

Strategisches Trendometer für die Getränkebranche



von Gerald Lindinger Pesendorfer, Leiter Food/Getränke/FMCG bei Dr. Wieselhuber & Partner

Nachdem in den letzten Jahren „Strategie“, als starr und unflexibel bezeichnet, etwas ins Abseits geraten war, gibt es jetzt ein Umdenken. Strategie gewinnt als intensive Auseinandersetzung mit den zukünftigen Marktentwicklungen wieder an Bedeutung. Dadurch entstehen drei Trends, die für Unternehmen der Getränkewirtschaft stärker in den Fokus rücken: die intensive Auseinandersetzung mit den Konsumenten der Zukunft, mit den technischen Möglichkeiten, die sich aus der Nutzung von Daten ergeben, und die Bedeutung motivierter Mitarbeiter im Unternehmen.



Konsument der Zukunft!

Verhaltensweisen und Trinkgewohnheiten der Konsumenten werden sich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten deutlich verändern. Es gilt, diese Entwicklungen zu erkennen und die eigene Unternehmensausrichtung auf zukünftige Wachstumssegmente zu lenken. Entsprechend ist das zukünftige Produktportfolio strategisch zu planen.

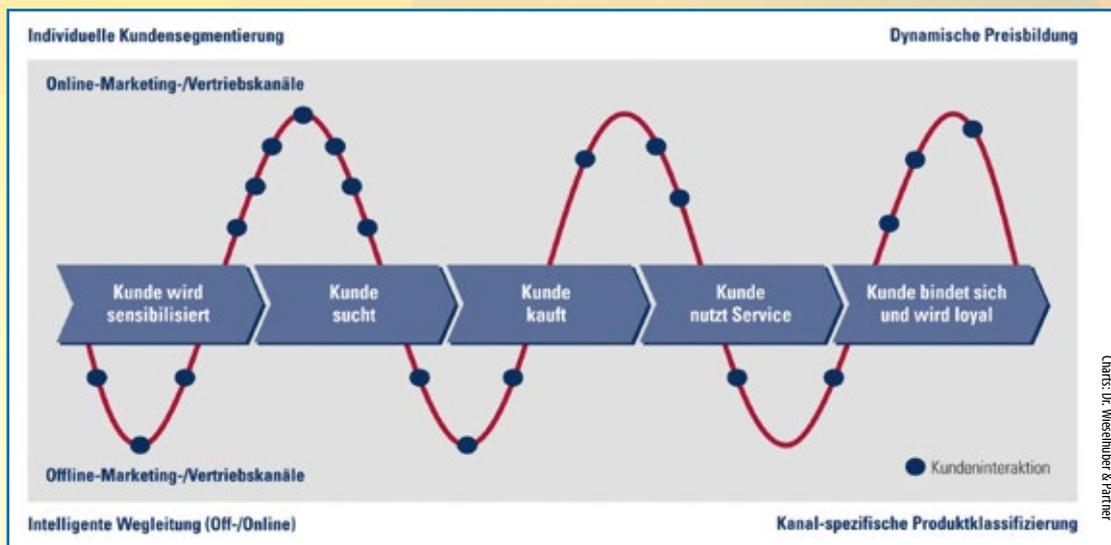
Innovative Produkte, die auf die zukünftigen Bedürfnisse der Konsumenten eingehen, sind die Grundlage. Veredelt wird das Produktangebot durch intelligente Lösungen, Leistungen und Geschäftsmodelle. Schon heute gibt es vielfältige Beispiele und Ansätze dazu.

Zusatzleistung oder neues Geschäftsmodell ist die Onlinebestellung für Getränke, um diese später im Laden abzuholen oder komfortabel nach Hause liefern zu lassen; vielleicht schon morgen auch eine sensorgesteuerte Verschlusskappe, die den Frischzustand von Säften am Smartphone zeigt. Für diätetisch lebende Menschen könnte die Inhalation von Getränken (zum Beispiel le Whaf), die einen vollen Geschmacksgenuss bietet, ohne das Getränk tatsächlich zu konsumieren, sowohl Erlebnis als auch Erleichterung in der Ernährung bieten. Auch Essen in Form von trinkbaren, pulverisierten, nährstoffreichen Mahlzeiten (zum Beispiel

Soylent/Huel) eröffnet Ansatzpunkte, genauso wie digital unterstützte Ernährungs- oder Kochberatung. Dann erhält der Konsument beispielsweise digital erstellte Produktpakete oder eine Ernährungsempfehlung auf Basis seiner Präferenzen, Ernährungsvorgaben oder der körperlichen Aktivität und des damit verbundenen Kalorienverbrauchs und Nährstoffbedarfs. Um die Ernährung optimal auf die eigenen Bedürfnisse abstimmen zu können, gibt es intelligente Trinkbecher, die die Inhaltsstoffe eines Getränks analysieren und dem Verbraucher mittels einer Bluetooth-Verbindung die Werte auf dem Smartphone anzeigen.

