



# Harter Törn im Wind

Bis zu zehn Tonnen  
Obst pro Stunde  
werden im Werk  
Lebedjan zu  
Babyahrung und  
Saft verarbeitet.



# des Wandels

Aprikosen werden  
gereinigt, bevor sie  
zu Brei und Saft  
verarbeitet werden.

# Der russische Hersteller von Säften und Babynahrung JSC Lebedjanski hat sich von einer kleinen, von der sowjetischen Regierung kontrollierten Konservenfabrik zu einem blühenden, wettbewerbsfähigen Unternehmen entwickelt. Es war ein rasanter Aufstieg.

TEXT: SWETLANA SWISTUNOWA FOTOS: JEREMY NICHOLL



DER DUFT VON APRIKOSEN durchdringt die Produktionsanlage von Lebedjanski in der Stadt Lebedjan, rund 400 Kilometer südlich von Moskau. Große Kartons mit gerade angelieferten Früchten warten darauf, zu Babynahrung und Breien verarbeitet zu werden, die Lebedjanski unter der bekannten Marke Frutonjanja vertreibt.

Lebedjanski ist in Russland Marktführer auf dem Gebiet der Babynahrung. Laut Umfragen kennen 94 Prozent der russischen Bevölkerung die Marke Frutonjanja. Die Babybreie und Säfte des Unternehmens werden auch nach Aserbaidschan, Armenien, Weißrussland, Kasachstan, die Ukraine und weitere Länder der Region exportiert. Den Großteil des Profits erzielt es aber mit der Saftproduktion. Lebedjanski ist der größte Hersteller von Direktsäften in Osteuropa und der sechstgrößte der Welt.

2007 produzierte und vertrieb das Unternehmen mehr als eine Milliarde Liter Babybrei und Saft. Bei Babysäften beträgt sein Marktanteil in Russland nahezu 44 Prozent, bei

Fruchtbrei für Babys 32 Prozent und bei Saft mehr als 33 Prozent. Der Jahresumsatz des Unternehmens belief sich 2007 auf rund 945 Millionen US-Dollar.

Angesichts dieses beeindruckenden Geschäftserfolgs fällt es schwer zu glauben, dass Lebedjanski 1992 nur eine kleine Entsaftungsanlage hatte und am Rande der Insolvenz stand.

„Der Erfolg unseres Unternehmens ist das Ergebnis harter Arbeit und intellektueller Anstrengungen vieler Menschen, insbesondere unseres Managements“, sagt Alexander Kobzew, Generaldirektor von Lebedjanski. „Und wir hatten das Glück, uns in einer Zeit des Wandels zu befinden.“

Ein solcher Wandel erschien undenkbar, als das Unternehmen 1967 als kleine Konservenfabrik im russischen Städtchen Lebedjan in der Region Lipetsk gegründet wurde. Der Standort wurde von den sowjetischen Behörden gewählt, da die Gegend für ihren Obst- und Gemüseanbau sowie für ihr hochwertiges Quellwasser bekannt war. Das milde Klima war besonders vorteilhaft für Apfel- und Kirschlorbäumen, die hier traditionell angepflanzt wurden.

„Ich bin in Lebedjan geboren“, sagt Kobzew, „und ich erinnere mich daran, dass die Leute hier in den 1970er Jahren nie die Produkte von Lebedjanski kauften. Jeder baute zu Hause sein eigenes Obst und Gemüse an.“

Wie die anderen staatseigenen Betriebe in der Planwirtschaft der Sowjetunion war die Konservenfabrik nicht dazu ausgelegt, Profite zu erwirtschaften. In den ersten 14 Jahren wurden sechs Mitglieder der Unternehmensleitung ausgewechselt, und das Werk häufte enorme Schulden an. Die Dinge änderten sich erst 1981, als Nikolai Borzow, heute einer der Eigentümer von JSC Lebedjanski, zum Geschäftsführer ernannt wurde. Er rüstete das Werk mit neuer Technologie aus und führte eine neue keimfreie Tetra Pak-Abfülllinie ein, die Pumpen, Wärmeübertrager und Ventile von Alfa Laval umfasste. Damit war Lebedjanski eine von zwei



Alexander Kobzew, Generaldirektor von Lebedjanski.

