

Struktur stärkt Strategie

Profitabler durch Anpassungen in der technischen Abteilung

Fehlende Optimierungen in der Organisationsstruktur beeinträchtigen den Erfolg zahlreicher Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Um diesen zu sichern, muss die Fokussierung der technischen Abteilung auf das Tagesgeschäft sowie auf mittel- und langfristige F&E-Projekte stets der Firmenstrategie angepasst werden.

Die einzelnen Teilbranchen beziehungsweise die Bearbeitung der unterschiedlichen Marktsegmente einer so facettenreichen Branche wie der Lebensmittelindustrie stellen unterschiedliche Anforderungen an die Kompetenzen und Organisationsstrukturen der Unternehmen. Starke Markenprodukte und langfristige Lieferverträge können bei moderaten Entwicklungsetats über Jahre für eine profitable Umsatzentwicklung sorgen. In diesem Fall müssen Strukturen auf intensive Markenkommunikation und entsprechende Werbebudgets sowie auf weitreichende Maßnahmen im Rahmen der Distributionspolitik ausgerichtet sein. Ein anderer Teil des Marktes ist weniger zeitstabil

Vor diesem Hintergrund erfordert eine marktgerechte Ausrichtung der Organisationsstrukturen eine fortlaufende Kommunikation der Konsumentenbedürfnisse und Produktanforderungen an die technische Abteilung. Der Faktor Zeit spielt hierbei eine herausragende Rolle. Durch die gleichzeitigen Anforderungen des strategischen Marketings in Bezug auf Innovationen für bestehende und potenzielle, neue Märkte entsteht ein Spannungsfeld, in dem die technische Abteilung Tagesgeschäft, Produktentwicklung und Grundlagenforschung priorisiert abarbeiten muss. In vielen Unternehmen der Prozessindustrie übernehmen im Allgemeinen die Bereiche Forschung & Entwicklung (F&E) und Anwendungstechnik (AWT) diese Aufgaben. Zusammen mit dem Produktmanagement bilden sie den Kern der technischen Abteilung. Eine personelle und räumliche Abgrenzung dieser Bereiche ist vor allem bei Unternehmen mit mittelständisch geprägten oder inhabergeführten Strukturen, wie sie in der Lebensmittelindustrie vermehrt vorzufinden sind, häufig nicht gegeben. Dies erfordert aufgrund der damit verbundenen, abteilungsübergreifenden Erfüllung von Funktionen eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Prioritäten der Mitarbeiter.

Ein Beispiel: In einem mittelständischen internationalen Konzern mit dezentraler F&E-Struktur quantifizierten die Experten der Unternehmensberatung OPC im Rahmen eines Projekts die Ressourcenverteilung der F&E an den einzelnen Standorten. Bei Abweichungen von der Konzernstrategie wurde im Anschluss die Aufbau- und Ablauforganisation auf einen aktuellen Stand gebracht. Ziel war es, dem Anspruch als Innovationsführer auf den jeweiligen Märkten gerecht zu werden.

Dadurch wurde vor effizienzsteigernden Maßnahmen ("do the things right") die viel grundlegendere Fokussierung auf effektive Arbeitsfelder ("do the right things") gewährleistet. Im Branchenfokus LifeScience unterscheiden sich die Ressourceneinsätze für F&E sehr stark. Während in der chemischen und pharmazeutischen Industrie die F&E-Quoten meist über dem Durchschnitt für das verarbeitende Gewerbe liegen, finden sich in der Lebensmittelbranche auch geringere F&E-Quoten. Dies trifft insbesondere für Hersteller von herkömmlichen Standardprodukten zu, während beispielsweise bei Unternehmen im Bereich Functional Food höhere Ressourceneinsätze für die Produktentwicklung vorliegen. Die Erfahrungen von OPC zeigen, dass sich in den letzten Jahren die Hersteller vor allem durch steigende Rohstoff- und Lohnkosten einem zunehmenden Kostendruck stellen müssen. Erst wenn die technische Abteilung genau die Aufgaben und Projekte, welche der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechen, effizient und konzentriert bearbeitet, leistet sie einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der Rentabilität.

