

# Stärken – Schwächen – Ressourcen

## Strategien für Molkereien in Zeiten der Digitalisierung Teil I



Unser Autor: Gerald Lindinger-Pesendorfer, Leiter Lebensmittel & Getränke bei Dr. Wieselhuber & Partner

### Bedeutung und Zielsetzung von Strategie

Der Begriff „Strategie“ hat es nicht leicht! Immer wieder hört man, dass Strategie heute nicht mehr relevant ist. Strategie in Zeiten zunehmend volatilerer Milchmärkte, Digitalisierung und unvorhersehbaren

Events wie Brexit oder Trump? Das lohnt doch nicht, denn Pläne haben sowieso nur eine sehr kurze Halbwertszeit. Und Start-ups optimieren ohnehin permanent und reagieren in Echtzeit auf Veränderungen.

Dabei leistet gerade in Zeiten des Wandels eine gute Strategie einen wichtigen

Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, attraktiver Profitabilität, Investitionsfähigkeit und gezieltem Ressourceneinsatz. Kurz: Zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.



Abb. 1: Wichtige strategische Fragestellungen (Quelle: W&P)



Abb. 2: Die drei Ebenen der Strategie (Quelle: W&P)

Wenn die Zukunft nicht eindeutig vorhersehbar ist und eine Vielzahl von Optionen „auf dem Tisch liegen“, ist ein klarer Kompass wichtig. Dann sind zentrale unternehmerische Fragen zu beantworten, die in einem Molkereiunternehmen nicht beliebig, vom Einzelfall abhängig oder unverbindlich gehalten werden können oder sollen. Immerhin geht es um die Frage, wie das Unternehmen in 5 bis 10 Jahren aussehen soll. Welche Perspektive bietet es für Gesellschafter bzw. Genossen, die nächste Familiengeneration, Mitarbeiter, Lieferanten und Vertragspartner?

Eine gute Strategie beantwortet Fragen nach der Grundausrichtung des Unternehmens, definiert das zukünftig relevante Produkt- und Leistungsangebot für Konsumenten und Großkunden,

klärt Märkte und Vertriebskanäle und beschreibt, welche Rollen Marken und Private Label spielen. Die Marktausrichtung kann aber nur verzahnt mit den notwendigen Kompetenzen und organisatorischen Voraussetzungen erfolgsversprechend definiert werden. Entscheidend: Die limitierten Investitionsmittel werden gezielt zum Aufbau der kritischen Erfolgsfaktoren eingesetzt. Neue Produktionsanlagen, Automatisierung, Verpackungsroboter, digitale Vernetzung bzw. der Aufbau von IT-Systemen und Kompetenzen stehen einerseits im Ressourcen-Wettbewerb mit Markenaufbau, Erschließung neuer Märkte oder verbesserter Vermarktungskompetenz am POS und zum Konsumenten. Andererseits müssen sich die Investitionspakete ergänzen, um

eine zukunftsfähige und ganzheitliche Strategie zu ergeben.

Die 2. Ebene definiert Ausrichtung und Gestaltung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche mit ihren jeweils unterschiedlichen Erfolgsfaktoren. Pro Geschäftseinheit gilt es, die Marktbearbeitung (Zielkonsumenten/Kunden, Produkt- & Leistungsangebot, Handels-/Marken) mit der Leistungserstellung (Organisation und Prozesse über die Funktionsbereiche hinweg) so aufeinander abzustimmen, dass Kundennutzen und Differenzierung ebenso klar definiert sind, wie die dazu notwendigen Kompetenzen und Ressourcen. Für Molkereien ergeben sich 8 wesentliche strategische Gestaltungshebel, die pro Geschäftsbereich zu bestimmen sind. »

