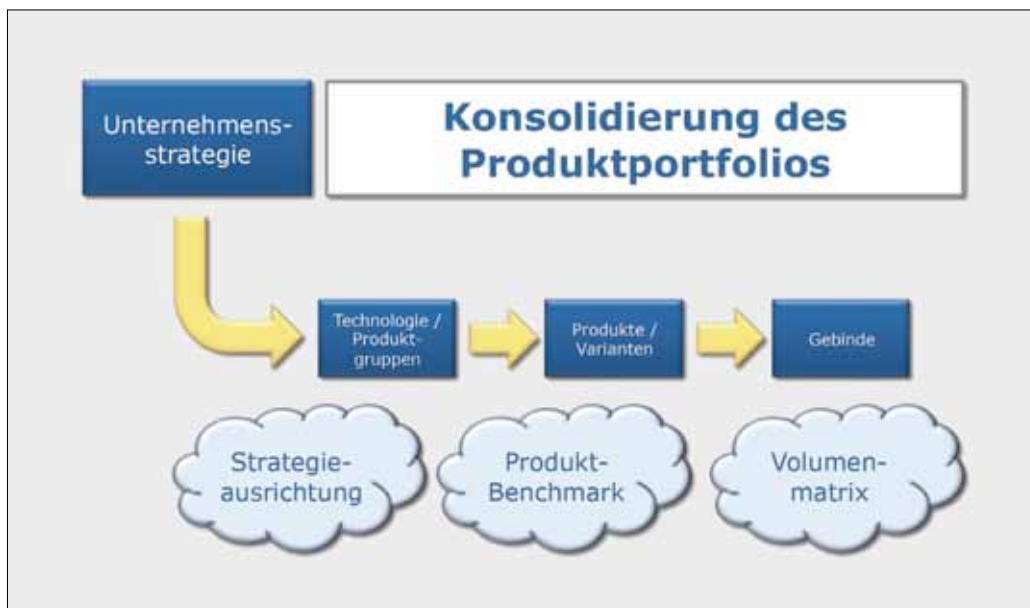


Konsolidierung des Produktportfolios

MÖGLICHKEITEN DER KOSTENREDUZIERUNG DURCH EFFIZIENTE STRUKTUREN

Unternehmen der Ernährungsindustrie schauen den Branchentrend-Umfragen 2012 zufolge mit verhaltener Zuversicht in die Zukunft. Vor allem große Industrieunternehmen planen in nächster Zeit Übernahme- und Erweiterungsinvestitionen. Genau der richtige Zeitpunkt, um die Strukturen innerhalb des Unternehmens zu verbessern, das Produktportfolio zu konsolidieren und damit Prozess- und Materialkosten zu reduzieren. Denn für den Erfolg von Expansionsprojekten – vor allem ins Ausland – ist eine effiziente Steuerung des Produktportfolios von großer Bedeutung.



Nicht selten hat sich bei Unternehmen, die ihr Produktportfolio im Laufe der Jahre kontinuierlich erweitert haben, ohne es gleichzeitig von Altprodukten zu bereinigen, ein erhebliches Produktivitätsdefizit entwickelt. So geschehen bei einem deutschen Hersteller von Halbfertig-Fabrikaten: Ein langjährig kontinuierliches Wachstum und zahlreiche Produktentwicklungen hatten in dem Unternehmen zu einer immensen Produktvielfalt geführt, wodurch der Anteil an Kleinstchargen auf über 50 Prozent angestiegen war. Diese hohe Komplexität hatte unweigerlich zu sehr unübersichtlichen Strukturen geführt, die in den betroffenen Abteilungen einen unnötig hohen Aufwand verursachten.

Durch eine umfassende und strukturierte Konsolidierung sollte ein wettbewerbsfähiges Produktportfolio entwickelt werden, das

gleichzeitig die Marketingziele des Unternehmens, die jeweiligen Produkteigenschaften und den Ergebnisbeitrag berücksichtigte. Ein klassisches Portfoliomanagement mit der einfachen Einteilung der Produkte in A-, B- und C-Klassen reichte in diesem Fall nicht aus, galt es doch die Komplexität des Portfolios zu verringern, ohne dabei Flexibilität, Service oder Individualität einzubüßen. Es musste ein Portfolio konzipiert werden, das dem realen Bedarf entspricht und gleichzeitig die Kapazitäten, Zeiten und Arbeitsschritte so gering wie möglich hält. Um diese Ziele zu erreichen, waren drei Schritte notwendig.

ERSTER SCHRITT: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Zunächst mussten die am Markt angebotenen Technologien und Produktgruppen systematisch mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden.

