

**MIT KONFITÜRE UND ZUTATEN FÜR DIE MILCHINDUSTRIE
WILL ZENTIS WELTMARKTFÜHRER WERDEN**

7. SINNN FÜR SÜSSE FRÜCHTE

Konfitüre spielt im Hause Zentis längst nicht mehr die Hauptrolle. Den Löwenanteil des Geschäfts macht der Traditionsbetrieb mit Fruchtzubereitungen für die milchverarbeitende Industrie. Ein hart umkämpfter Markt. Spitzenqualität, raffinierte Innovationen und ein internationaler Expansionskurs machen Zentis zukunftssicher.

📄_DAGMAR DECKSTEIN

👤_CHRISTOPH BAUER

Ein Frühstück ohne Konfitüre? Für Karl-Heinz Johnen „einfach undenkbar“. Da ist sich der Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb des Fruchtspezialisten Zentis aus Aachen, dicht am deutsch-belgisch-holländischen Dreiländereck, mit seinem Geschäftsführerkollegen Dietmar Otte einig. Beide lieben „Schwarze Kirsche“ auf ofenwarmen Croissants. Klar, als Spezialisten für fruchtige Versuchungen müssen die Herren schon von Berufs wegen dicht am Produkt sein. Und das hat viele Varianten – längst nicht mehr nur als Brotaufstrich.

Karl-Heinz Johnen (51) ist mit Marmelade groß geworden. Drei Jahre war er alt, da übernahm sein Vater Heinz-Gregor 1964 die Unternehmensleitung – als erster externer Manager bei dem Familienunternehmen. 32 Jahre später trat Johnen junior die väterliche Nachfolge an. Kollege Dietmar Otte (60) ist seit 2006 Geschäftsführer für Produktion und Technik. Er deutet auf die bunten Gläser mit Zentis-Produkten und muss für diesen Artikel gleich etwas richtigstellen: „Das sind alles Konfitüren. Marmelade wird ausschließlich aus Zitrusfrüchten hergestellt.“ Gut zu wissen. →





Erdbeeren, Aprikosen, Himbeeren – aus Anbaugeländen in aller Welt wird sorgfältig verlesenes Obst in die Zentis-Werke geliefert.



„EIN FRÜHSTÜCK OHNE KONFITÜRE? UNDENKBAR!“

Karl-Heinz Johnen, Zentis-Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb (links)

Ob Marmelade oder Konfitüre, den meisten Menschen ist Zentis als Hersteller dieser Frühstücksprodukte und von Marzipan bekannt. Beide tragen aber gerade einmal 30 Prozent zum Umsatz von zuletzt 643 Millionen Euro (2011) bei. Den Löwenanteil erzielt das 1893 gegründete Traditionsunternehmen heute mit Fruchtzubereitungen für die milchverarbeitende Industrie: Alle relevanten europäischen Milchverarbeiter finden sich auf der Kundenliste von Zentis. Sie lassen sich mal altbewährte, mal raffiniert neu komponierte Fruchtmischungen zubereiten und anliefern, um sie in Löffel- und Trink-Joghurts, Quarkzubereitungen, Eiscremes oder Milchreisprodukte zu mixen. So finden 320 000 Tonnen verarbeitete Früchte jährlich ihren Weg ins Supermarkt-Kühlregal zum Endkunden. In diesem Business-to-Business-Markt ist Zentis mittlerweile zur Nummer eins in Europa und global zur Nummer zwei nach dem österreichischen Weltmarktführer Agrana aufgerückt. Gestrebt wird nach mehr: Zentis soll zum besten Früchtespezialisten der Welt werden. Ganz schön ehrgeizig. Aber das Geschäftsführer-Triumvirat, zu dem als Dritter im Bunde Finanzchef Stephan Jansen gehört, hat längst die Ärmel hochgekrempt: Mit einem magischen Dreieck aus Spitzenqualität, raffinierten Innovationen und einem behutsamen außereuropäischen Expansionskurs soll das Ziel erreicht werden.

QUALITÄT Im Mittelpunkt steht das sorgfältig verlesene Obst, das tiefgefroren aus Anbaugeländen in aller Welt per Schiffscontainer und Lkw nach Aachen oder in die weiteren Werke in Ungarn, Polen und den USA geliefert wird: Erdbeeren, Sauerkirschen, Aprikosen, Heidelbeeren, Him-

