

# Die Ritter der Tafelrunde

**Vor den Toren Stuttgarts hält die Vision von der „Schokolade in Perfektion“ erfolgreiche Genuss-Spezialisten in Bewegung: Um neue Märkte zu erobern, vertraut Ritter Sport bei der notwendigen Einführung flexiblerer Produktionsmethoden dem Know-how von Porsche Consulting.**

📄 Elmar Brümmer, 📷 Boris Schmalenberger



44 auf 44 Meter, praktisch, gut: Auch das Museum Ritter huldigt dem erfolgreichen (Schokoladen-) Quadrat. Formal und manchmal auch inhaltlich. So ist die aktuelle Sonderausstellung „Bewegung im Quadrat! Das Quadrat in Malerei, kinetischer Kunst und Animation“ noch bis zum 11. März zu sehen.



Die Welt in Waldenbuch kann keine Kugel sein. In der Nähe des Stuttgarter Flughafens ist sie eine Tafel. Was heißt eine: Am Tag werden hier mehr als zweieinhalb Millionen quadratische Tafeln Ritter Sport Schokolade produziert. „Quadratisch. Praktisch. Gut.“ Seit den sechziger Jahren hat sich dieses Erfolgsrezept nicht geändert. Die Ausgangslage dagegen schon. Ritter Sport ist auf dem Weg von der nationalen zur internationalen Marke. Folglich müssen Tafel und Kugel wieder zu einem funktionierenden Kosmos verschmelzen. Denn die weltweite Ausrichtung erfordert eine Umstellung der Produktion: Länderabhängig werden die Schokoladenmengen, auf die einzelne Sorte bezogen, kleiner. Die Vielfalt jedoch ist größer, weshalb die Reaktionszeit kürzer werden muss.

Das waren die Umstände, als die Vertreter von Porsche Consulting von der Alfred Ritter GmbH an den Tisch gebeten wurden. Es ging nicht um Appetithäppchen: kürzere Durchlaufzeiten, höhere Produktivität, besserer Lieferservice – die Ritter der Tafelrunde wussten genau, was sie wollten. Für das „Wie“ war das Projektteam um Peter Oberwemmer, bei Porsche Consulting Geschäftsbereichsleiter Produktion/Logistik, zuständig. Um einmal mehr die Grundprinzipien einer schlanken und flexiblen Produktion aus der Automobilindustrie erfolgreich in die Lebensmittelbranche zu übertragen, waren weitreichende Maßnahmen gefordert. „Es musste die gesamte Wertschöpfungskette den geänderten Bedingungen angepasst werden“, so Berater Till Küppers.

Doch wer schlank handeln will, muss zuerst einmal schlank denken. Zum ungewöhnlichen Kick-Off wurden die Projektverantwortlichen von Ritter um Wert- ▶

schöpfungsmanager Kurt Hogh zu einem ungleichen Boxenstopp-Wettbewerb auf den Hockenheimring gebeten: Hier das Porsche Motorsport-Werksteam mit dem 911 Carrera GT3, dort die Schokoladen-Experten mit ihrem Werbe-Smart. Die Profis brauchten nur ein paar Sekunden, die wackeren Ritter anfänglich zwölf-einhalb Minuten. Doch um die nackte Zeit ging es nicht, sondern ums Prinzip: Teamfähigkeit, richtige Abfolge der Handgriffe, Material in Reichweite, Ordnung der Abläufe, richtiges Training. „Viele Ansätze für ein ganzheitliches System“ sah Andreas Ronken, Geschäftsführer Produktion und Technik bei Ritter Sport. Bestandsmanagement vermittelt auf die sportliche Art. Am Ende schrumpfte das Wechselspiel von zwölf-einhalb auf zwei Minuten. Schon zu diesem frühen Zeitpunkt staunte Berater Jörg Uffmann über das „ungewöhnliche Engagement und den starken Veränderungswillen“ der Betroffenen.

