

Molkerei 2017: Worauf es mehr denn je ankommt!



2016 war ein herausforderndes Jahr für die gesamte Milchbranche. Und obwohl die Geschäftsergebnisse noch nicht finalisiert sind, muss der Blick schon wieder nach vorne gerichtet sein. Denn auch 2017 wird wieder ungeahnte politische Entscheidungen, überraschende Rohstoffpreisentwicklungen, aggressive Wettbewerbsaktivitäten, überzogene Handelsforderungen und zunehmend vegane Konsumenten mit sich bringen. Alles in allem: ein schwieriges Umfeld für die Industrie, das einiges an Anstrengung und Kreativität einfordert. Paul Polman, CEO von Unilever, formulierte treffend: „In these environments (...) to get the same results, you clearly need to work twice as hard as probably five years or ten years ago.“

Klar ist: Die Zukunft gehört jenen Molke-
reien, die sich sehr bewusst mit den Ent-
wicklungen im Marktumfeld und den ent-
sprechenden Chancen beschäftigen.
Doch in welche Bereiche sollten Molke-
reien künftig ihre Anstrengungen investie-
ren? Eine Orientierung bieten die Trends
des „W&P Trendometers 2017“:

Trend 1 – Digitalisierung

Ein wesentlicher Treiber von Regelverän-
derungen ist die Digitalisierung. Digitali-
sierung spielt in der Lebensmittelbranche
kaum eine Rolle? Diese durchaus verbreitete
Annahme basiert auf zwei Missverstän-
dnissen: Zum einen wird Digitalisie-

rung zu eng als E-Commerce (Home Deli-
very) definiert und nicht die gesamte
Bandbreite der Digitalisierungseffekte be-
trachtet. Zum anderen wird damit auf den
noch sehr geringen E-Commerce-Anteil
bei Lebensmitteln und insbesondere im
Bereich der „Frische“ hingewiesen und
damit auf geringes Potenzial des E-Com-
merce geschlossen.

Wird Digitalisierung jedoch umfassend
verstanden, wird offensichtlich, dass sie
auch in der Lebensmittelindustrie drama-
tische Veränderungen verursacht. Die lü-
ckenlose Verzahnung und Integration der
Wertschöpfungskette „in Echtzeit“ – also
von der Kuh bis hin zum Konsumenten –

ist keine Zukunftsvision mehr. An allen
Prozessstufen und Schnittstellen wird an
digitalen Lösungen gearbeitet. So werden
Prozessstörungen mit innovativen Analy-
setools in kurzer Zeit erkannt und opti-
miert, die Zusammenarbeit mit Milchbau-
ern zur Qualitäts- und Kostenoptimierung
wird immer enger und Konsumenten wer-
den durch zielgenaue Kommunikation –
immer öfter im echten Dialog – stärker an
die Marke gebunden. Die intensiven An-
strengungen zur Prozessoptimierung im
Handel lassen nur einen Schluss zu: Die
Anforderungen für die Lieferanten wer-
den signifikant steigen. Von verbesserter
Datennutzung bzw. -austausch, genaue-

ren Planungen, niedrigeren Beständen, reduzierten Prozesskosten und Abschriften und höheren Umsätzen und Erträgen wollen schließlich beide Seiten profitieren. Fazit? Wenn sich bisher eher Großunternehmen bzw. Konzerne umfassend mit Digitalisierung beschäftigt haben, so können es sich heute auch mittelständische Molkereien nicht leisten, die Chancen der Digitalisierung auszulassen. Dabei führen die relevanten Digitalisierungs-Hebel entweder zu Umsatzsteigerung oder zu Kostensenkung (siehe Abbildung). Entscheidend ist es, jene Hebel zu identifizieren, mit denen in der eigenen Molkerei in Zukunft die größten Effekte zu erzielen sind.