beeren, Orangen oder Pflaumen. Alles feine, qualitätsgeprüfte Früchte, dazu Nüsse, Zerealien, Kakaobohnen und weitere Rohstoffe. Ausgezeichneten Geschmack und bestes Aroma müssen sie aufweisen, um die strengen Qualitätskontrollen an den Wareneingangsrampen der Zentis-Fabriken zu passieren. „Früchte sind ein hochsensibles Produkt, das mit großer Sorgfalt und unter strengsten Hygienebedingungen verarbeitet werden muss“, sagt Johnen. Insbesondere Fruchtzubereitungen stellen höchste Anforderungen. Denn ein Milchprodukt würde sofort verderben, wenn die Früchte nicht keimfrei beigemischt würden. Die globale „Gesundheitswelle“ verschärft die hohen Anforderungen, die Verbraucher fordern gesundheitsbewusste Produkte. Zentis hat die Antwort: Mit Produkten wie „Zentis 75 Prozent Frucht“ oder „Zentis Balance“ bietet der Früchtespezialist sowohl zuckerfreien und kalorienarmen als auch intensiven Fruchtgenuss.

INNOVATIONEN Firmengründer und Kolonialwarenhändler Franz Zentis ebnete mit einer Basisinnovation den Erfolg für das Unternehmen mit heute 2000 Mitarbeitern: Er verarbeitete getrocknete Aprikosen und Zucker zu einer Marmelade (die man damals, Zitrusfrüchte hin, Aprikosen her, noch so nennen durfte) und bot sie als „Famos – Feinste Aprikosen-Marmelade ohne Sirup“ an. Das Produkt wurde ein Verkaufsschlager. Solche Knüller sind erfolgsentscheidend. Daher investiert Zentis in eine 60-köpfige Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die jeden Tag an kreativen Innovationen arbeitet. An Ideen mangelt es nicht. Kontinuierlich und oftmals in enger Zusammenarbeit mit dem betreffenden Kunden werden zahlreiche neue Geschmackskrea- →



Rund 320 000 Tonnen Früchte werden jedes Jahr in den Zentis-Werken in Aachen, Ungarn, Polen und den USA verarbeitet.



Fruchtzubereitungen sind Hightech-Erzeugnisse, verarbeitet werden die Früchte unter aseptischen Bedingungen. Ein Milchprodukt würde sofort verderben, wären die Fruchtzubereitungen nicht besonders präpariert und keimfrei.

tionen und vielfältige Produktkonzepte entwickelt. „Doch die entscheidende Frage ist, welche gut ankommen und tatsächlich Umsatz generieren“, sagt Johnen. Dieser Frage ist er mit Unterstützung von Porsche Consulting auf den Grund gegangen (siehe rechte Seite). Eins ist aber sicher: „Nur wer viel ausprobiert, bringt auch ‚Blockbuster‘ auf den Markt.“ So wurde die Entwicklung des „Joghurts mit der Ecke“ durch die Kreation hochstückiger Zubereitungen prägend beeinflusst. Ein riesiger Markterfolg, ebenso wie die „stabilen Schokoladensplits“, die 1998 erfunden wurden. Durch eine patentierte Herstellungstechnologie ist es Zentis als erstem Unternehmen weltweit gelungen, bereits in Joghurt eingerührte Schokolade dauerhaft knackig zu halten.

EXPANSIONSKURS Neben anspruchsvollen Konsumenten sind gesättigte Märkte in Westeuropa die größte Herausforderung. Zentis beliefert nahezu alle Märkte in Europa, Asien, Nord- und Südamerika, Australien und Ozeanien. Die Exportquote liegt bei 28 Prozent und soll weiter steigen: Auf seinem Expansionskurs hat Zentis vor allem

die USA ins Auge gefasst. Während Westeuropäer jährlich durchschnittlich 13 Kilogramm Joghurt essen, gibt es bei den Amerikanern mit weniger als vier Kilo noch reichlich Nachholbedarf: „Angesichts der 310 Millionen Einwohner sehen wir hier noch Potenzial“, so Otte. Daher wird nach einem zweiten Standort in den USA gesucht. 2007 ging die erste Zentis-Fabrik in der Nähe von Chicago in Betrieb, fünf Jahre später stößt sie bereits an ihre Kapazitätsgrenzen. Diese Investition wurde von dem Familienunternehmen wohlüberlegt und bewusst getroffen – und das Engagement zahlt sich aus: „Der nordamerikanische Markt wächst jährlich um bis zu zehn Prozent“, sagt Otte.

Übrigens: In den USA sind Joghurts mit Erdbeer-Fruchtzubereitungen der Renner. Um die Erdbeersorten weiter zu verfeinern, greifen Karl-Heinz Johnen und Dietmar Otte deshalb immer öfter zum Joghurt mit der roten Beerenfrucht. Aber nur beim Joghurt. Beim Frühstück mit Konfitüre und Croissants bleibt die „Schwarze Kirsche“ die Nummer eins. ←

FRÜCHTE MIT ROQUEFORT-KÄSE UND ROTE-BETE-JOGHURT

Zentis verbessert seine indirekten Prozesse rund um die Fruchtzubereitung. Im Fokus: die Produktentstehung sowie die Planung und Steuerung.

