

Digitalisierungsstrategie für Molkereien

Zukunftsfähigkeit und Ertragskraft stehen auf dem Spiel



Unsere Autoren: Gerald Lindinger-Pesendorfer, Leiter Food/FMCG und Jean-Francois Pauly, Leiter Competence Center Digitalisierung, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Nymphenburger Straße 21, 80335 München, Telefon: +49 89 28623 139, Telefax: +49 89 28623 284, lindinger.pesendorfer@wieselhuber.de, pauly@wieselhuber.de, www.wieselhuber.de

Digitalisierung ist zurzeit omnipräsent, kaum ein Schlagwort wird mehr strapaziert. Und wenn auch die Vielzahl entsprechender Publikationen und Appelle zu einer Abwehrhaltung führen könnten: Die bewusste Auseinandersetzung mit der Thematik ist für Führungskräfte unbedingt notwendig. Zu groß ist die Gefahr,

technologisch getriebene Veränderungen zu verpassen und damit Zukunftsfähigkeit und Ertragskraft zu riskieren.

Zukunftsfähigkeit und Ertragskraft: Das sind auch für Molkereien die Zielparame- ter, an denen sich die Digitalisierungsakti- vitäten messen lassen müssen. Denn Digi- talisierung ist kein Selbstzweck; sie kann nur Werkzeuge zur Verfügung stellen,

die zur Sicherung einer nachhaltig profi- tablen Zukunft beitragen. Dabei gibt es zwei grundsätzliche Stoßrichtungen: Zum einen kann durch bessere Marktbearbei- tung Umsatz gesteigert bzw. Wachstum generiert werden. Zum anderen können effizientere Prozesse Kosten bzw. Kapital- bedarf reduzieren.

Abbildung 1: Digitalisierung ist kein Selbstzweck – Auswirkungen auf Umsatzwachstum und Kosten müssen plan- und messbar sein

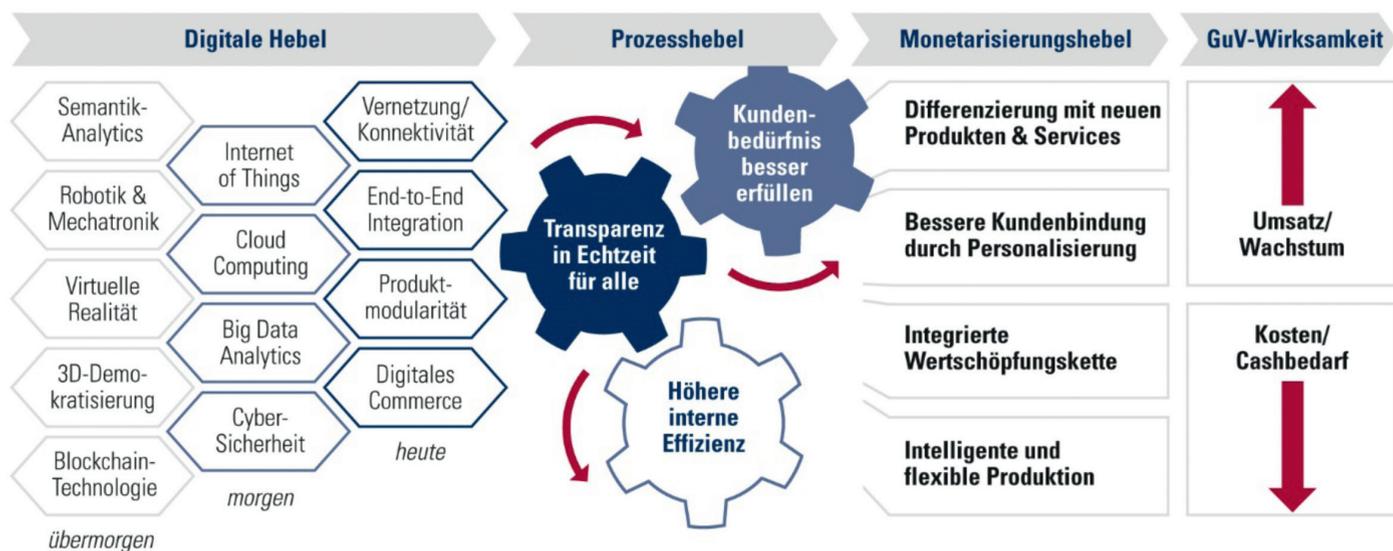


Abbildung 2: Digitale Hebel tragen zur Optimierung bzw. End-to-End-Integration der Wertschöpfungskette bei