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

Abbildung 1: Digitalisierungsstrategie



Um zu konsumentenorientierten und innovativen Produkt- und Leistungsangeboten zu kommen, wird immer stärker die konsequente Orientierung an der Customer-Journey praktiziert, die von der Entstehung des Bedarfs über das Einkaufs- und Konsumerlebnis bis zur Kundenbindung und Weiterempfehlung reicht (siehe Abbildung 1). Die Herausforderung besteht darin, den Kunden entlang des gesamten – bewusst und unbewusst erlebten – Prozesses mit Online-/Offlinevermarktungsinstrumenten zu begleiten und immer wieder an Lösungen zu arbeiten, die den Konsumenten nicht nur überzeugen, sondern auch begeistern. Apps mit Informationen zur Getränkeherstellung und zur Herkunft der Rohstoffe können einen zusätzlichen Nutzen für die Kunden darstellen. Apps wie die Stella-Artois-Augmented-Reality-App, die unter anderem als Guide zur nächstgelegenen Bar hilft, können das Verhältnis Getränkehersteller und Kunde auf ein bisher ungekanntes Niveau heben. Auch die Abrechnung über Mobile Payment und iBeacons mit App per Smartphone können

das Leben des Konsumenten beim Kauf von und der Interaktion mit Getränken an entscheidender Stelle erleichtern.

Schon diese Beispiele zeigen, wie sehr die Zukunft durch datenbasierte, digitale beziehungsweise technische Entwicklungen geprägt sein wird. Daten werden nicht umsonst das „Öl des 21. Jahrhunderts“ genannt – das führt auch direkt zum zweiten Trend.

Daten!

Digital unterstützte Effizienzsteigerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist bei FMCG-Unternehmen etablierte Praxis. Ein konsequent kundenorientiertes Datenmodell und -management vereinfacht und verbessert die Prozesse im Unternehmen. Mehr und mehr entstehen Lösungen, die durch Datenanalyse, Machine-Learning und künstliche Intelligenz konkreten Nutzen erzeugen und konkrete Wirkung auf Kosten oder/und Umsatz entfalten.

Getränkehersteller nutzen vermehrt unterschiedliche Initiativen und Chancen quer über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Herstellung bis hin zum Konsumenten (siehe Abbildung 2), um datenbasiert zu optimieren.

Die Vernetzung der Produktion von Getränken erfolgt teilweise bereits heute mit bedarfsgerechten, digitalen Produktionsverfahren. Daten zur Getränkequalität oder zum Getränkezustand sind über den gesamten Produktionsprozess verfügbar und ermöglichen es, die Produktionsparameter bedarfsgerecht anzupassen. Die Planung und Steuerung von Produktion und Logistik erfolgen mithilfe von Echtzeitdaten und moderner Technologie hoch automatisiert.

Die Schnittstelle zu den (Handels-)Kunden und Großverbrauchern wird ebenfalls zunehmend digital integriert. Die großen Player im LEH wie Edeka, Lidl & Co. arbeiten an ihrer eigenen Digitalisierungsagenda, wodurch die Einbindung der Lieferanten und damit auch der Getränkehersteller weiter unaufhaltsam voranschreitet. Der Großhandel wird durch Plattformen dramatisch verändert. Dies belegt nicht zuletzt das Engagement von Transgourmet und Oetker zum Ausbau der Gastro- und GFGH-Plattform von Team Beverage eindrucksvoll. Daneben gewinnen auch Portale wie die Lebensmittelwelt in der Getränkeindustrie zunehmend an Bedeutung. Aber auch Amazon sollte als Vertriebskanal und Wettbewerber nicht unterschätzt werden (auch wenn Amazon Fresh bisher kein

Abbildung 2: Digitale Hebel zur Optimierung beziehungsweise End-to-End-Integration der Wertschöpfungskette



bahnbrechender Erfolg war). Sowohl Industrie als auch der Handel und Großverbraucher nutzen Daten über Konsumenten und Konsumverhalten, um möglichst passende Produkte und Leistungen anzubieten und zu vermarkten – sowohl auf klassischem wie auch auf digital gestütztem Weg. Um Produkte passgenau auf individuelle Kundenbedürfnisse abstimmen zu können, helfen auch B2C-Plattformen, die einen intensiven Informationsaustausch zwischen Endkunde und Hersteller ermöglichen (zum Beispiel Bierzuliebe). Auch die smarten Supermärkte der Zukunft im stationären Handel, die durch intelligente Vernetzung Daten des Einkaufsverhaltens, der Warenkörbe sowie der Etiketten und Inhaltsstoffe sammeln und damit Getränkepräferenzen, aber auch etwa bestimmte Unverträglichkeiten ermitteln, eröffnen immer mehr Möglichkeiten in der Vermarktung.