Dabei war zunächst die Unternehmensleitung in der Pflicht. Sie musste auf die strategischen Fragen eine Antwort geben: Was ist die Strategie? Welchen Markt und welche Kunden will man erreichen? Welche Produkte wollen diese Kunden? Wo kann gespart werden, wo sollte investiert werden? Für diesen ersten Schritt simulierten die externen Berater von OPC unterschiedliche Fragestellungen, zum Beispiel welche unterschiedlichen Auswirkungen eine Preiserhöhung oder eine Kostensenkung hätte. Sie errechneten ebenfalls Parameter wie Mindestdeckungsbeitrag, Mindestumsatz, Mindestabnahmemengen oder die Zuschläge für Mindermengen. Die hundertprozentige Akzeptanz von Seiten der Geschäftsführung und Unternehmensleitung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für

den Erfolg einer Konsolidierung. Sie muss ein verabredetes dauerhaftes strategisches Ziel sein.

DATENANALYSE ALS GRUNDLAGE ALLER VERÄNDERUNGEN

Grundlage für alle Veränderungen bildete eine umfassende Datenanalyse durch die externen Berater. Anhand der Datenhistorie konnte die hohe Komplexität der Produktion aufgezeigt werden. Die Daten zeigten auch, dass ein Großteil der Produkte nur einen geringen Beitrag zum Ergebnis leistete. Die Daten, die im EAP System des Unternehmens bereits vorhanden, jedoch in dieser Form noch nicht ausgewertet worden waren, zeigten sehr genau die Schwachstellen sowohl in Bezug auf die Finanzen als auch auf den Produktionsablauf. Im Anschluss an diese Analyse war es von grundlegender Bedeutung, alle von den Veränderungen betroffenen Abteilungen an einen Tisch zu bringen.

ZWEITER SCHRITT: PRODUKT-BENCHMARKING

Nutzt man in einem Konsolidierungsprozess die unterschiedlichen Blickwinkel der einzelnen Abteilungen, so lassen sich ganzheitliche Beurteilungen zu den Merkmalen der einzelnen Produkte und Varianten erarbeiten. Zu diesem Zweck strukturierten die Verantwortlichen der Abteilungen F&E, Vertrieb und Controlling die Produkte und stellten sie einander gegenüber. Zunächst identifizierten sie die strategisch relevanten Produkte. Im

Anschluss wurden solche mit gleichen oder ähnlichen technischen Eigenschaften und identischem Anwendungsgebiet konsequent zusammengefasst. Wenn beispielsweise mehrere Produkte mit dem gleichen Basisrezept gefertigt wurden und sich nur in einigen Ingredienzen voneinander unterschieden, so ließen sich diese Produkte leicht zu einem Standardprodukt zusammenfassen, ohne dass der Kunde ein völlig neues Produkt erhielt. In einer solchen Phase ist vor allem die F&E Abteilung gefragt, denn hier kennt man die Eigenschaften des Produktes am besten. Idealerweise wechselt die Produktion dann zu dem Erzeugnis, das in der Herstellung günstiger ist und eine höhere Marge zulässt.

Nach der Entscheidung über Fortführung oder Einstellung einer Produktion musste dies konsequent umgesetzt und dem Kunden kommuniziert werden. Wünscht ein Kunde in Zukunft dennoch eine Sonderanfertigung, so wird dies auch weiterhin möglich sein – allerdings nicht zum alten Stan-

dardpreis, sondern zu einem dieser individuellen Produktion angepassten Preis. Auf diese Weise kann das Unternehmen auch mit Kleinprodukten Gewinne erzielen, was bei der vorherigen Komplexität des Portfolios nicht mehr möglich war.

DRITTER SCHRITT: GEBINDE-STANDARDS

Auch die einzelnen Verpackungen wurden von den OPC-Beratern in einer Volumenmatrix (Produkt x Gebinde) systematisch analysiert. Ausgehend von der Gegenüberstellung wurden eindeutige Verpackungsstandards definiert. Vor der Analyse waren die Lagerkapazitäten des Kunden ausgeschöpft – vor allem durch Produkte in verschiedensten Verpackungsformen, die nur selten abgefragt wurden. Die unterschiedlichen Behälter waren Fass, Karton oder Eimer. Durch die Volumenmatrix zeichnete sich deutlich ab, welche Verpackungsform die Mehrheit der Kunden bevorzugte. Diese wurden als Standardverpackung festgelegt. Produkte,

die die Grenze des Deckungsbeitrags deutlich unterschritten hatten, wurden konsequent aus dem Programm genommen.

