

# Chancen und Grenzen der Flexibilität

**Viele Schweizer KMU der Lebensmittelbranche positionieren sich mit der Fähigkeit vielfältiger Qualität und hoher Flexibilität nach Kundenwunsch. Um dieses traditionelle Erfolgsmodell für die Zukunft zu sichern, braucht es viel Herstellwissen und ein zeitgemässes Prozessmanagement.**

Peter Jossi

Die viel zitierten «Skaleneffekte» (economy of scale) werden gemäss ökonomischer Lehrmeinung meist so interpretiert: Dasjenige Unternehmen überlebt, welches den grössten Mengenoutput eines bestimmten Standardprodukts zu den tiefsten Stückkosten erreicht.

## «economy of scale» im Praxistest

In der realwirtschaftlichen Praxis liefern Skaleneffekte wesentlich nützlichere Erkenntnisse: Die Herstellkosten müssen zu den Produktionsmengen die Herstellkosten in einem tragbaren Verhältnis stehen. Unternehmen mit der Fähigkeit, eine grosse Sortimentsbreite nicht nur herzustellen, sondern auch zu vermarkten, sind nicht auf maximale Output-Anzahl angewiesen. Genau dieses Know-how hat ein Grossteil der Schweizer KMU der Lebensmittelbranche entwickelt. Sie richten sich flexibel auf Qualitäts- und Produkthanforderungen nach Kundenwunsch aus. Im globalen Umfeld und angesichts der Währungssituation zum Euro verstärkt sich dies zusätzlich.

## Chargenseparierung als Standard

Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen die Unternehmen einerseits über viel traditionelles Herstellwissen verfügen. Gleichzeitig ist zeitgemässes Know-how beim Anlagebau und der Steuertechnik



*Einheitliche Speicherung der Produktdaten auf einer zentralen Datenbank, auch für die Laboranalytik eine wichtige Hilfestellung.*

gefragt. Dies nicht zuletzt, um die Einhaltung der verschiedenen Herstelleranforderungen gegenüber Kunden, Zertifizierungsstellen und Labelorganisationen sowie den Behörden belegen zu können. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Anlagentechnologie und der Prozess-Steuerung entlang der ganzen Wertschöpfungskette zu. Die produktspezifische Identifizierung der Rohstoffe und die separierte Verarbeitung der Produktionschargen muss jederzeit gewährleistet sein, selbst bei starken

Schwankungen der Herstelleranforderungen und Produktionsmengen. Zudem gilt es, die Einhaltung aller Anforderungen für jede Charge so zu dokumentieren, dass alle relevanten Informationen auch lange nach der Produktion und Auslieferung rückverfolgbar bleiben. Dies ist im besonderen Eigeninteresse jedes Qualitätsunternehmens, falls zu einem späteren Zeitpunkt ein Produktionsfehler oder Regelverstoss festgestellt wird.

Ein hoher Grad an Flexibilität ist beim Chargenwechsel gefragt. Kurze Stillstandszeiten bei Anlagen sind entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der Anlagen und machen damit den langfristigen Erfolg der Unternehmen aus. Bei der Gestaltung und Steuerung der Anlagen ist viel Eigenleistung und gleichzeitig die verlässliche Kooperation bei Industriepartnern gefragt. Stimmen diese Voraussetzungen, können sich auch kleinere Unternehmen im Markt etablieren.

## Herausforderung «Free from»

Die von Konsumentenorganisationen kritisierte Deklaration «...kann Spuren von xy enthalten» bringt die Herausforderungen der Lebensmittelindustrie angesichts der grossen Produktvielfalt zum Ausdruck. Technologisch bedingt kommt dieser Hinweis besonders häufig bei Schokoladenprodukten zum Ausdruck. Beim traditionellen Schokoladeherstellverfahren sind keine Reinigungsschritte mit Wasser möglich. Ein Wassereintrag bewirkt eine vorzeitige Erhärtung der Schokolade und beeinträchtigt die Qualität. Im Extremfall führt dies zur Blockierung ganzer Anlagen. Mit einer Optimierung der Chargenplanung und der jeweiligen Trennmengen kann sichergestellt werden, dass es zu keinen unerwünschten Vermischungen kommt. Bei medizinisch belegten Allergiediagnosen, zum Beispiel als Reaktion auf Nüsse oder Weizengluten, stossen viele klassische Herstellungsmethoden an Grenzen. Genau für diese Fälle steht der Vermerk «...kann Spuren von xy enthalten» auf den Verpackungen: Als Schutzhinweis für betroffene Kunden.

Die Nachfrage nach Alternativprodukten ist die Chance kleinerer Hersteller, welche auf sogenannte Batchwise-Produktionen setzen. Von der gewerblichen Produktion bis zu spezialisierten Industrieunternehmen erfolgt die Herstellung der Spezialitäten auf vielen verschiedenen kleineren Anlagen, die immer vollständig entleert werden. Zudem können einzelne Anlagen für bestimmte Herstellverfahren reserviert oder für kritische Rezepturen gesperrt werden, beispielsweise für Nüsse jeder Art.