Die aufgezeigten datenbasierten Hebel, zielgerichtet ein- und umgesetzt, bewirken bereits signifikante Umsatz- und Kosteneffekte. Es ist für Getränkehersteller ratsam, diesen fundamentalen Schritt der Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells mit Priorität voranzutreiben.

Jeder Getränkehersteller sollte – aufbauend auf der bestehenden Konfiguration des Geschäftsmodells und seinen ersten digitalen Initiativen – aus dem „Potpourri“ an Digitalisierungsoptionen einen eigenen und machbaren Digitalisierungsweg

erarbeiten und beschreiten. Dabei greift es zu kurz, die unterschiedlichen (vielleicht bereits auf dem Tisch liegenden) digitalen Ansatzpunkte zu bewerten und zu priorisieren. Viel entscheidender ist es, ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten, in dem die relevanten Hebel ineinandergreifen und auf die zukünftigen Kunden- und Konsumentenbedürfnisse ausgerichtet sind. Nur so lassen sich nachhaltig Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit des existierenden Geschäftsmodells stärken.

Alle technologischen Möglichkeiten werden nicht zum Erfolg führen, wenn ein Unternehmen nicht die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen hat.

Mensch!

Der Faktor Mensch wird in Zeiten von Fachkräftemangel, Wertewandel und dynamischen Marktveränderungen noch wichtiger. Die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken, hat nicht nur im Rekrutierungsprozess einen positiven Effekt. Die Grundlage dafür ist es, die Unternehmensorganisation so zu gestalten, dass ein motivierendes Umfeld entsteht, in dem Mitarbeiter kunden- und konsumentenorientiert und effizient zusammenarbeiten. Dabei gelten heute nicht mehr die gleichen Regeln, die vor zehn Jahren noch „funktioniert“ haben. Zu sehr verändern

Strategisches Trendometer für die Getränkebranche

sich Einstellungen und Anforderungen von Mitarbeitern. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation wird damit noch mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Als wichtige Faktoren für Motivation und als Grundlage für die Leistungsfähigkeit von Teams wurden in wissenschaftlichen Studien die folgenden Punkte identifiziert: (1) attraktive Unternehmensvision beziehungsweise -strategie, (2) Autonomie, (3) Einsatzmöglichkeit der jeweiligen Stärken des Mitarbeiters und (4) emotionale Sicherheit. Hat das Unternehmen eine Strategie oder eine Vision, die Mitarbeiter attraktiv finden und gegebenenfalls sogar einen tieferen Sinn vermittelt, ist das ein zentraler Motivationsfaktor. Nicht umsonst betonen viele Unternehmen die gesellschaftliche Bedeutung der Geschäftstätigkeit. Mehr als nach außen sollen diese Botschaften die Mitarbeiter motivieren und Loyalität fördern. Der Faktor Autonomie zielt darauf ab, Entscheidungen so zu organisieren, dass sie dort getroffen werden, wo die Kompetenz für die jeweilige Aufgabe am größten ist – unabhängig von der Hierarchiestufe. Damit wird die Organisation auch schnell und agil. Im Interesse von Unternehmen und Mitarbeitern gilt dabei, dass Mitarbeiter an den jeweiligen Stellen ihre Stärken zum Einsatz bringen können. Dabei gilt es, neben den Fachkenntnissen auch das Persönlichkeits- oder Stellenprofil von Mitarbeiter und Position zu berücksichtigen.

All die Rahmenbedingungen zählen aber wenig, wenn die Mitarbeiter sich in einer gefühlten unsicheren Position befinden.

Gelingt es, solch ein Umfeld zu schaffen, ist durch die Strategie gewährleistet, dass die Mitarbeiter im operativen Geschäft einen „klaren Kompass“ haben und bei aller Flexibilität und Agilität in die richtige Richtung arbeiten. Ein konsistenter und konsequent gelebter Steuerungsprozess gewährleistet, dass hohe Transparenz bezüglich der wichtigsten Kenngrößen in allen Unternehmensbereichen herrscht. Dadurch haben die Entscheider und Teams an den richtigen Stellen die Möglichkeit und Verantwortung, schnell auf negative Entwicklungen, aber auch Chancen reagieren zu können. Das Top-Management kann sich jeweils auf die Bereiche fokussieren, in denen seine Unterstützung und Intervention notwendig sind.

Damit schließt sich der Kreis. Eine moderne Organisation schafft es, die Unternehmenslenker vom operativen Geschäft weitgehend „freizuspüren“, um sich strategischen Fragestellungen widmen zu können. Denn Konsumenten, Kunden, Märkte und Technologien entwickeln sich so dynamisch, dass Unternehmensstrategie mehr Aufmerksamkeit erfordert, als im Zweijahresrhythmus ein inkrementelles Update zu machen – damit das Unternehmen die Veränderungen als Chance für sich nutzt und Zukunftsfähigkeit sichert.