackerbaubetrieben an einem ausgewählten Beispiel" wurde durch Herrn Prof. Scholz und Monika Berlik betreut und im März 2020 erfolgreich verteidigt. Wir möchten die Arbeit hier kurz vorstellen, da sie den in der Industrie bekannten „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)" in der Wirkung auf Marktfruchtbetriebe darstellt. Seinen Ursprung hat der KVP in der japanischen Kaizen-Philosophie. Kaizen setzt sich aus den Worten KAI und ZEN zusammen. KAI bedeutet „Veränderung, Wandel" und ZEN steht für „zum Besseren, im positiven Sinn". Frei übersetzt bedeutet Kaizen „Veränderung zum Guten bzw. Veränderung zum Besseren". Der KVP steht für die Verbesserung von Produkten und Prozessen innerhalb von Unternehmen in kleinen und kleinsten Schritten. Die Kaizen-Philosophie wurde 1986 durch das Buch mit dem gleichnamigen Titel „Kaizen" vom Autor Masaaki Imai in der westlichen Welt bekannt. Westliche Industriefirmen haben den KVP im Rahmen ihrer eigenen Bedürfnisse aus dem Kaizen abgeleitet, weiterentwickelt und strategisch modifiziert. Der KVP, wie er in der westlichen Industrie bekannt ist, unterscheidet sich vom japanischen Kaizen durch eine starke Prozessorientierung (Abb. 1).

Verbesserung durch Beteiligung

Trotz der unterschiedlichen Sichtweisen in der Literatur haben Kaizen und der KVP das gemeinsame Ziel, eine stetige Verbesserung in kleinen oder kleinsten Schritten in einem Unter-

Abbildung 1: KVP (Quelle: KOSTKA und KOSTKA 2013)



nehmen durch die Beteiligung aller Mitarbeiter herbeizuführen. Der KVP ist kein Werkzeug, sondern eine Art zu denken und ein Unternehmen zu führen. Nach WEHRLIN (2014), KOSTKA und KOSTKA (2013) sowie MENZEL (2009) wird der KVP in folgenden Stichpunkten genauer definiert.

KVP ist:

- ständige Verbesserung in kleinen Schritten
- nicht an Gruppen- oder Bereichsgrenzen zu Ende
- fester Bestandteil der täglichen Arbeit
- das Ergebnis eines ständigen Engagements
- umsetzbar durch Beseitigung offensichtlicher Verschwendung
- Abwerfen von Ballast
- Veränderung und bedeutet Gewohntes aufzugeben
- auf konsquente Erhöhung der Kundenzufriedenheit ausgelegt

Neben wirtschaftlichen Zielen werden mit dem KVP auch soziale Ziele verfolgt (Tab. 1).

Das zentrale Thema der Arbeit ist die Art und Weise der Übertragung des KVP aus der Industrie in den landwirtschaftlichen Marktfruchtbau. Da die nachhaltige Entwicklung ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft ist, muss sich auch die Landwirtschaft in diesem Bereich weiterentwickeln. Für die Landwirtschaft bedeutet das, die Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit landwirtschaftlicher Flächen bei gleichzeitiger Schonung der Ressourcen (LÜTKE ENTRUP, 2011) (Tab. 2).

KVP zyklisch denken

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Industrie und Landwirtschaft ist, dass in der Industrie unter überwiegend gleichbleibenden Umweltbedingungen gearbeitet wird. Die Landwirtschaft muss ihre Verfahrensweisen regelmäßig an Umwelteinflüsse anpassen. Daher werden viele Arbeitsprozesse und Verfahren in der Landwirtschaft bereits in Zyklen durchdacht und optimiert. Dies sind die Grundvoraussetzungen für die optimale Bodenbearbeitung, Aussaat, Düngung oder den gezielten Pflanzenschutz.

Die Motivation ist essentiell zur Implementierung des KVP auf dem Betrieb (WEHRLIN, 2014). Die Qualifizierung der Mitarbeiter und Unternehmenslei-

tung fördert das Einbringen von Ideen in den Betrieb und ermöglicht die gleichzeitige Übernahme von Verantwortung. Daraus resultiert erhöhte Motivation und Identifikation mit dem Betrieb. Zentrale Elemente des KVP zur Nutzung der Mitarbeiterpotenziale sind die KVP-Gruppen und das Vorschlagswesen bzw. die Sammlung und Umsetzung von Ideen. Wichtig bei der Umsetzung ist das richtige Maß für die sachliche Honorierung der Vorschläge und Ideen sowie der Freiraum zur Entwicklung und Verwirklichung. Um den KVP in einem Betrieb zu integrieren, muss sich die Unternehmensleitung offen für Veränderung im Sinne des Change Management zeigen. Ohne Softskills, wie eine offene Fehlerkultur, respektvollen Umgang und eine geschulte Kommunikation, kann der KVP keine Wirkung erzielen.