Zentis arbeitet von jeher hart an sich selbst. Um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist manchmal auch ein Blick von außen hilfreich. Deshalb hat das Unternehmen gemeinsam mit einem Beraterteam von Porsche Consulting seine Prozesse in der Produktentstehung, Planung und Steuerung, im Vertrieb und Marketing, Qualitätsmanagement, Personal, sowie in der Instandhaltung und Verfahrenstechnik durchleuchtet. Verbesserungsmöglichkeiten wurden beispielsweise in der Produktentstehung gefunden: Jahr für Jahr produziert Zentis Tausende ausgefeilte Geschmacksmuster. Ob „Früchte mit Roquefort-Käse“ oder „Rote-Bete-Joghurt“ – es gibt wenig, was die Lebensmitteltechnologe nicht schon einmal testweise gekocht hätten. Doch diese Innovationsfreudigkeit hat ihren Preis.

Die Kosten müssen aber auch in Zukunft im Rahmen bleiben – und zwar ohne dass der Service darunter leidet. Durch Anwendung der Lean-Prinzipien soll der Aufwand der einzelnen Entwicklungen reduziert werden – und gleichzeitig die Effizienz steigen. „Die Produktentwicklung ist ein komplexer Prozess, bei dem bis zu elf Abteilungen zusammenarbeiten. Darin liegen bei produzierenden Unternehmen häufig Chancen zur Verbesserung“, berichtet Michael Tribus, der bei Porsche Consulting den Geschäftsbereich Konsumgüterindustrie leitet. Wichtig ist, dass die Entwicklung eines Musters dann startet, wenn alle notwendigen Rahmenbedingungen, wie etwa die Rohwarenverfügbarkeit, mit dem Einkauf abgeklärt sind. „Der

gesamte Prozessdurchlauf einer Produktentwicklung muss für alle unterschiedlichen Abteilungen transparent sein. Die richtigen Informationen müssen zur richtigen Zeit fließen“, sagt Porsche-Projektmanager Thomas Stuchly. So wurde ein abteilungsübergreifender Prozess gestaltet, der die Vorgänger- und Nachfolgerbeziehungen noch besser berücksichtigt. An kritischen Stellen im Prozess wurden so für jede Abteilung Meilensteine vorgegeben, die erfüllt sein müssen, bevor ein Geschmacksmuster (weiter-)entwickelt wird.

Auch die Produktionsplanung und -steuerung wurde näher unter die Lupe genommen. Die Herausforderung: Großbestellungen treffen häufig sehr kurzfristig ein, Produktionskapazitäten müssen dann neu geplant werden. Ein neues Planungs- und Steuerungskonzept soll Erleichterung bringen, ohne auch nur einen Sonderwunsch der Kunden abzulehnen, denn Kundenorientierung hat bei Zentis oberste Priorität. Die beiden tragenden Säulen des Konzepts sind:

JAHRESABSATZPLANUNG UND ROLLIERENDER FORECAST Der Vertrieb erstellt seine Jahresplanung unter enger Einbeziehung der Kunden. Diese wird in eine „rollierende“ Planung überführt und monatlich aktualisiert. Kundenwünsche werden monatlich abgefragt und die Produktionspläne angepasst. Davon profitiert der Einkauf, der die Beschaffung der Fruchtrationen zuverlässiger planen kann. Für die Kunden wird frühzeitig die erforderliche Produktionskapazität vorgehalten und ein noch höherer Lieferservicegrad garantiert.

FROZEN ZONE Ein fixer Anteil der Produktionskapazitäten wird stets drei Arbeitstage vorher verbindlich

gebucht. Der variable Anteil dient als Puffer für kurzfristige Aufträge. So wird die Planungsstabilität weiter gesteigert und dennoch kann das Unternehmen flexibel auf Sonderwünsche reagieren. Die konkrete „Bepanung“ der einzelnen Aufträge erfolgt nach einem ausgeklügelten System, das eine stabile und optimale Produktionsreihenfolge gewährleistet.

Neben diesen Initiativen wurden weitere Möglichkeiten für Verbesserungen in den administrativen Prozessen ermittelt. Dietmar Otte, Geschäftsführer für Produktion und Technik bei Zentis, ist mit den Erkenntnissen sehr zufrieden. „Den Porsche-Beratern eilt der Ruf voraus, dass sie konstruktiv, pragmatisch und methodisch professionell arbeiten und die Probleme genau und nachvollziehbar auf den Punkt bringen. Genau diese Erfahrung haben wir auch gemacht.“

