LAVAZZA

TORINO, ITALIA, 1895

Michele Galbiati
Head of Manufacturing,
Lavazza

Neue Kaffee-Kultur

NEW COFFEE CULTURE

1895 eröffnete Luigi Lavazza seinen ersten Laden in der Via San Tommaso in Turin. Wie kaum ein anderer seiner Zeit verstand er es, aus Kaffeesorten unterschiedlichster Herkunft unvergleichliche Mischungen zusammenzustellen. Mit Erfindergeist und großer Leidenschaft schufen er und seine Nachkommen eine Unternehmensgruppe, die heute weltweit agiert.

Michele Galbiati, Head of Manufacturing bei Lavazza, ist seit fast sechs Jahren für das Familienunternehmen tätig. Er gestaltete den jüngsten Veränderungsprozess der Traditionsfirma von Anfang an mit.

In 1895, Luigi Lavazza opened his first shop on Via San Tommaso in Turin. Like none other of his time, he knew how to make incomparable mixtures of coffee from various origins. With inventiveness and passion, he and his descendants created a group of companies that now operates around the world.

Michele Galbiati, Lavazza's Head of Manufacturing, has been with the family business for almost six years. He helped shape the company's most recent evolution process from the beginning.

Die Unternehmensgruppe Lavazza ist heute in 90 Ländern aktiv. Jährlich werden 27 Milliarden Tassen Lavazza-Kaffee getrunken. Durch den Zukauf diverser Marken wächst das Unternehmen ständig weiter. Wie gestalten Sie diesen Wachstumsprozess?

Wachstum heißt ja meist auch, dass sich Unternehmensstrukturen verändern. Um Lavazza fit für die Zukunft zu machen, war es notwendig, unsere Produktionsstätten weltweit umzustrukturieren. Dabei sollten möglichst alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ins Boot genommen werden.

Wie sind Sie bei der Umstrukturierung vorgegangen?

Wir haben gezielt neue Führungskräfte eingestellt, die zuvor in wettbewerbsintensiven Geschäftsbereichen, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, gearbeitet haben. Kollegen, die Erfahrungen mit Lean Management hatten. So konnten wir Lean Tools und Lean Techniken erfolgreich in das Unternehmen integrieren. Bei den Soft Skills der Manager und Mitarbeiter gab es jedoch ein Manko. Da sahen wir Nachholbedarf. Eine Veränderung der Führungskultur, eingebettet in den Gesamtprozess, war notwendig, um effektiver arbeiten zu können. An diesem Punkt haben wir uns an Staufen Italia gewandt.

Ende 2017 startete Lavazza dann mithilfe von Staufen Italia ein erstes Shopfloor Management-Projekt in der Turiner Zentrale. War das ausschlaggebend für den Veränderungsprozess der Führungsstruktur?

Ja, das Pilotprojekt war ein Meilenstein. Zuerst haben wir uns angesehen, wie Endress+Hauser das Thema Shopfloor Management in ihre Unternehmenskultur integriert hat. Der BestPractice-Besuch war das Schlüsselerlebnis für viele langjährige Lavazza-Führungskräfte. ▶

Today, the Lavazza Group operates in 90 countries. Every year, 27 billion cups of Lavazza coffee are consumed. By acquiring various brands, the company is constantly growing. How do you shape this growth process?

Growth usually means changes to corporate structures. In order to make Lavazza fit for the future, it was necessary to restructure our production facilities worldwide. For this, we needed to bring as many employees as possible on board.

How did you go about restructuring?

We specifically hired new managers that worked in highly competitive business environments, such as the automotive industry, as well as colleagues who have experience with Lean Management. This allowed us to successfully integrate Lean tools and techniques into the company. However, the soft skills of managers and employees were lacking and in need of development. A change in leadership, embedded in the overall process, was necessary in order to work more effiectively. It was at this point that we turned to Staufen Italia.

At the end of 2017, Lavazza started its first Shop Floor Management project at the Turin headquarters with the help of Staufen Italia. Was this crucial for the change process of the management structure?