Bei der Verpackung gilt das gleiche Prinzip wie bei der Produktion: Wünscht ein Kunde eine andere Verpackungseinheit, muss er den dazugehörigen Mehraufwand, der benötigt wird, um die Produktion auf die gewünschte Einheit umzustellen, bezahlen. Das heißt, eine individuelle Lieferung wird auch für die Zukunft zu jeder Zeit gewährleistet sein, jedoch zu einem neuen Preis. Bei dem Lebensmittelhersteller akzeptierten alle Schlüsselkunden und auch die meisten der B- oder C-Kunden diese Umstellung. So konnte das Unternehmen mit dieser Einführung von Standards seine Produktion vereinfachen und den Lagerbestand um ein Vielfaches reduzieren.

DER PORTFOLIO-MANAGER

Eine solch enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen F&E, Produktion, Controlling und

Vertrieb funktioniert in der Regel aufgrund der unterschiedlichen Interessen nicht immer ohne Reibungspunkte. Um derartige Interessenkonflikte in produktive Bahnen zu lenken, war der Einsatz eines Portfolio-Managers von großem Nutzen. Er fungierte als Bindeglied zwischen Strategieumsetzung und der Steuerung des Portfolios – eine Stabsstelle mit direkter Verbindung zur Geschäftsführung. Die Stelle eines solchen Portfolio-Managers verhindert für die Zukunft erneuten „Wildwuchs“.

Mit diesen genannten Schritten konnte der Hersteller von Halbrichtig-Fabrikaten seine Produkt- und Variantenvielfalt um 60 Prozent, die Verpackungen um 25 Prozent und den Aufwand bei der Abfüllung um 30 Prozent verringern.

Weitere Informationen:
www.opc-gruppe.de

Quelle(n) Bild(er): OPC

Energieeffizient backen

Netzwerkprojekt „EnEff Bäckerei“ soll den Energieverbrauch in Bäckereien optimieren.

Das Bäckereigewerbe ist einer der größten Energiebezieher im deutschen Lebensmittelhandwerk. Wie kann man bei der Herstellung von Brötchen und Co. die Energie effizienter nutzen? Im vom BMWi geförderten Netzwerkprojekt „EnEff Bäckerei“ will das ttz Bremerhaven mit seinen Partnern den Energieverbrauch in Bäckereien mit neuen Technologien und Verfahren optimieren.

Das Bäckereigewerbe ist eine der energieintensivsten Branchen Deutschlands. Es hat den größten Anteil am Energieverbrauch im verarbeitenden Gewerbe. Nicht nur das Backen – auch das Kühlen und Frosten benötigt viel Strom. In welchen Produktionsschritten ste-

cken ungenutzte Einsparpotentiale? Im ZIM-Nemo-Netzwerk „EnEff Bäckerei“ will das ttz Bremerhaven als Netzwerkmanager gemeinsam mit Bäckern, Systemtechnikern, Maschinen- und Anlagenbauern den Energieverbrauch in Bäckereien ermitteln und durch die Entwicklung neuartiger Anlagen und Prozesse Einsparmöglichkeiten realisieren. Während der Auftaktveranstaltung in den Räumen des Forschungsdienstleisters ttz Bremerhaven brachten die Partner ihre Ideen und Erwartungen an das Netzwerk zusammen.

Das Projekt fokussiert zunächst auf die thermischen Prozesse der Backwarenherstellung wie Backen, Gären, Kühlen oder Gefrie-

ren. Denn gerade Öfen und Kälteanlagen verzeichnen einen hohen Energieverbrauch: In Backöfen und Kälteanlagen wird 70% der in Bäckereien verbrauchten Energie eingesetzt – darum sind hier die Einsparpotentiale am größten. Aber auch Optimierungen anderer Anlagen wie Drucklufterzeuger, Friteusen und Wäscher können einen Beitrag zur Reduktion des Energieverbrauchs beitragen.

Seit Mai 2012 stehen die Netzwerkpartner des EnEff Bäckerei-Netzwerks fest. Darüber hinaus gibt es im Internet Informationen über die Ziele, Hintergründe und Aktivitäten des Netzwerks und man stellt Ergebnisse, Neuigkeiten und Veranstaltungen vor. Un-



ternehmen, die nicht zu den aktiven Netzwerkpartnern zählen, nehmen als Marktpartner teil und können sich dort in einer zusätzlich errichteten Datenbank eintragen. Die intelligente Suchfunktion erleichtert die Zusammenarbeit zwischen Bäckereien, Anlagenbauern, Systemanalytikern und weiteren Beteiligten der Branche.

Weitere Informationen:
www.eneff-baekerei.net
www.ttz-bremerhaven.de