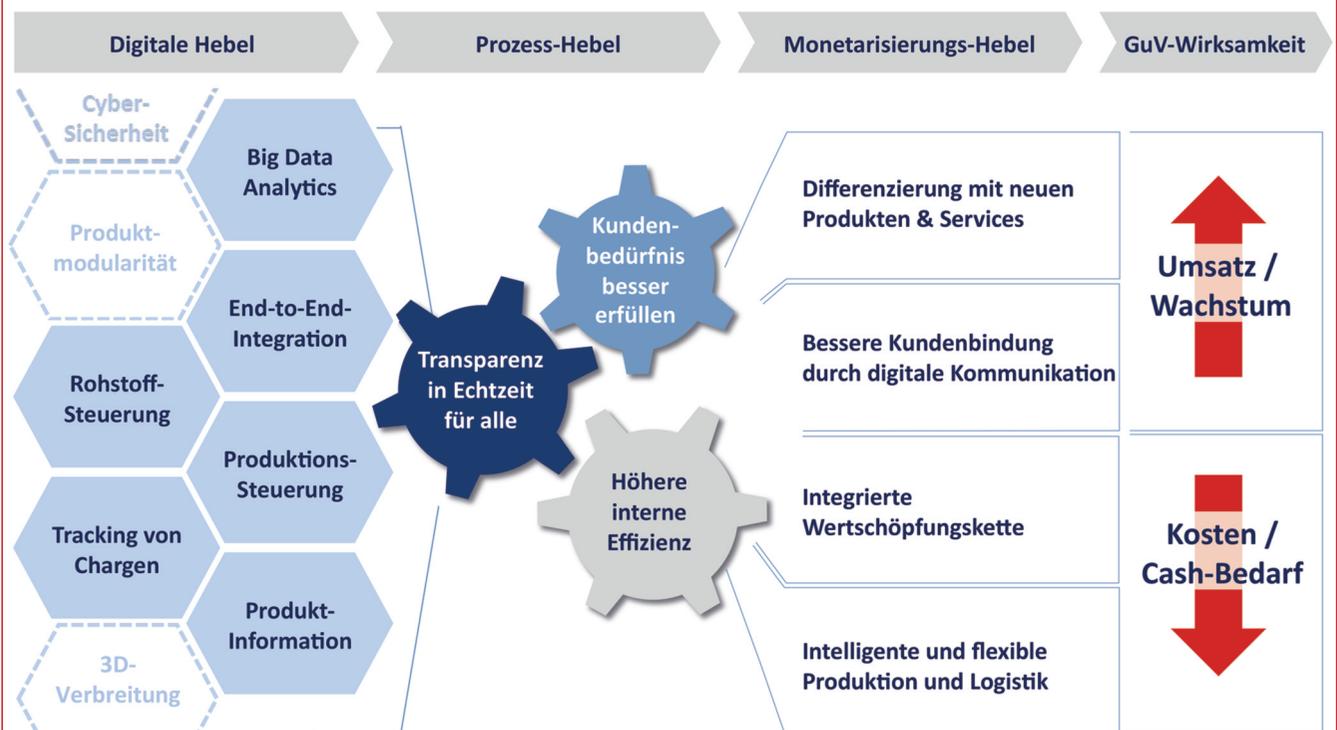
Trend 2 – Dauertrend Innovation

Klar: Innovation ist quasi ein Dauertrend. Derzeit wirken aber Effekte, die Innovation noch relevanter machen als bisher. Hohe Konsumbereitschaft und gestiegenes Qualitätsbewusstsein bei den Verbrauchern spielt hier genauso eine Rolle wie die Entwicklungen im Handel. Lidl und Aldi greifen die Vollsortimenter mit Qualität, Marken und emotionaler (Weihnachts-

)TV-Werbung an. Immer öfter nimmt der Discount bei Qualität sogar die Führungsrolle ein – wie zum Beispiel bei gentechnikfreien Milchprodukten. Darauf müssen Edeka und Rewe mit noch besseren Innovationen reagieren können. Produktkonzepte, die enge Kundensegmente bzw. Bedürfnisse zielgenau ansprechen, werden dankend angenommen und forciert. Das Mopro-Regal wird dadurch auch in Deutschland bunter werden. Das hat auch damit zu tun, dass Molkereien sich zumindest ein Stück weit von traditionellen Volumenansforderungen lösen werden. Engere und genauere Segmentierung bedingt, dass die Volumen bei Innovationen geringer werden. Durch die genaue Ansprache von wichtigen Kundenbedürfnissen steigt jedoch die Zahlungsbereitschaft und damit die Wertschöpfung für Handel und Hersteller. Regionale-, Bio-, laktosefreie oder Kinderprodukte sind die ersten Vorboten dieser Entwicklung. Auch mittelständische Molkereien können von dieser Entwicklung profitieren. In den nächsten Monaten werden wir vermehrt Produkte aus Protein, gesunde