Die Branche ist seit Jahren auf dem Digitalisierungspfad

Die digitalen Werkzeuge oder Hebel sind in ihrer Vielfalt kaum mehr zu überblicken. Unterschiedlichste Ansätze gibt es im Wertschöpfungsprozess von der Milcherzeugung bis zum Konsumenten (siehe Abbildung 2). Klar erkennbar ist jedoch, dass die Molkereiindustrie den Digitalisierungspfad bereits seit vielen Jahren beschreitet.

Es beginnt mit vernetzten Melkmaschinen bzw. bereits mit der bedarfsgerechten, digital gesteuerten Fütterung und Medikation. Krankheiten bei Kühen werden schneller erkannt und keimbelastete Milch kranker Kühe führt nicht zur Vernichtung einer gesamten Tagesproduktion. Daten zur Milchqualität bzw. -beschaffenheit werden an die Molkerei übermittelt, bevor diese dort eintrifft. Die Planung und Steuerung von Produktion und Logistik erfolgt mithilfe von Echtzeitdaten und modernster Produktionstechnologie hoch automatisiert. Die Schnittstelle zu den (Handels-)Kunden wird ebenfalls mehr und mehr digital integriert. Edeka, Lidl und Co. arbeiten intensiv an ihrer eigenen Digitalisierungsagenda, wodurch die Einbindung

der Lieferanten unaufhaltsam voranschreitet. Sowohl Molkereien als auch Handel nutzen Daten über Konsumenten bzw. Konsumverhalten, um ein möglichst passendes Produkt- bzw. Leistungsangebot anzubieten und zu vermarkten – sowohl auf klassischem wie auch digital unterstütztem Weg.

Die hier aufgezeigten digitalen Hebel orientieren sich am existierenden Wertschöpfungsprozess und bewirken – zielgerichtet ein- und umgesetzt – signifikante Umsatz- und Kosteneffekte. Erfahrungsgemäß ist es für Lebensmittelhersteller ratsam, diesen fundamentalen Schritt der Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells mit Priorität voranzutreiben.

Digitalisierungsoptionen

Zusätzlich ist es sinnvoll, neue, disruptive Geschäftsmodelle nicht außen vor zu lassen und über innovative Geschäftsansätze nachzudenken. Eine eigene Projektgruppe, die diese organisatorisch autark erarbeitet, ist empfehlenswert.

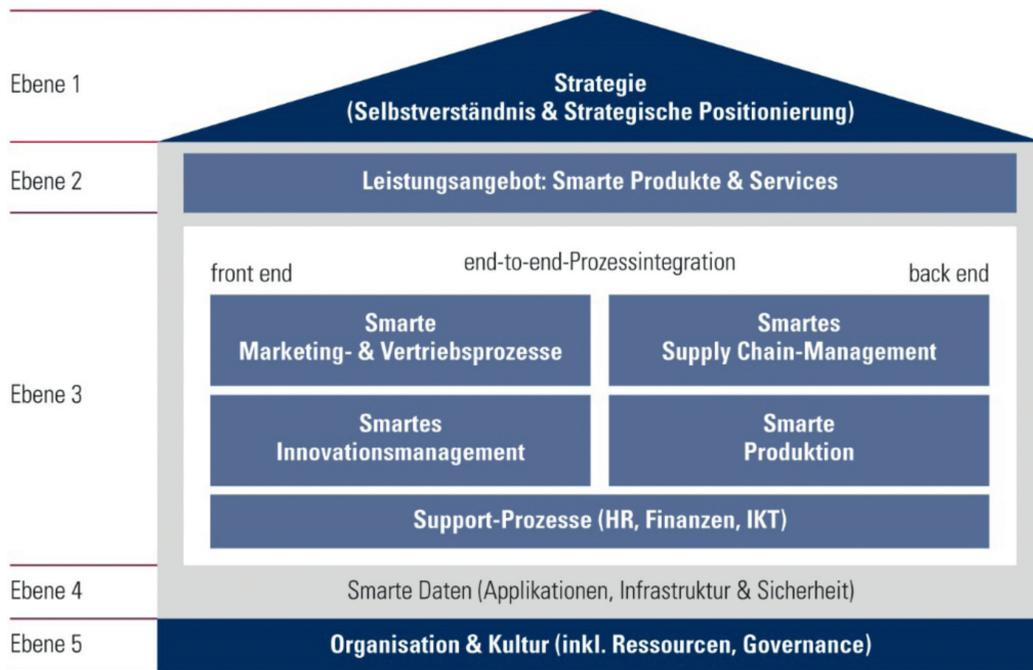
Jede Molkerei muss nun zusätzlich zu ihren ersten digitalen Ansätzen aus dem „Potpourri“ an Digitalisierungsoptionen einen