Eigenschaften, die für die meisten Mitarbeiter von Ritter Sport gelten und die sich bei der Umsetzung der ehrgeizigen Projektziele als hilfreich und zeitsparend erweisen sollten. Denn bei der ersten Ortsbesichtigung stach sofort die komplexe Produktionsanlage ins Auge. Das laufende Band, auf dem die nicht verpackte Schokolade allein im Kühlkanal 45 Minuten lang im Umlauf ist, hat eine derart beeindruckende Größe, dass gleich ein ganzes Gebäude um die Maschinerie herum gebaut wurde. Einzelne Bandabschnitte lassen sich zwar modifizieren, aber größere Veränderungen wären einem Neubau in der Größenordnung von 40 Millionen Euro gleichgekommen. Gemeinsam mit der Projektgruppe des Schokoladen-Herstellers galt es deshalb, bewährte Technik mit einem besseren Produktionsfluss zu kombinieren.



Lehrreicher Boxenstopp: Sekundenhatz beim Reifenwechsel

An der Quadratur der 100-Gramm-Tafel von Ritter Sport wird zwar nicht gerüttelt, aber die Vielfalt an Schokoladenmassen erfordert unterschiedliche Gussformen, um die Eigenheiten der Ware – beispielsweise bei der Zugabe von Nüssen – auszugleichen. Die Kombination von unterschiedlichen Schokoladen-Massen, -Sorten und -Verpackungen beläuft sich auf mehrere hundert verschiedene Artikelnummern.

Erster praktischer Ansatz für ein effizienteres Wechselspiel war der Austausch der Formen, die wie überdimensionale, aneinander gereihte Eiswürfelbehälter aussehen. Gemeinsam wurde eine Choreographie für den schnellsten und besten Ablauf entwickelt und festgeschrieben. Die Rüstzeiten konnten dadurch entscheidend verkürzt werden. Mit diesem Vorgang allein ist es ▶



Perfekter Wechsel: Die Rüstzeiten konnten bei Ritter Sport entscheidend reduziert werden

natürlich nicht getan, da dieser Effekt auch umgehend zur Reduzierung der Losgrößen genutzt werden sollte. „Generell ging es uns darum, dass die Produkte das ‚Umsteigen‘ von einer Anlage auf die nächste lernen, und dieses dann möglichst oft tun, um in Bewegung zu bleiben“, erklärt Peter Oberwemmer. „Den Zugewinn an Kapazität durch die Rüstzeitreduzierung wollen wir grundsätzlich nicht dazu nutzen, um die Lose noch länger auf der Maschine zu halten. Das wäre Überproduktion und der Sache abträglich. Eine fünfzigprozentige Rüstzeitreduzierung kann beispielsweise zu einer Halbierung der Losgröße führen, ohne dafür auch nur eine Sekunde Produktionskapazität opfern zu müssen!“ Die plakative Sprache ist gewollt, und sie kennzeichnet über alle Dokumentationen des erfolgreichen Projektes hinaus den generellen Umgang miteinander – und den Umgangston. Der ist bei allen ernststen Zielen so locker und leicht wie eine gute Milkschokolade. Oberwemmer weiß: „Man erreicht die Leute nicht nur, indem man immer mit Zahlen arbeitet.“

Berater Conny von Ludwig empfand das Miteinander als echtes Highlight: „Unglaublich, wie die Mitarbeiter beim Rüstzeitverkürzungsprojekt selbst eigene Ideen

entwickelt und technische Lösungen nach schwäbischer Manier umgesetzt haben.“ Der Vergleich zu einem rasend schnellen Boxenstopp in der Formel Eins war gewollt – der Ausflug zum Reifenwechsel an den Hockenheimring hatte sich hier allemal gelohnt. Die „Daniel Düsentriebs“ aus dem Siebenmühlental waren zudem an der eigenen Ehre gepackt, eine Lösung eines Anlagenherstellers drastisch zu unterbieten, die einen erheblichen Betrag verschlungen hätte. Die schwäbische Herkunft aller Beteiligten war hier sicherlich kein Nachteil. Ergebnis: Schneller, besser, günstiger.