Grundsätzliche Aufgaben, wie Analyse der Ackerschlagkartei und der Jahresabschlüsse, werden von Betriebsleitern bereits heute genutzt um ihren Betrieb zu optimieren. Die Verinnerlichung der Vorgehensweise des KVP führt allerdings zu einem reflektierten Verhalten und kann die Betriebsführung fördern. Dies lässt sich durch Auswertungen im Testbetriebsnetz des BMEL (2019) nachvollziehen. Die erfolgreicheren Betriebe im oberen Drittel des Rankings nutzen mit aller Wahrscheinlichkeit auch eine bessere Methodik in der Unternehmensführung, als Betriebe im mittleren und unteren Drittel.

Dieser Zusammenhang wäre in der Praxis hinsichtlich des KVP und seinem Nutzen zu überprüfen. Durch den KVP lassen sich Verbesserungen in einem Unternehmen erzielen, indem Methoden wie Überprüfung der Verfahrensstandards, Ordnung und Sauberkeit, Sammlung und Analyse von Daten und die Einführung von KVP-Gruppen eingesetzt werden. Zudem werden die Mitarbeiter dazu motiviert eigene Ideen zur Verbesserung des Betriebsablaufes einzubringen.

Eine wichtige Schlussfolgerung am Ende: der gesunde Menschenverstand übernimmt einen Teil der Arbeit im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Landwirtschaft. Der KVP hat deutliche bürokratische Vorteile gegenüber Zertifizierungen, allerdings ist auch ein hohes Maß an Selbstdisziplin erforderlich.

Tab. 1: Ziele des KVP (Quelle: verändert nach WEHRLIN 2014 und SCIENTIFIC CONSULTING)

Wirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
Verbesserung der Qualität	Freude an der Arbeit (Selbstverwirklichung)
Senkung der Durchlaufzeiten und Kosten	Verbesserung der Teamfähigkeit
Abbau von Verschwendung	Steigerung der Mitarbeiter-verantwortung
Senkung von Fluktuation und Krankenzeiten	Identifikation der Mitarbeiter mit Produkten und Unternehmen
Erhöhung der Unternehmens-flexibilität	Partnerschaftlicher/kooperativer Führungsstil
Verbesserung der logistischen Abläufe	Abflachung der Hierarchien
Reduzierung von Lagerhaltungen	Weiterbildungen und fortlaufende Qualifizierung der Mitarbeiter

Tab. 2: Abbildung: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit mit Beispielen (Quelle: verändert nach CHRISTEN et al. 2013)

Ökologie	Ökonomie	Soziales
Naturschutz	Wirtschaftlichkeit	Arbeitsplatz bieten
Landschaftspflege	Lebensmittelproduktion	Familie
Biodiversität	Energieproduktion	Weiterbildung
Erhalt der Kulturlandschaft	Investitionen	Erhalt von Tradition
Schutz von Wasser / Boden		Gesellschaftliches Engagement
Tierwohl		Regionale Akzeptanz
		Förderung ländlicher Räume

Kontakt:
Monika Berlik
LMS Agrarberatung GmbH
Telefon: 0381 877133-12
Mobil: 0162 1388 016
E-Mail: mberlik@lms-beratung.de

Jens Kampschulte
Mobil: 0157 57154910
E-Mail: kampschultejens@gmx.de

Empfehlung für weitere Literatur:

BMEL (Februar 2019). Die wirtschaftliche Lage der landwirtschaftlichen Betriebe – Buchführungsergebnisse der Testbetriebe des Wirtschaftsjahres 2017/2018. Abgerufen am 8. August 2019 von www.bmel-statistik.de: https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/BFB-0111001-2018.pdf • BRUNNER, F. (2017). Japanische Erfolgskonzepte – KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD³ - Lean Development. München: Carl Hanser Verlag • CHRISTEN, O., DEUMELANDT, P., ERDLE, K., PACKEISER, M., REINICKE, F., & VON DANIELS-SPANGENBERG, H. (Januar 2013). DLG-Merkblat 369 - Nachhaltiger Ackerbau - Effizienz steigern, Image pflegen, Ressourcen schonen. Abgerufen am 8. Januar 2020 von dlg.org: https://www.dlg.org/fileadmin/downloads/merkblaetter/dlg-merkblatt_369.pdf • KOSTKA, C., & KOSTKA, S. (2013). Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP. München: Carl Hanser Verlag • LÜTKE ENTRUP, N. (2011). Nachhaltige Landwirtschaft- das Leitbild für den standortgerechten und umweltverträglichen Pflanzenbau. In B. SCHÄFER, & N. LÜTKE ENTRUP, Lehrbuch des Pflanzenbaus - Band 2: Kulturpflanzen (S. 25-76). Bonn: AgroConcept GmbH • MENZEL, F. (2009). Produktionsoptimierung mit KVP - Der kontinuierliche Verbesserungsprozess für gesteigerte Konkurrenzfähigkeit. München: mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH • SCIENTIFIC CONSULTING (o.J.). KVP - Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Abgerufen am 25. November 2019 von scientificconsulting.de/: http://www.scientificconsulting.de/deutsch/download/KVP_Leitfaden_der_kontinuierliche_Verbesserungsprozess_web.pdf • WEHRLIN, U. (Hrsg.). (2014). Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Göttingen: Optimus Verlag