eigenen und machbaren Digitalisierungsweg erarbeiten und beschreiten. Dabei greift es zu kurz, die unterschiedlichen digitalen Aktivitäten zu bewerten und zu priorisieren. Viel entscheidender ist es, ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten, in dem die relevanten Hebel ineinander greifen und auf die zukünftigen Kunden- und Konsumentenbedürfnisse ausgerichtet sind. Damit lassen sich nachhaltig Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit des existierenden Geschäftsmodells stärken.

Bei der Erarbeitung eines ganzheitlichen Ansatzes müssen mehrere Dimensionen im Blick gehalten und aufeinander abgestimmt werden (siehe Abbildung 3). Ausgangspunkt ist die Aktualisierung und Verschmelzung von Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie (Ebene 1). Hierfür sind die Prioritäten abzugleichen, damit die Digitalisierung die zentralen strategischen Stoßrichtungen unterstützt – schließlich bedingt beispielsweise eine internationale Markenstrategie andere Digitalisierungshebel als eine vorwiegend kostenorientierte Commodity-Strategie.

Bei der regelmäßigen Strategiearbeit spielen heute neben den Zukunftssze-

Abbildung 3: Vielschichtigkeit der Digitalisierung im W&P Digitalisierungshaus



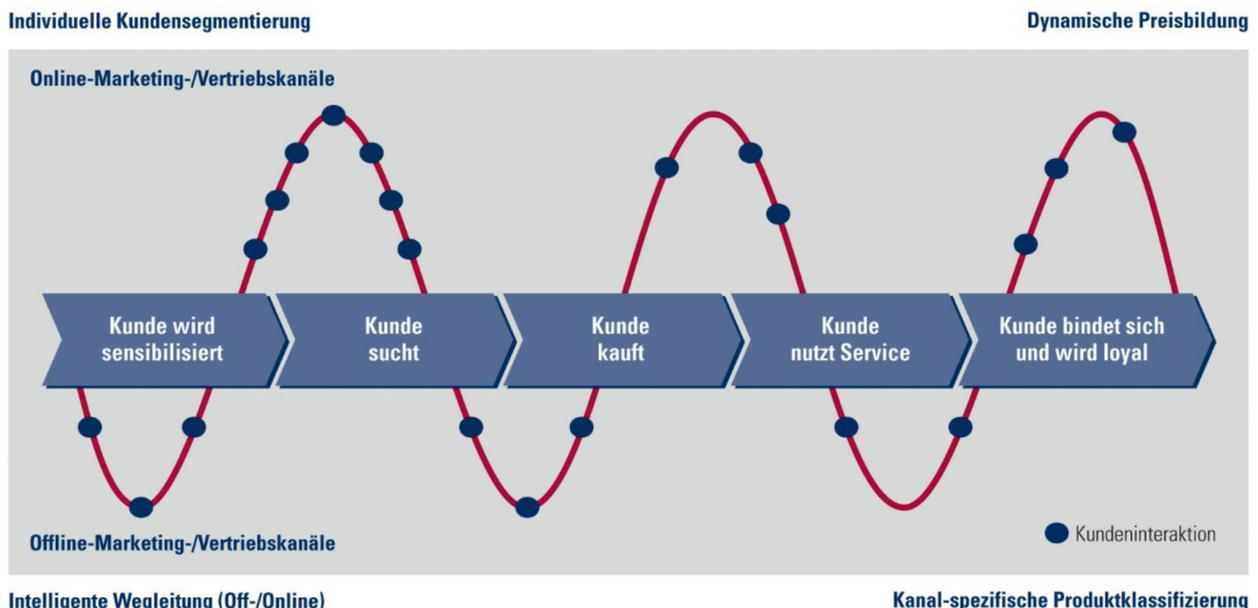
narien der Ernährung immer auch durch Digitalisierung und disruptive Geschäftsmodelle getriebene Entwicklungen eine wichtige Rolle. Dadurch werden beispielsweise die Einflüsse des Lebensmittel-Online-Handels ebenso berücksichtigt, wie innovativere Koch-Konzepte (z. B. Hello-Fresh) oder zu erwartende Auswirkungen