Pragmatische Lösungen für das Controlling

In ihren Projekten konnten die OPC-Berater in besonderem Maße einen Bedarf für pragmatische Lösungen für das Controlling der F&E beobachten. Pragmatisch heißt in diesem Fall, dass der Aufwand für die Datenerfassung und -auswertung dem erwarteten Nutzen entspricht. Ein internationaler Konzern mit mittelständischen Strukturen führte eine zentral geführte Projektliste als Basis für eine konzernweit koordinierte F&E-



Durch Unternehmenswachstum oder steigende Anforderungen der Kunden entspricht die Aufbaustruktur häufig nicht mehr der Größe der technischen Abteilung

und zeichnet sich durch extrem kurzlebige Produktzyklen, hohe Flopraten bei Neueinführungen und eine große Anzahl von Produktvariationen aus. Hohe Aufwendungen für die Produktentwicklung solcher "Fast Moving Consumer Goods" entstehen immer dann, wenn diese Lebensmittelprodukte neben der Ernährungskomponente dem Konsumenten einen Zusatznutzen bieten sollen, sei es im Hinblick auf Gesundheit, Nachhaltigkeit oder Convenience.

Arbeit ein. Durch die Erfassung der tatsächlichen Kosten von F&E beziehungsweise AWT wurde auf Basis der verfügbaren Mitarbeiterstunden ein Stundensatz für interne Services bestimmt. Die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen der beiden Abteilungen sollten sich hierbei in einem unterschiedlichen Stundensatz widerspiegeln. Dieser bildet die Grundlage für die Kalkulation von Projektbudgets für Neuentwicklungen und die Optimierung von Produkten und Prozessen.

Neben dem Controllingaspekt ist hierbei stets auch ein positiver "edukativer Effekt" zu beobachten. Denn wenn die F&E innerhalb des Unternehmens als interne Kostenstelle verstanden wird, prüft vor allem der technische Außendienst Anfragen häufiger auf Notwendigkeit und Rentabilität.

Um den erwarteten Return-On-Investment zur Priorisierung von Projekten zu quantifizieren, müssen dabei Kannibalisierungseffekte, das heißt ein Verdrängungsprozess eigener Produkte auf dem gleichen Markt, berücksichtigt werden. Dies relativiert das höhere Risiko für New-Business-Development. Bei einem drohenden Totalverlust eines Produkts oder einer Produktlinie durch einen regulatorisch bedingten Wegfall von Rohstoffen ist der aktuelle Umsatz als Bemessungsgrundlage zu wählen. Die F&E beurteilt im Anschluss die technische Realisierungschance, der Vertrieb

die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Markteinführung. Es sollte eine regelmäßige Nachbetrachtung der Prognosequalität der Projektantragssteller auf Basis von Schlüsselkennzahlen erfolgen, zum Beispiel die Einhaltung von Budgetvorgaben oder Deadlines.

Personelle und räumliche Trennung

Durch Unternehmenswachstum oder steigende Anforderungen der Kunden entspricht die Aufbaustruktur häufig nicht mehr der Größe der technischen Abteilung. Als Gründe werden historisch gewachsene Arbeitsabläufe oder die notwendige Flexibilität zur Erfüllung aller Kundenwünsche genannt. Dabei sind Lebensmittelaboranten für das Tagesgeschäft überqualifiziert und unnötig teuer. Zudem werden Perspektivprojekte mit langen Laufzeiten trotz der strategischen Bedeutung für das Unternehmen häufig hinten angestellt. Die Laborleiter verstehen dabei prinzipiell, dass eine Mindestintensität für eine effiziente Projektbearbeitung notwendig ist, um den Aufwand für die Wiedereinarbeitung sowie die Arbeitsplatz- und Probenvorbereitung gering zu halten. Erfolgreiche Umstrukturierungsmaßnahmen zeichnen sich vor diesem Hintergrund durch eine personelle und räumliche Trennung von AWT und F&E aus. Den Labormitarbeitern werden längere Arbeitsperioden

an priorisierten Einzelprojekten zugestanden, um mit den schneller entwickelten Produkten auf dem Markt als Innovationsführer auftreten zu können. Die Einführung eines Produktmanagements als übergeordnete Schnittstellenfunktion zwischen F&E, AWT und technischem Außendienst wirkt zusätzlich dem Produktwuchs entgegen. Produktvariationen mit häufig nur marginalen Unterschieden zu Standardprodukten werden in Interaktion mit den Kunden geprüft und zur Vergrößerung der Produktionschargen konsolidiert.

