Zukünftige Marktentwicklungen

Strategisches Trendometer für die Molkereiindustrie

Unser Autor: Gerald Lindinger-Pesendorfer, Leiter Food/Getränke/FMCG bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Nymphenburger Straße 21, 80335 München, www.wieselhuber.de

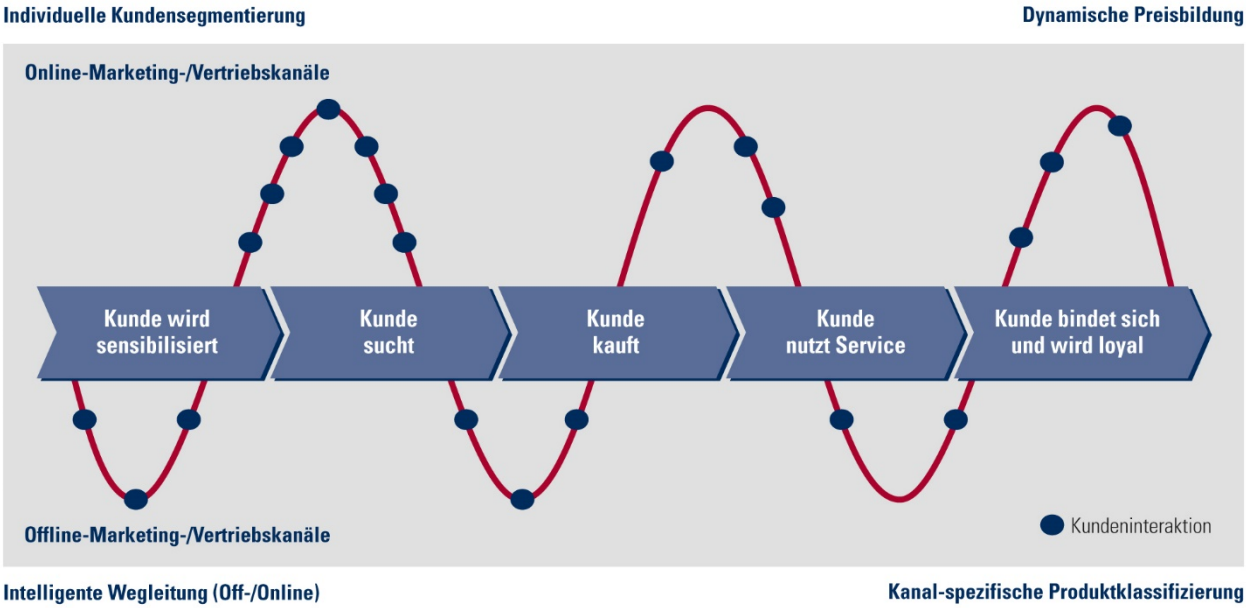
Nachdem in den letzten Jahren „Strategie", als starr und unflexibel bezeichnet, etwas ins Abseits geraten ist, gibt es jetzt ein Umdenken. Strategie gewinnt als intensive Auseinandersetzung mit den zukünftigen Marktentwicklungen wieder an Bedeutung. Dadurch entstehen drei Trends, die für Molkereien stärker 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 Essgewohnheiten der Konsumenten werden sich in den kom-

Abb. 1: Ernährungswelten der Zukunft (mit ausgewählten Beispielen)

Abb. 2: Customer Journey als Methode zur Stärkung von Kunden- bzw. Konsumentenorientierung



menden 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. Je stärker das Unternehmen auf nachhaltige Ernährungstrends ausgerichtet wird (siehe Abb. 1), umso besser ist das Fundament für zukünftiges profitables Wachstum.

Viele Produkte bzw. Marken nutzen Nachhaltigkeit, Milchqualität und -herkunft zur Differenzierung und Wertsteigerung – nachhaltige Verpackungen werden verstärkt in den Fokus rücken. Innovationen mit „Protein-Konzepten" sind ein Vorbote für Lebensmittel, die Ernährung optimal auf die individuellen Bedürfnisse abzustimmen. Ernährungspräferenzen, körperlicher Zustand und geleistete bzw. geplante Aktivitäten sind durch Selbsttests und Aktivitäten-Tracking permanent verfügbar und Ernährungs- und Produktempfehlungen werden daraus abgeleitet. Dabei können klassische Mahlzeiten durch Essen in Form von trinkbaren, pulverisierten, nährstoffreichen Mahlzeiten (z. B. Soylent/Huel) ersetzt werden. Für Milchprodukte sind also „Milch-Imitate" (wie neuerdings von Innocent) nur eine Facette von zukünftigen Ersatzprodukten. Auch der Convenience-Trend wird sich noch rasant verstärken. Welche milchbasierten Produkte sind ideal in To Go-Shops an hoch frequentierten Orten, die z. B. Albert Heijn dank neuen Bezahlmethoden mit einer Einkaufsdauer von 20 Sekunden (!) plant? Welche Milch- bzw. Käseprodukte sind ideal für Wachstumssegmente wie Gemeinschaftsverpflegung oder Systemgastronomie? Betrachtet man dabei unterschiedliche Zielsegmente, vom prozess- und kostenoptimierten Fast Food-Restaurant bis zur gehobenen Seniorenverpflegung, dann lassen sich zahlreiche Produktideen generieren, bei denen Milchprodukte eine Hauptrolle spielen oder als Ingredients einen wichtigen Beitrag zu Geschmack, Nährwert oder Sensorik leisten. In Zeiten von rückläufigem Fleischkonsum bieten sich Gerichten mit milchbasierten Produkten und Inhaltsstoffen (z. B. um „Clean Label" zu ermöglichen) viele Chancen. Umso spannender, wenn der Blick durch eine internationale Brille erfolgt – dann gilt es zu differenzieren, welche Ernährungswünsche im jeweiligen Zielmarkt regional oder auch international skalierbar sind.