von Kochautomaten/3-D-Druck oder neuer hoch-funktionaler bzw. -convenienter Nahrungsmittel.

An der Strategie richtet sich das Produkt- und Leistungsportfolio aus (Ebene 2). Ein wichtiger Ansatz dabei ist die Anreicherung des Produktangebots um intelligente Lösungen und Leistungen. Dies kann mor-

gen eine sensor-gesteuerte Verpackungskappe sein, die den Frischezustand der Milch anzeigt. Etwas weiter gedacht kann es aber auch digitale Ernährungs- oder Kochberatung sein. Dann erhält der Konsument beispielsweise digital erstellte Thermomix-Rezepte und Produktpakete auf Basis seiner Ernährungspräferenzen, der

Abbildung 4: Die Customer Journey ist für Molkereien eine wirkungsvolle Methode, um Bedürfnisse der Konsumenten zu erkennen und relevante Interaktion bzw. Lösungen zu ermöglichen



körperlichen Aktivität und dem damit verbundenen Kalorien- bzw. Mineralstoffverbrauch sowie dem Vorrat im Kühlschrank.

Digitale Ökosysteme

In Zukunft werden digitale Ökosysteme entstehen, in denen smarte Produkte miteinander kommunizieren: Dann „spricht“ das Lebensmittel mit dem Kühlschrank, dem Kochroboter und der Smart-Watch des Konsumenten. Voraussetzung dafür ist eine zentrale Datendrehscheibe, welche im Privatkundenbereich durch Tech-Unternehmen (Google, Amazon, Apple) und Haushaltsgerätehersteller (BSH, Samsung) aktuell definiert wird.

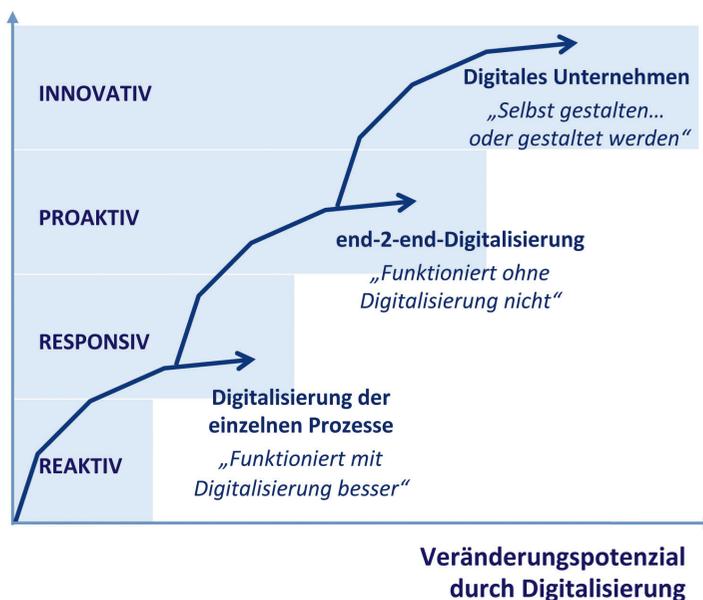
Ein zentraler Bereich der Digitalisierung ist die Optimierung und die End-to-End-Integration der Prozesse (Ebene 3). Das umfasst die angesprochenen Aspekte der Supply-Chain ebenso wie die Marketing- & Vertriebs- bzw. Innovationsprozesse. Neue übergreifende Prozesse entstehen, Kunden und Lieferanten werden besser integriert und damit die Reduktion der Gesamtkosten (Total Cost of Supply Chain) ermöglicht.