## ► Fakten

### LEBEDJANSKI IN KÜRZE

- Größter Direktsaferzeuger in Osteuropa und Marktführer bei Babynahrung in Russland
- Marken: Ja, Tonus, Fruktowi Sad (Säfte und Nektare), Frustyle-Saftgetränke, Edo Eistee und eine große Palette an Frutonjanja Babysäften und Babybreien
- Erzeugt jede dritte Saftpackung, die in Russland verkauft wird
- Zählt zu den 300 größten russischen Unternehmen in puncto Marktkapital und Verkaufserlöse
- Einer der zehn größten Saferzeuger der Welt
- Drei Produktionsstandorte: Lebedjan, Lipetsk und St. Petersburg
- Saft und Babynahrung von Lebedjanski werden nach Aserbaidschan, Armenien, Weißrussland, Kasachstan, in die Ukraine und andere Länder der Region exportiert

>>>

# „Qualität ist für uns sehr wichtig, nicht nur wegen des Profits und der Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch, weil unser Unternehmensziel die Erzeugung von gesunden Produkten insbesondere für Babys ist.“

ALEXANDER KOBZEW, Generaldirektor von Lebedjanski

>>> sowjetischen Anlagen, die topmoderne Technologie bei der Produktion verwendeten.

1992 war ein Schlüsseljahr für Lebedjanski. Das ehemalige sozialistische Unternehmen wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Borzow und sein Sohn Juri erhielten die Aktienmehrheit. Nach der Umwandlung konzentrierte sich Lebedjanski auf die Herstellung von Saft in keimfreien

Verpackungen sowie Babynahrung. „Das war unmittelbar nach dem Zusammenbruch der UdSSR“, erinnert sich Kobzew. „Das Wirtschafts- und Finanzsystem lag am Boden. Ich hatte gerade in der Fabrik angefangen und sah, wie schwer es war, zu überleben.“ Das Gesetz verpflichtete Lebedjanski, Saft und Babynahrung für die Bevölkerung im Nordteil des Landes zu produzieren, doch um sich die Rohwaren leisten zu können, musste das Unternehmen große Bankdarlehen aufnehmen. Als die Zahlungen für Aufträge ausblieben,

konnte Lebedjanski seine Schulden nicht mehr begleichen und stand kurz vor der Zahlungsunfähigkeit.

„Das Unternehmen konnte keinerlei Überschüsse erzielen“, sagt Kobzew. „Alles wurde von den Steuern aufgefressen. Wir brauchten ein Handelsunternehmen, das unsere Produkte im Tausch gegen Rohwaren vertrieb.“

So gründete Lebedjanski sein Handelsunternehmen und stotterte langsam seine Schulden ab. Unterdessen erlernte das Management das Überleben in der Marktwirtschaft. Jeder Tag brachte neue Erkenntnisse über das Geschäft.

1996 führte das Unternehmen mit Tonus seine erste Saftmarke ein. Die natürlichen, gesunden Säfte fanden rasch Abnehmer in ganz Russland.

Als Russland 1998 von einer Finanzkrise getroffen wurde, erkannte Lebedjanski die Chance, das Geschäft zu erweitern. Ausländische Hersteller verließen den russischen Markt, die Preise sanken. Lebedjanski hatte damals erst einen Marktanteil von vier Prozent, doch die Unternehmensleitung entschloss sich, die Produktion auszubauen. Der Rest ist Geschichte.

In den folgenden Jahren verlegte Lebedjanski seinen Hauptsitz nach Moskau und stellte zahlreiche Manager mit Erfahrungen bei führenden westlichen Unternehmen für das mittlere und obere Management ein. Schritt für Schritt wandelte sich Lebedjanski von einem produktions- zu einem marktorientierten Unternehmen. Durch Übernahme von Fabriken und die Optimierung der Technologie wurde es zum Marktführer auf dem russischen Saftmarkt.