Der Einsatz hielt auch an, als von Porsche Consulting eine Kombination aus verbrauchs- und auftragsorientierter Fertigung vorgeschlagen, gemeinsam umgesetzt und damit die Produktions-Philosophie auf den Kopf gestellt wurde. Die Schokolade bleibt unverändert im Fluss, aber aus der Stücklistenfertigung wurde eine Prozessfertigung. Gewechselt wird jetzt nach Festlegung bestimmter Kennzahlen, die auf aktuellen Erfahrungswerten und den tatsächlichen Anforderungen des Marktes basieren. Sprich: der Grundumsatz orientiert sich am (teilweise schwankenden) Verbrauch des Marktes – Sonderaktionen werden darüber hinaus ge-



Ampehsymbolik für eine anschauliche Zeit-Messung: In welcher Produktionsphase befindet sich welche Sorte?

zielt eingeplant. Soll- und Ist-Mengen des Bestandes tauchen jetzt auf Schau-Tafeln (im Wort-Sinn) direkt in der Produktion auf. Auf einen Blick ist erkennbar, wo in welchem Zeitraum welche Nachfrage zu bedienen ist. Die Schokoladen-Macher können selbst erkennen, wie sie im entsprechenden Zeitraum möglichst sinnvoll produzieren. Diese Art der Produktsteuerung macht die ganze Anlage flexibler und die Reaktionszeit auf die Anforderungen des Marktes kürzer. Zumal das Verfallsdatum von Schokolade nie aus dem Auge verloren werden darf. Mit Hilfe einer simplen Ampel-Symbolik lässt sich früh erkennen, welche Sorte sich in welcher Phase befindet. Der generelle Stillstand der Produktion durch Rüstzeiten wurde auch auf diesem Weg entscheidend reduziert.

Den anderen Teil zum Ritter-Erfolg steuert das Unternehmen automatisch bei. Die Qualität der Schokolade gilt seit den Anfängen von Alfred und Clara Ritter im Jahr 1912 im Süßwarenladen in Stuttgart-Bad Cannstatt als Verpflichtung. Es gibt nicht eine einzige Schokoladenmasse, die Grundlage aller Sorten ist. Viele individuelle Schokoladenmassen und Rezepturen sind es, die den Geschmack vorgeben.

Die 800 Mitarbeiter prüfen täglich selbst. Die berühmte Tafel ist an jedem Arbeitsplatz und jedem Büro immer zur Hand. So kennt Kurt Hogh nach Abschluss des Projekts nicht nur die Ingredienzien für Vollnuss oder Jamaica Rum Trüffel, sondern auch das Prinzip der schlanken Produktion: „Die Technik zu installieren und die Systeme zu finden, ist die Grundlage. Eine neue Struktur aber ergibt sich erst, wenn Mensch und Technik zusammenwachsen.“ Dabei geschah Veränderung noch aus einem ureigenen Interesse heraus. Ganz im



Wertschöpfungskette den neuen Bedingungen angepasst: die Ritter-Mitarbeiter Andreas Ronken und Kurt Hogh sowie Porsche-Berater Peter Oberwemmer (v. l.)

Sinne der Eigentümer des traditionsreichen und verantwortungsbewussten Familienunternehmens hat die Geschäftsleitung die Maxime, den Standort Deutschland und jeden Arbeitsplatz in Waldenbuch zu erhalten. Als Grundlage dienen auch die umgesetzten Projektziele. So ist man bei Ritter auf den Geschmack gekommen. Porsche Consulting ist inzwischen zusätzlich auf der Verwaltungs- und Vertriebsseite beratend tätig. Hogh weiß: „In unserer Branche hilft es, die Firma nach der Produktion auszurichten. Heilige Kühe – so haben wir gelernt – können hier das beste Fleisch zur Umsetzung liefern!“ Die Ritter der Tafelrunde arbeiten eben gern auf der Schokoladenseite des Lebens. ◀