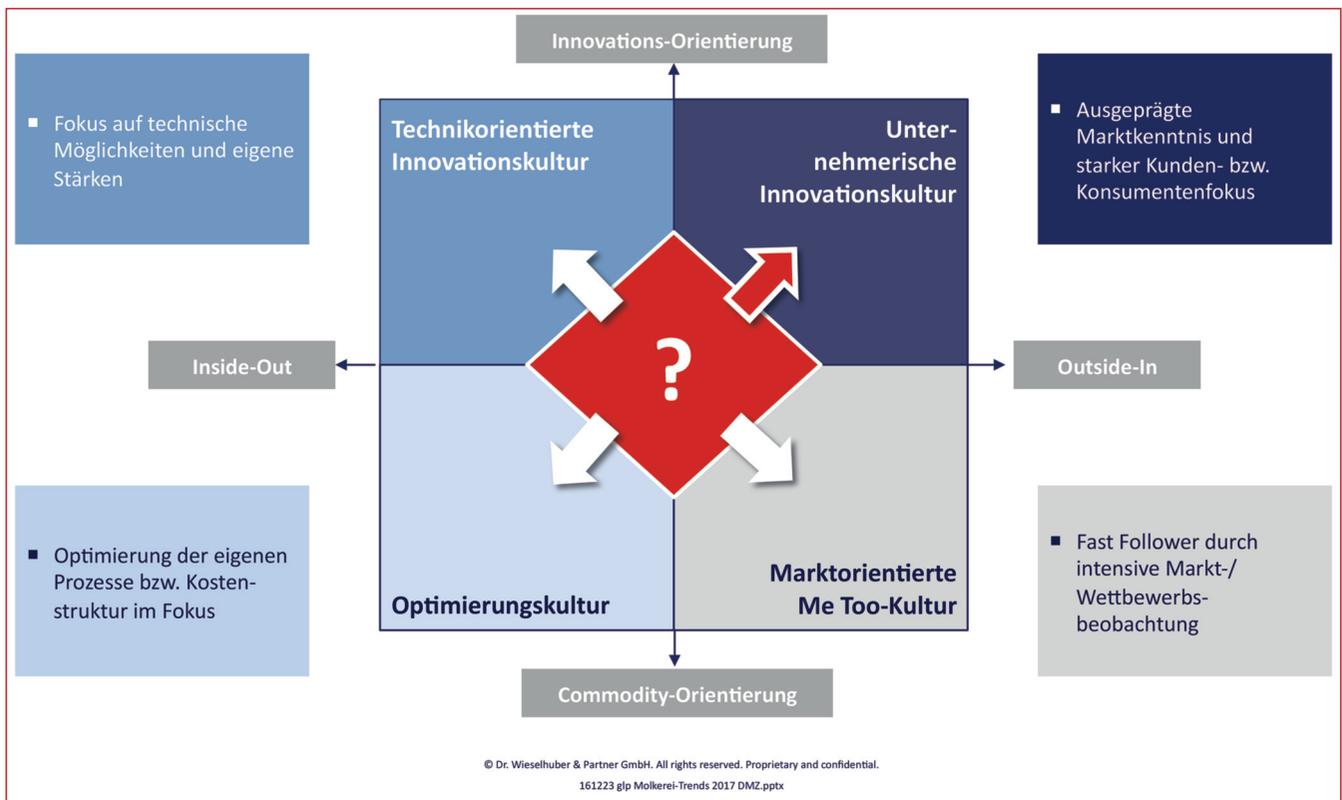
und/oder conveniente Snacks und Drinks für Jung und Alt, leckere Desserts, Premium-Produkte mit neuen, ausgefallenen Geschmacksrichtungen sehen. Und selbst Functional Food kann in neuer Form wieder eine Renaissance erleben. Auch das Feld der „Milchersatzprodukte“ für die wachsende Veganer-Gemeinde sollte die Milchindustrie nicht kampflos dem Wettbewerb überlassen. Mischfette und Margarine zeigen ebenso wie das vielfältige vegane Milchangebot oder pflanzliche Sahne, wie nahtlos der Übergang aus Konsumentensicht ist. Für Molkereien, die vom Heimatmarkt aus international wachsen wollen, werden die Herausforderungen noch größer. Sicherlich gibt es Beispiele von Produkten, die länderübergreifend funktionieren. Für nachhaltigen Erfolg ist es aber notwendig, die lokalen Essgewohnheiten ebenso gut zu kennen wie jene auf dem Heimatmarkt. Mit diesem Anspruch sehen sich auch Private Label-Hersteller immer stärker konfrontiert, die ihre Handelspartner international begleiten. Die Innovations-Anstrengungen zu stei-