Molkereien können bei der Integration der Landwirte eine noch aktivere Rolle einnehmen. Durch einheitliche Systeme, zentrale Datensammlung und -analyse können sowohl die übergreifenden Prozesse optimiert werden, aber auch konkrete Vorteile für die Landwirte entstehen. Damit können Molkereien einen wichtigen Beitrag leisten, um die Ertragskraft und Überlebensfähigkeit der eigenen Lieferanten zu stärken.

Um zu konsumentenorientierten und innovativen Ansätzen zu gelangen, bietet sich die konsequente Orientierung an der „Customer Journey“, die von der Bedarfs-sensibilisierung bis hin zur Kundenbindung und Weiterempfehlung läuft, an. Die Herausforderung besteht darin, den Kunden entlang des gesamten (unbewussten und bewussten) Prozesses mit Online-/Offline-Vermarktungsinstrumenten zu begleiten und immer wieder an Lösungen zu arbeiten, die Erleichterung bzw. Begeisterung beim Konsumenten auslösen. Dabei können relevante Informationen wie die Herkunft des Produkts ebenso für den Konsumenten hilfreich sein, wie die Information auf dem Smartphone, wenn ein Produkt wenige Tage vor dem Verfall steht. Convenience-Produkte zielen ebenso darauf ab, dem Kunden an entscheidender Stelle das Le-

Abbildung 5: Der Transformationsanspruch jeder Molkerei ist individuell zu definieren

Einstellung der Unternehmens-Entscheider gegenüber Veränderung



ben zu erleichtern, wie auch ein einfacher Transport der Einkäufe nach Hause.

Datenschätze generieren

Der Wert von Daten darf bei der Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie in Molkereien nicht vernachlässigt werden (Ebene 4). Bei internen Prozessen sind Daten in allen Molkereien frei verfügbar bzw. können durch moderne Betriebsdatenerfassung an vielen Stellen relativ einfach verfügbar gemacht werden. Analysetools machen beispielsweise ERP- (z. B. SAP) Prozessabläufe in Echtzeit transparent, womit Prozessfehler reduziert bzw. neue Prozesslösungen abgeleitet werden. Im Kampf um Konsumentendaten sind Hersteller im Vergleich zum Handel in einer schlechteren Ausgangsposition. Gezieltes und kontinuierliches digitales Marketing kann hier ein erster Schritt sein. Sehr weit gedacht, könnte eine regionale Vermarktungsplattform mit Partnern (als eigenes Geschäftsmodell) wahre Datenschätze generieren.

Die Bedeutung von Organisation und Kultur (Ebene 5) für erfolgreiche „Digitalisierung“ wird häufig unterschätzt. Gegebenenfalls sind eine Reorganisation und eine kulturelle Weiterentwicklung im Unternehmen notwendig, um den Anfor-

derungen der Zukunft gerecht zu werden. Flache Hierarchien und agile Organisationsformen können, an richtiger Stelle eingesetzt, neue Kräfte freisetzen. Prozessveränderungen funktionieren aber immer nur so gut, wie sie von den Mitarbeitern gelebt bzw. von den Führungskräften vorgelebt werden. Es bedarf also eines echten Commitments von „oberster Stelle“.

Wie weit und wie schnell der Digitalisierungspfad beschriftet werden soll, ist somit für jede Molkerei individuell zu definieren. Zusätzlich zur Ausgangslage, die personelle und finanzielle Ressourcen beinhaltet, ist der Anspruch an die gewünschte Transformation zu berücksichtigen. Die Digitalisierungsansätze reichen dabei von der Optimierung einzelner Prozesse („Funktioniert mit Digitalisierung besser“), über eine End-to-End-Integration mit Landwirten und Kunden („Funktioniert ohne Digitalisierung nicht“), bis hin zum digitalen Unternehmen, das disruptive Geschäftsmodellansätze umsetzt und neue Geschäftsfelder gestaltet.

Häufig wird der erste Schritt der Digitalisierung als der schwierigste beschrieben – doch dieser wurde bereits von allen Molkereien gegangen. Gute Voraussetzungen also für spannende und erfolgreiche Entwicklungen bei den Molkereien.