Yes, the pilot project was a milestone. First, we looked at how Endress+Hauser integrated Shop Floor Management into their corporate culture. The BestPractice visit was a key experience for many longtime Lavazza executives. After that, everyone was convinced of the need for cultural change. The subsequent training sessions focused on establishing a new understanding of leadership. ▶

Danach waren alle von der Notwendigkeit kultureller Veränderungen überzeugt. In den anschließenden Trainings ging es darum, ein neues Verständnis von Führung zu etablieren. Aus klassischen Chefs wurden so Mentoren, die ihre Teams befähigen, Probleme vor Ort zu lösen, statt sie nach oben zu delegieren.

Welche Herausforderungen waren mit der Einführung der neuen Führungsstruktur verbunden?

Veränderungen müssen gelebt werden, damit der Gesamtprozess funktioniert. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. So etwas braucht Zeit. Wichtig sind eine hohe Disziplin, Konsequenz und ein permanentes Reflektieren des gesamten Managements. Schließlich soll das Shopfloor Management für eine nachhaltige Veränderung sorgen.

Was hat Ihnen bei diesem Veränderungsprozess besonders geholfen?

Ein wichtiges Element auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur war der Hoshin-Kanri-Workshop. Damit gelang es, Manager und Mitarbeiter auf die gleichen Visionen und Ziele einzuschwören. Dabei ging es unter anderem auch um konkrete Zielvereinbarungen. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg, um die Arbeit effektiver zu gestalten, ist die transparente Kommunikation und die Nutzung von Tafeln und Boards zur Visualisierung.

Das Projekt wurde zunächst in der Turiner Zentrale umgesetzt. Wie sahen die nächsten Schritte aus?

Das Pilotprojekt war überaus erfolgreich, sodass wir Shopfloor Management in weiteren Bereichen der Produktion eingeführt haben. Die Führungskräfte dort forderten dies regelrecht. Heute ist ein ganz neuer Spirit im Unternehmen spürbar. Übrigens nicht nur in der Produktion, sondern auch in vielen anderen Bereichen des Unternehmens. Die neue Führungskultur hat sich flächendeckend etabliert.

Stichwort Unternehmenszahlen. Macht sich die neue Struktur auch hier bemerkbar?

Definitiv. Wir haben heute eine höhere Produktivität und Effektivität. Die Umstellungskosten konnten wir in den vergangenen drei Jahren um 30 Prozent senken. Positive Auswirkungen sehen wir auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit und der höheren Transparenz. Der neue Weg, den wir gehen, verspricht für die zukünftige Unternehmensentwicklung sehr erfolgreich zu werden. ■

Bosses in the traditional sense became mentors who empower their teams to solve problems on-site instead of delegating them to higher levels.

What challenges were associated with introducing the new management structure?

Change has to be put into practice, in order for the whole process to work. This does not take place overnight. It needs time. A high level of discipline, consistency and constant reflection from the entire management team is crucial. After all, Shop Floor Management should ensure sustainable change.

What aspect of this change process has helped you the most?

An important element on our path to a new leadership culture was the Hoshin Kanri workshop. This allowed managers and employees to form a commitment to the same visions and goals. It included, among other things, establishing concrete target agreements. Another key to success in making work more effective is transparent communication and using boards for visualization.

The project was initially implemented at the Turin headquarters. What were the next steps?

The pilot project was extremely successful, so we introduced Shop Floor Management in other areas of production. The executives in these areas actually demanded it. Today, an entirely new spirit can be felt throughout the company, not only in production but also in many other areas of the company. The new leadership culture has established itself everywhere.

Corporate figures – Do they reflect the company's new structure?

Definitely. Today, we see greater productivity and effectiveness. We have been able to reduce conversion costs by 30 percent over the past three years. We also see positive effects on employee satisfaction and greater transparency. The new direction we are heading in promises to be very successful for the future development of the company. ■

"Mithilfe regelmäßiger Kommunikation konnten wir das richtige Gleichgewicht zwischen Kontrollieren und Delegieren finden."

"Regular communication has allowed us to find the right balance between control and delegation."