Abb. 1: Die Chancen der Digitalisierung zu nutzen



© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. All rights reserved. Proprietary and confidential.
161223 glp Molkerei-Trends 2017 DMZ.pptx

Abb. 2: Innovationskraft kein Zufall



gern wird sich also für Molkereien lohnen – sowohl im Bereich der Marken als auch bei Private Label und genauso bei Funktionalen Produkten/Ingredients. Erfolg haben dabei jene Molkereien, die sich bewusst für den Weg hin zu einem markt-/kundenorientierten, innovativen Unternehmen entscheiden und diesen sowohl hinsichtlich Ressourcen-, Methodeneinsatz und Unternehmenskultur konsequent bestreiten.

Trend 3 – Verantwortungskultur

Die beiden Trends „Digitalisierung“ und „Innovation“ machen auch deutlich: Molkereien werden sich in Zukunft nicht nur hinsichtlich der benötigten Kompetenzen, sondern auch hinsichtlich der Unternehmenskultur verändern. Durch Digitalisierung wird in Unternehmen die funktions- und unternehmensübergreifende Prozessorientierung dramatisch an Bedeutung gewinnen und Hierarchien werden weiter an Bedeutung verlieren. Um Prozesse „in Echtzeit“ am Laufen zu halten, müssen Mitarbeiter auf allen Ebenen sowohl Kompetenz als auch Befugnis haben, lau-

fend wichtige Entscheidungen zu treffen. Wird z.B. eine online gepostete Kundenbeschwerde nicht prompt und treffend beantwortet, kann daraus schnell ein „shit-storm“ entstehen, der dem Unternehmen nachhaltig schaden kann. Der Faktor Mitarbeiterqualifikation und -motivation wird also noch wichtiger. Auf die nur kurzfristig wirksame „Motivationsdroge“ Geld sollte man sich dabei in Zeiten von schwindender Loyalität zwischen Unternehmen und Mitarbeiter nicht verlassen. Es trifft sich gut, dass immer mehr Mitarbeiter Motivation aus verantwortungsvollen Aufgaben ziehen, die mit einem hohen Maß an Entscheidungsfreiraum zu erledigen sind. Die wesentliche Voraussetzung, um Fehlentscheidungen in dieser neuen „Verantwortungskultur“ zu vermeiden: eine absolut transparente Unternehmensausrichtung bzw. -strategie, die von allen Mitarbeitern getragen wird.

Trend 4 – Wegweiser Strategie

Die große Klammer um all diese neuen Trends ist damit eine alte Bekannte: Die

Unternehmensstrategie gewinnt wieder an Bedeutung. Nachdem von vielen Seiten bereits die Relevanz von Strategien aufgrund von Schnellebigkeit und Volatilität in Frage gestellt wurde, zeigt sich gerade in turbulenten Zeiten wie heute, wie wichtig ein klarer Orientierungspunkt ist. Durch eine klare Strategie werden jene Bereiche deutlich, in denen es sich 2017 zu investieren lohnt. Darum: Ran an die Strategie und damit ran an die Identifizierung unternehmensspezifischer Trends für 2017!



Autor:
Gerald Lindinger-Pesendorfer, Leiter Food/FMCG,
Dr. Wieselhuber & Partner
Foto und Abbildungen: Dr. Wieselhuber & Partner