LEBEDJANSKI FÜHRTE eine ausgewogene Palette an starken Saftmarken ein, darunter die Ja-Marke für das Premium-Segment, die Tonus-Marke für das mittlere Segment und die Marken FruktoWi Sad, Frustyle und Priwet für das Niedrigpreissegment. Zusätzlich begann das Unternehmen mit dem Verkauf von Babysäften und -breien unter der Marke Frutonjanja.

Heute hat Lebedjanski drei Produktionseinrichtungen: den Produktions- und Lagerkomplex Lebedjanski in Lebedjan, eine Abfüllanlage für Saft, Konzentrat und Mineralwasser in Lipetsk und die TROJA-Ultra-Saftfabrik in St. Petersburg. Einzig eine Lenin-Statue vor dem neuen Bürogebäude der Fabrik in Lebedjan erinnert noch an vergangene Zeiten.

Lebedjanski hält an den Entwicklungsbemühungen fest, um die bestehenden Produkte zu verbessern und regelmäßig neue Produkte auf den Markt zu bringen. Im März



Chefingenieur Alexander Dubrowin ist zufrieden mit der Flexibilität und Leistung der Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval.

## ► Die Fruchtzubereitungslinie

### Das Verarbeitungstempo halten – Technologie verdoppelt die Kapazität der Anlage

JSC Lebedjanski verwendet seit 2007 eine Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval. Sie wurde im Werk Lebedjan installiert, um Babynahrung herzustellen. Zur Ausrüstung zählen Komponenten wie Alfa Laval Clara Hochleistungsseparatoren, Alfa Laval Foodec Dekanterzentrifugen, ViscoLine Röhrenwärmeübertrager, Alfa Laval Frontline Plattenwärmeübertrager, Alfa Laval Alrox Entgasungsmodule und eine große Palette an Fluid-Handling-Equipment. „Wir haben Geräte von verschiedenen Anbietern miteinander

verglichen“, erklärt Alexander Dubrowin, Chefingenieur von Lebedjanski. „Alfa Laval bot das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und zudem eine größere Flexibilität. Wir hatten zum Beispiel Probleme bei der Verarbeitung von Äpfeln. Sie kommen in unterschiedlichen Größen herein und müssen manchmal sorgfältig von Erde und getrocknetem Schlamm gesäubert werden. Manchmal müssen wir sogar Steine herausnehmen. Zusammen mit den Fachleuten von Alfa Laval haben wir dieses Problem gelöst.“

„Die Linie von Alfa Laval ermöglicht uns die Steigerung unserer Produktion von Babysaft und Babybrei.“

Albert Achmezanow, Business Development Manager bei Alfa Laval, erklärt, dass spezielle Siphons für Abfälle und ein zusätzlicher Trommelreiniger hinzugefügt wurden. „Wir haben im Grunde die Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval an die

Albert Achmezanow, Business Development Manager von Alfa Laval.



örtlichen Bedingungen angepasst“, sagt er. „Die Linie von Alfa Laval ermöglicht uns die Steigerung unserer Produktion von Babysaft und Babybrei“, sagt Dubrowin. „Die alte Linie konnte höchstens vier Tonnen Obst pro Stunde verarbeiten. Die Linie von Alfa Laval schafft viel mehr – bis zu zehn Tonnen Obst in der Stunde, darunter Äpfel, Birnen, Aprikosen, Kirschen und Beeren.“ Zudem erlaubt die neue Linie die Kaltextraktion von Saft und Brei. n



Lebedjanski entwickelt sich weiter. Gegenwärtig wird ein großes Saftlagergebäude in der Nähe des Werks in Lebedjan errichtet.



►► [www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedjansky](http://www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedjansky)

diesen Jahres kündigte das Unternehmen an, etwas mehr als 75 Prozent des Saftgeschäfts an PepsiCo zu verkaufen und sich auf die Herstellung von Babynahrung und Mineralwasser zu konzentrieren.