Um zu konsumentenorientierten und innovativen Produkt- und Leistungsangeboten zu kommen, ist die konsequente Orientierung an der „Customer Journey" hilfreich. Sie reicht von der Entstehung des Bedarfs, über das Einkaufs- und Konsumerlebnis, bis hin zur Kundenbindung und Weiterempfehlung (siehe Abb. 2). Die Herausforderung besteht darin, den Kunden entlang des gesamten – bewusst und unbewusst erlebten – Prozesses mit Online-/ Offline-Vermarktungsinstrumenten zu begleiten und immer wieder an Lösungen zu arbeiten, die den Konsumenten nicht nur überzeugen sondern begeistern.

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

Daten!

Digitale Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bieten Molkereien vielfältigste Chancen (Abb. 3). Ein konsequent kundenorientiertes Datenmodell vereinfacht und verbessert die Prozesse im Unternehmen. Mehr und mehr entstehen Lösungen, die durch Datenanalyse und „künstlicher Intelligenz" konkreten Nutzen erzeugen und konkrete Wirkung auf Umsatz und/oder Kosten bzw. Kapitalbindung entfalten.

Die Vernetzung der Produktion in Molkereien erfolgt bereits heute mit bedarfsgerechten, digitalen Produktionsverfahren. Daten zur Milch, der Umgebung und den

Abb. 3: Digitale Hebel zur Optimierung der Wertschöpfungskette

Anlagen sind über den gesamten Produktionsprozess in Echtzeit verfügbar und ermöglichen die hoch automatisierte Planung und Steuerung von Produktion, Verarbeitung und Logistik.

Die Schnittstellen zu den (Handels-)Kunden bzw. Großverbrauchern wird ebenfalls zunehmend digital integriert. Die großen LEH-Player arbeiten an ihrer eigenen Digitalisierungsagenda, wodurch die Einbindung der Molkereien voranschreitet. Der Großhandel wird durch Plattformen dramatisch verändert. Dies belegt nicht zuletzt die Zusammenarbeit von Transgourmet und Oetker zum Ausbau einer Großhandels- bzw. Gastro-Plattform eindrucksvoll. Aber auch Amazon, Alibaba & Co. sollten als internationaler Vertriebs- und Vermarktungskanal nicht unterschätzt werden (auch wenn Amazon Fresh in Deutschland bisher kein bahnbrechender Erfolg war).

Handel, Großverbraucher und Molkereien nutzen Daten über Konsumenten, Einkaufs- und Konsumverhalten, um möglichst passende Produkte und Leistungen anzubieten und zu vermarkten. „Smarte Supermärkte" im stationären Handel und Online-Händler bieten auch für Molkereien innovative Vermarktungsmöglichkeiten, die sich durch intelligente Vernetzung von Daten ergeben.

Jede Molkerei sollte aus dem „Potpourri" an Digitalisierungsoptionen einen eigenen und machbaren Digitalisierungsweg erarbeiten. 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 digitalen Hebel mit der Strategie, dem Produkt-/ Leistungsangebot und der Organisation verknüpft werden (siehe Abb. 4). So lassen sich nachhaltig Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit des existierenden Geschäftsmodells stärken.

Alle technologischen Möglichkeiten werden aber nicht zum Erfolg führen, wenn ein Unternehmen nicht die richtigen Menschen 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-bzw. konsumentenorientiert und effizient zusammenarbeiten. Dabei gelten heute nicht mehr die gleichen Regeln, die vor 10 Jahren noch „funktioniert" haben. Zu sehr verändern 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 bzw. -strategie, (2) Autonomie, (3) Einsatzmöglichkeit der jeweiligen Stärken des Mitarbeiters und (4) emotionale Sicherheit. Hat das Unternehmen eine Strategie bzw. eine Vision, die Mitarbeiter attraktiv finden und ggf. 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.