## Traditionelle Herstellverfahren

Nur ein kleiner Teil der Konsumenten leidet unter «echten Allergien». Viel häufiger sind Unverträglichkeiten, die weniger durch die Zutaten als die Herstellverfahren und noch viel häufiger durch die Ernährungsgewohnheiten bedingt sind. Beispielsweise führt die Brotherstellung dank traditioneller Teigreifeprozesse zu einem optimalen Aufschluss der Getreidenährstoffe. Als Resultat sind die Brote nicht nur geschmackvoller, sondern auch verträglicher. Der Lebensmittelbranche bietet sich mit einer transparenten Information und Beratung ein zunehmend wichtiges Feld für die Vertrauensbildung bei der Kundschaft. Bereits ein klassischer Massenartikel wie Pastmilch muss heute verschiedensten Sortimentsvorgaben genügen. Seit einigen Jahren ist auch «lactosefrei» in vielen Unternehmen Standard. Bei der Lactoseintoleranz handelt es sich nebenbei vermerkt keineswegs um eine Allergie, sondern global gesehen um die natürliche Veranlagung der menschlichen Mehrheit. Die Milchzucker-Verträglichkeit ist eine nach evolutionären Massstäben neue Entwicklung der Viehzüchter-Gesellschaften Europas. Mit der zunehmenden globalen Durchmischung der Schweizer Bevölkerung tritt der «Normalfall» stärker ins Bewusstsein. Zudem ist Past- und UHT-Milch eine vergleichsweise junge industrielle Erfindung. Traditionelle Milchprodukte wie Joghurt und Käse durchlaufen in aller Regel einen Reife- und Abbauprozess, was auch die Endprodukte verträglicher macht. ■

Bei einer noch weitergehenden Spezialisierung und vor allem bei neuen Produktionsstätten kann der ganze Lager- und Verarbeitungsprozess vollständig separiert eingerichtet werden. Diesen Weg wählen Backwarenhersteller, die sich auf die glutenfreie Herstellung spezialisieren. Da bei echten Allergien bereits Mehlstaubeintrag zu Problemen führen kann, richten spezialisierten Bäckereien oft Teilbereiche des Betriebs vollständig für die glutenfreie Produktion ein.

Vergleichsweise einfacher stellt sich die Situation im Getränkebereich dar, angefangen mit der Milchindustrie, die über Jahrzehnte einer Erfahrung mit der industriellen Herstellung einer grossen Produktvielfalt verfügt. Im Gegensatz zur Schokoladebranche kommt in der Milch- und Getränkeindustrie viel Prozesswasser zum Einsatz, zum Beispiel für die automatisierte Reinigung der geschlossenen Anlagen.

### QM und virtuelle Plattformen

Was für die Herstellung von Labelprodukten, Lebensmitteln mit traditionellen ethischen Anforderungen (Koscher, Halal) schon seit jeher zentral war, ist heute für die ganze Sortimentsbreite unabdingbar, unter anderem bedingt durch verstärkte Ansprüche an «allergiefreie» Lebensmittel. Im weltweiten Handel etablieren sich derzeit entsprechende Zertifikatsportale, welche die aktuelle Abfrage von Betriebsinformationen zu Zertifikaten und Labelanerkennungen und erfüllter QM-Branchenstandards ermöglichen. Keine Zertifizierung kann jedoch die Eigenverantwortung ersetzen.

Mit der Vielfalt der Sortimente und dem Anforderungen an transparente Produktinformationen wächst der Bedarf an entsprechenden virtuellen Hilfsmitteln. Eine breite Anwendungspalette bietet beispielsweise die Software «SensoPlus», die ein entsprechendes Produktinformationssystem (PIM) beinhaltet. Das PIM ermöglicht eine einheitliche Speicherung der Produktdaten auf einer zentralen Datenbank. Über diese Plattform lässt sich die ganze Wertschöpfungskette vernetzt überwachen, sowohl zwischen den Unternehmenspartnern wie auch betriebsintern bei der Verwaltung und Organisation der Produktions- und Logistikabläufe. ■

[www.sensoplus.ch](http://www.sensoplus.ch)



**CSB-System**

Die Business-IT-Lösung für Ihr gesamtes Unternehmen



Erfolg ist eine Frage des Systems

BESUCHEN SIE UNS!  
07.-12. Mai 2016  
Halle 11,  
Stand D70 und B81



**Schneller.  
Zuverlässiger.  
Produktiver.**

Führende Unternehmen der Nahrungsmittelbranche setzen weltweit erfolgreich auf das CSB-System.

Steigern auch Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit mit unseren IT-Komplettlösungen.

#### Ihre Vorteile:

- Optimal vorkonfigurierte Prozesse
- Abdeckung aller Branchenanforderungen
- Schneller ROI durch kurze Implementierungszeiten

QR-Code scannen und näher informieren!



CSB-System AG Schweiz  
4703 Kestenholz  
Tel.: +41 62 389 89 89  
info@csb.com  
www.csb.com