„Babynahrung ist ein lukrativer Wachstumsmarkt, in den wir große Erwartungen setzen“, sagt Kobzew. „Der Bruttogewinn bei Babynahrung ist 2007 gegenüber 2006 um 50 Prozent gestiegen. Wir sehen in diesem Segment viele Möglichkeiten. Die russischen Eltern bevorzugen heute Fertigprodukte, statt die Babynahrung selbst zuzubereiten, wie sie es früher getan haben.“ Dies ist in Verbindung mit dem Anstieg des Lebensstandards in Russland zu sehen, der die Möglichkeiten der Bevölkerung generell erhöht hat, Fertigprodukte zu kaufen.

UM DIE GESCHÄFTSCHANCEN zu ergreifen, hat Lebedjanski eine Aufrüstung seiner Fruchtzubereitungsausrüstung in Angriff genommen. Das Unternehmen hat eine Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval gewählt, die 2007 im Werk in Lebedjan installiert wurde.

„Die Marke Alfa Laval war uns bereits wohl vertraut“, sagt Alexander Dubrowin, Chefingenieur in der Lebedjanski-Fabrik. „Ausrüstung von Alfa Laval wird in allen unseren Anlagen auf den keimfreien Linien verwendet. Wir kennen die Marke also sehr gut.“

Kobzew erklärt: „Wir haben Alfa Laval gewählt, weil wir an hochwertigem Equipment interessiert sind. Qualität ist für uns sehr wichtig, nicht nur wegen des Profits und der Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch, weil unser Unternehmensziel die Erzeugung von gesunden Produkten für jedermann und insbesondere für Babys ist.“

Eine Voraussetzung für die neue Linie war, dass sie Kaltextraktion von Saft und Brei erlauben sollte. In der ersten Phase der Fruchtverarbeitung sollte also keine Wärme zugeführt werden. „Durch die Kaltextraktion bewahren wir

mehr Vitamine, was besonders wichtig für die Herstellung von Babysaft und Babybrei ist“, sagt Kobzew.

Im Werk Lebedjan ist die Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval 20 Stunden am Tag in Betrieb und verarbeitet Äpfel, Birnen und Aprikosen sowie Kirschen, Beeren und andere Fruchtarten. Unter dem aseptisch blauen Licht in der Fabrik werden die Früchte auf einem Fließband in eine Trommelreinigungsmaschine und dann zu einer Gebläsewaschmaschine transportiert. Sie erreichen dann den Sortiertisch, an dem Frauen in blauen Arbeitskitteln und mit weißen Haarnetzen vor der Weiterverarbeitung Zweige, Blätter und verdorbene Früchte entfernen.

„In dieser Fabrik verarbeiten wir rund 200 Tonnen Obst pro Tag“, sagt Dubrowin. „Dabei verwenden wir zumeist die Fruchtzubereitungslinie von Alfa Laval, doch in Spitzenzeiten müssen wir auch die alte Linie hochfahren, obwohl sie viel langsamer ist.“

Lebedjanski stellt auch in den beiden anderen Fabriken Babynahrung her, wobei keine der Anlagen so leistungsfähig ist wie die große Linie in Lebedjan. Inzwischen wird dort auch ein einzigartiges Fruchtlager errichtet. Es handelt sich um eine 40 Meter hohe Konstruktion aus Metallstangen. Nach der Fertigstellung wird das ganze Lager von Computern gesteuert und die Produktion automatisch ausgeliefert.

Dennoch wird das Werk Lebedjan gemäß der Vereinbarung mit PepsiCo ebenso wie das Werk in St. Petersburg vollständig an PepsiCo verkauft werden. LSC Lebedjanski wird nur noch den Betrieb in Lipetsk behalten, in dem Babynahrung, Direktsaft für Babys und Mineralwasser hergestellt wird.

„Wir haben noch keine Entscheidung über die Fruchtzubereitungsanlage von Alfa Laval getroffen“, sagt Kobzew. „Entweder lassen wir sie hier oder wir nehmen sie mit nach Lipetsk. Auf jeden Fall aber werden wir unser Babybrei weiter mit Ausrüstung von Alfa Laval herstellen.“ n

Pflaumen und Aprikosen werden in der Fabrik in Lebedjan zu Frutonjanja Babynahrung und Babysaft verarbeitet.