

# Smart Operations: Lean, Green, Digital

Ein Gastbeitrag von Oliver Rörig, Leiter Operations, und  
Dr. Johannes Berentzen, Leiter Handel/Konsumgüter, von Dr. Wieselhuber & Partner

Corona hat die digitale Transformation beschleunigt, während die Arbeitswelt – auch in den produktiven Bereichen – deutlich flexibler wurde. Gleichzeitig wurden Rohstoffe, Verpackungsmaterialien, Transporte und Energiekosten teurer, Kostensteigerungen beim Personal durch Sicherheitsmaßnahmen, Testungen, Ausfälle und Schichtumstellungen waren an der Tagesordnung.

Haben im LEH mit Ausnahme der Erkältungsbonbons nahezu alle Segmente deutlich zugelegt, waren andere Absatzkanäle (v. a. Fachgeschäfte, Tankstellen, Flughäfen, HoReCa) hingegen stark von den Lockdowns betroffen. Vielerorts wurden Kosten eingespart, Prozesse und Lieferstrukturen hinterfragt. Und nicht zuletzt führte der langjährige Trend hin zu schnellen Innovationszyklen, kundenindividuellen Produkten und der damit einhergehenden Komplexität in der Herstellung und Verpackung zu erheblichem Druck auf die Lieferketten und die Produktion.

Spätestens hier zeigt sich, dass die Süßwarenhersteller vor einem Paradigmenwechsel stehen: Zukunftsfähige, effiziente und robuste



Oliver Rörig (li.) und Dr. Johannes Berentzen

Operations müssen die Elemente „Lean, Green und Digital“ vereinen. Der bisherige Fokus der Unternehmen auf ein performantes Produktionssystem, eine hohe Automatisierung der Anlagen und auf digitale Insellösungen genügt nicht, um dieses Ziel zu erreichen.

Eine aktuelle W&P-Untersuchung im deutschen Mittelstand zeigt: 32 Prozent der Unternehmen stehen ganz am Anfang dieser Reise und haben signifikanten Nachholbedarf (Beginner), 45 Prozent zeigen Schwächen in der einen oder anderen Dimension (Technologie-Fans + Lean Experten). Immerhin schöpfen 18 Prozent Smarte Leader das Potenzial einer digitalen und schlanken Produktion aus (siehe Abbildung).

Doch: Nur etwa 5 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind „Nachhaltigkeitsleader“ mit einer nachhaltigen, digital befähigten und effizienten Produktion. Sie waren in der Krise äußerst resilient: Die Umstellung auf digitales Arbeiten fiel leichter, Absatzschwankungen konnten besser ausgeglichen werden, die Lieferfähigkeit blieb gewährleistet. Wertschöpfungsstruktur, Standorte & Footprint, Lieferantennetzwerke, Bestandsstruktur sowie Digitalisierung & Industrie 4.0 – diese Schlüsselparameter sollten von Süßwarenherstellern deshalb jetzt in Angriff genommen werden:

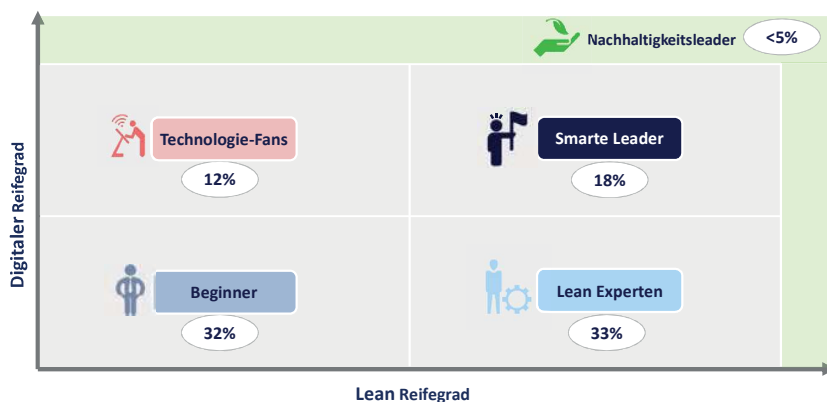
- Wodurch kann meine Lieferkette nachhaltig und klimaneutral werden?
- Wie kann ich mit meinen Partnern und Lieferanten enger und digital vernetzter zusammenarbeiten?
- Wie kann die Effizienz der Mitarbeiter und Anlagen verbessert werden?
- Wo ist der Einsatz von digitalen Lösungen und KI der nächste Schritt zu operativer Exzellenz und Resilienz?

Wichtig ist eine rückhaltlose Standortbestimmung aller Werke und der Supply Chain. Chancen und Risiken in der Wertschöpfungskette müssen verstanden und in eine ganzheitliche Operations-Strategie gegossen werden.

Es herrscht erheblicher Nachholbedarf in Sachen effiziente, digitalisierte und nachhaltige Operations. Durch lange Investitionszyklen müssen für die Wertschöpfungsarchitektur, die Anlagen, das Datenmodell und die Systemlandschaft frühzeitig strategische Weichen gestellt werden. Die gute Nachricht: Signifikante Potenziale lassen sich auch kurzfristig durch gezielte Maßnahmen realisieren.

wieselhuber.de

80



Quelle: W&P-Analyse 2021

Signifikanter Nachholbedarf im Mittelstand bei Smart Operations (Fotos: Dr. Wieselhuber & Partner)