Nachhaltige Produkt- und Prozesslösungen

Nach Experten-Einschätzung wird in kommenden Jahren für einen Großteil der mittelständisch geprägten Lebensmittelindustrie der strategische Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit/ Umweltmanagement zur zentralen Herausforderung. Konsumenten erwarten zunehmend umweltverträgliche Produkte, und Lieferanten werden immer häufiger auch nach nachhaltigen Kriterien ausgewählt. Gleichzeitig steigen aufgrund der gesellschaftspolitischen Brisanz des Themas die Anforderungen des Gesetzgebers an die Implementierung betrieblicher Umweltmanagementsysteme und ein entsprechendes Reporting (Umwelterklärung oder Nachhaltigkeitsbericht). Mit dem richtigen Projektmanagement bedeutet dies für die

Unternehmen die Chance auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. So ist beispielsweise eine systematische Analyse von zusätzlichen Maßnahmen zur Abfallvermeidung und Reststoffverwertung nicht nur „der Umwelt zuliebe“ zu begrüßen, sondern auch vor dem Hintergrund steigender und stark schwankender Rohstoffpreise von betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Durch intelligente Flottenkonzepte und Tourenoptimierung im Außendienst kann mit jedem eingesparten Kilometer unnötiger CO₂-Ausstoß vermieden werden, was gleichzeitig die Betriebskosten reduziert. Auch in der Produktion ist häufig durch eine Vielzahl kleiner Veränderungsprozesse eine Verringerung des CO₂-Anfalls und damit der Energiekosten möglich.

Nach diesem Schema lassen sich im Rahmen einer nachhaltigen Prozessanalyse alle betrieblichen Abläufe auf den Prüfstand stellen und gleich in zweifacher Hinsicht optimieren: minimale Umweltauswirkungen und verbesserte Kostenstrukturen.

www.opc-gruppe.de
www.fh-luebeck.de

Die Autoren des Artikels sind Dr. Andreas Kühne, der als Unternehmensberater für OPC in Düsseldorf arbeitet, sowie Prof. Dr. Tim Voigt vom Lehrgebiet Wirtschaftsingenieurwesen/ABWL Management in der Lebensmittelindustrie am Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaft der Fachhochschule Lübeck.




... führend in Schüttgut-, Entstaubungs- und Ablufttechnik

Der QUICK CONNECT® Spannring macht das bewährte JACOB-Rohrsystem noch wirtschaftlicher in der Montage. Das System lässt sich durch die Variantenvielfalt in den Industrieanlagen für Futtermittel, Pharma, Chemie, Lebensmittel, Glas, Halbleiterproduktion oder auch in der Umwelttechnik präzise und montagefreundlich einbauen.

Original-Qualität aus dem Baukastensystem

- Geschweißte, gebördelte Rohre und Formteile.
- Ø 60 bis Ø 800 mm im Standardprogramm.
- Bis Ø 400 mm überwiegend ab Lager lieferbar.
- Ab Ø 350 mm auch mit Flanschverbindung.
- Stahl pulverbeschichtet, feuerverzinkt, Edelstahl.
- 1 - 3 mm Wandstärken.
- Größere Durchmesser/Sonderteilfertigung gern auf Anfrage.
- Druckstoffester Rohrbau lieferbar.

Produktkatalog bestellen!
Service-Telefon
0571 95580
www.jacob-rohre.de

Fr. Jacob Söhne GmbH & Co. KG
Tel. 0571 95580
www.jacob-rohre.de




EUROPAS NR. 1 IN ROHRSYSTEMEN – In allen Industrien präsent