

## Reorganisation in der Lebensmittel-industrie

### Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist die Produktionssparte eines großen Lebensmittelkonzerns. Im Geschäftsjahr 1999 verrechnete die Sparte Gesamtkosten in Höhe von DM 500 Mio. an die zugehörigen Vertriebsgesellschaften, die einen Gesamtumsatz von DM 3 Mrd. erzielen. Insgesamt sind 1500 Mitarbeiter innerhalb der Produktionssparte tätig. Das Ziel des Projektes war die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Insbesondere die Verschiebung der Umsatzstruktur von der Herstellung der eigenen Markenartikel hin zu den deckungsbeitragsschwachen Handelsmarken hatte das Unternehmen in den letzten Jahren unter Ergebnisdruck gesetzt.

### Vorgehensweise

Für das gesamte Unternehmen wurde innerhalb eines 5-Tage-Audits ein auf die beeinflussbaren Kosten bezogenes Kostensenkungspotential von 10% identifiziert. Hierzu wurden insbesondere Ansatzpunkte innerhalb der Beschaffung, der Produktion, der Produktentstehung und der Logistik aufgezeigt. Für die Erschließung der Potentiale wurden Teilprojekte in Produktion, Personaldimensionierung, Einkauf, Innovationsmanagement, Komplexitätsmanagement, Mitarbeiterqualifikation, Logistik und langfristiger Organisationsentwicklung gestartet. Die Teilprojekte wurden durch GENESIS-Umsetzungswshops unterstützt.

Im Rahmen der Produktion wurde eine werksübergreifende Segmentierung der Fertigungsstrukturen umgesetzt. Es erfolgte eine detaillierte Ausplanung der Produktionskapazitäten, der Produktionsprogramme und der Personalkapazitäten. Hierbei wurden auch die indirekten Bereiche der Unternehmung in die Untersuchung integriert und teilweise Kapazitäten in die Segmente verschoben, so daß es dort zu einer ganzheitlichen Aufgabenerfüllung kommen konnte. Neben der Innenorganisation der Fertigungssegmente wurde auch die Schnittstelle der Unternehmung zu den Vertriebsgesellschaften neu gestaltet, um die Kommunikation zwischen den Werken und den Vertriebsgesellschaften, insbesondere im Bereich der Produktentstehung, zu verbessern. Im Teilprojekt Komplexitäts- und Innovationsmanagement wurde ein Standardentwicklungsprozeß, der bei der Strategiebildung beginnt und bei der Realisierung von Kundenwünschen endet, implementiert. Im Rahmen des Innovationsmanagements wurde eine neue Marktstrategie für die Vertriebsparten erarbeitet. Der Einkauf nach Materialgruppen wurde neu strukturiert und die Integration von Lieferanten, Online Auktionen, Lead Buyer-Konzepten, C-Teile-Management und Just in Time-Anlieferung umgesetzt.

### Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes konnten, bei einer Projektlaufzeit von 1,5 Jahren, Kosteneinsparungen in Höhe von DM 30 Mio. realisiert werden.