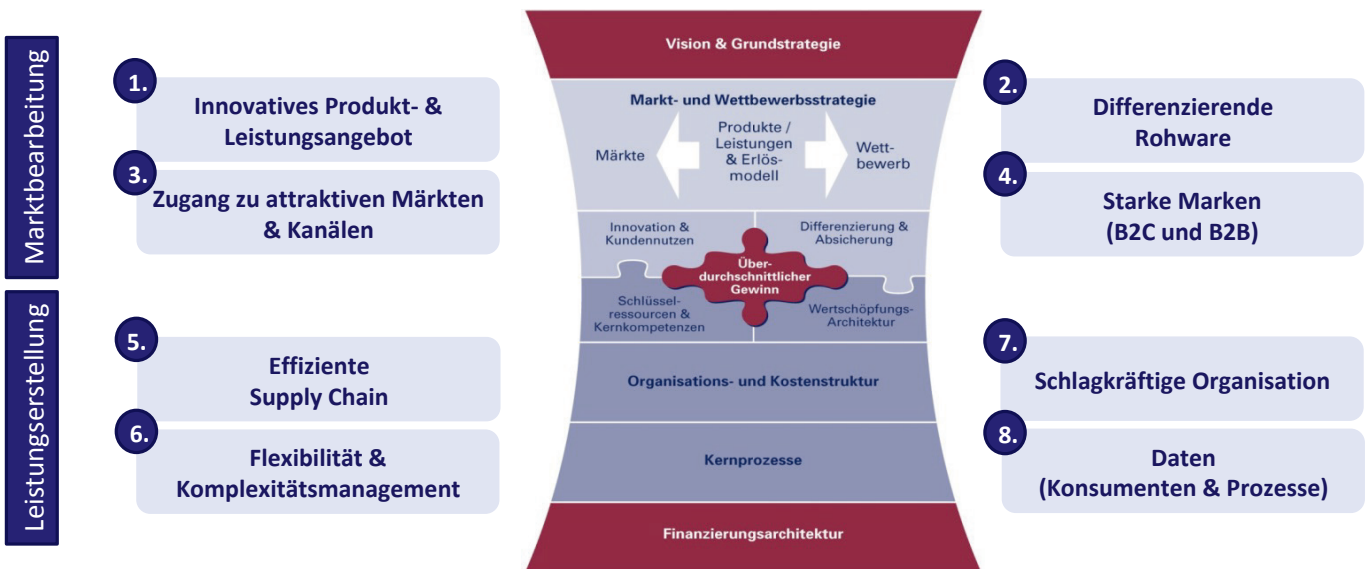


Abb. 3: Acht Hebel zur Geschäftsmodellgestaltung (Quelle: W&P)

Ganzheitlichkeit und Zukunftsorientierung sind zwei zentrale Prämissen von erfolgreichen Strategien.

## Ganzheitliche Strategie bündelt Kräfte und erschließt Synergien

Strategie entwickelt dann die größte Kraft, wenn sich die unterschiedlichen Geschäftsbereiche (strategische Geschäftseinheiten) und die jeweiligen Fachbereiche an der strategischen Unternehmensausrichtung orientieren bzw. in diese ganzheitlich integriert sind.

Die 1. Ebene der Strategie definiert das motivierende Leitbild des Unternehmens und gibt damit den Rahmen für die Tätigkeitsfelder, die zentralen Ziele und Werte vor. Eine voll auf Private Label ausgerichtete Molkerei hat beispielsweise ein anderes Leitbild als eine regionale Molkerei, die auf Marken und Premiumprodukte aus regionaler, Bio-, Heu- oder Weidemilch setzt oder als ein internationaler Konzern, der gegebenenfalls vielfältige Geschäftsmodelle und strategische Geschäftseinheiten zu einem stimmigen Portfolio vereint. Entsprechend sind auf dieser Ebene auch

Entscheidungen zu treffen, ob neue Geschäftsbereiche erschlossen werden sollen: Soll eine Sparte mit veganen Milchersatzprodukten aufgebaut werden? Soll das Wachstumsfeld Convenience-Produkte mit höherer Wertschöpfung erschlossen werden? Will man innovativer Ingredient-Hersteller werden? Ist die Vision national, europäisch oder global?

Die 3. Ebene konkretisiert die notwendigen Prioritäten pro Bereich und für die wichtigen funktionsübergreifenden Prozesse. Wo sind Kompetenzen auf- und auszubauen, die zentral zur überlegenen Erfüllung der zukünftigen Konsumenten- und Kundenanforderungen sind? Wenn das Geschäftsmodell hohe Komplexität mit mehreren Milchströmen vorsieht, wie kann diese Komplexität bestmöglich organisiert werden? Wo entstehen Wettbewerbsvorteile durch Effizienz, Automatisierung, Kostenfokus und Synergien? Hier muss auch die Frage erlaubt sein, ob das eigene Unternehmen der bestmögliche Ort für die Erfüllung einer Tätigkeit ist. Es kann besser sein, einen Bereich mit Wettbewerbsnachteilen und (zu hohem) Investitionsbedarf abzustoßen oder einen

Partner zu suchen, als einige Jahre später einen wettbewerbsbedingten Verlust verzeichnen zu müssen.

## Zukunftsorientierung als notwendige Kür

Will Strategie ihrem Namen gerecht werden, so ist eine intensive Auseinandersetzung mit den zukünftigen Entwicklungen im Markt-/Wettbewerbsumfeld unabdingbar. Dabei sind unterschiedlichste Einflussfaktoren mit unterschiedlichster Relevanz zu verstehen und zu verarbeiten – schließlich können daraus Bedrohungen, oder aber Grundlage für Wachstum und Wertschöpfung entstehen.

Veränderungen bei politisch/rechtlichen Rahmenbedingungen, bei veränderten Ess- und Verzehrgehnheiten, durch Megatrends wie Globalisierung, Urbanisierung oder Klimawandel begleiten uns bei Strategieprozessen seit vielen Jahren. Neu(er) ist, dass die Erarbeitung von Strategie heute ohne die Auseinandersetzung mit „Digitalisierung“ nicht mehr möglich ist. Wie man hier konkret vorgehen sollte? Das lesen Sie in der Ausgabe 7/19 der molkelei-industrie.

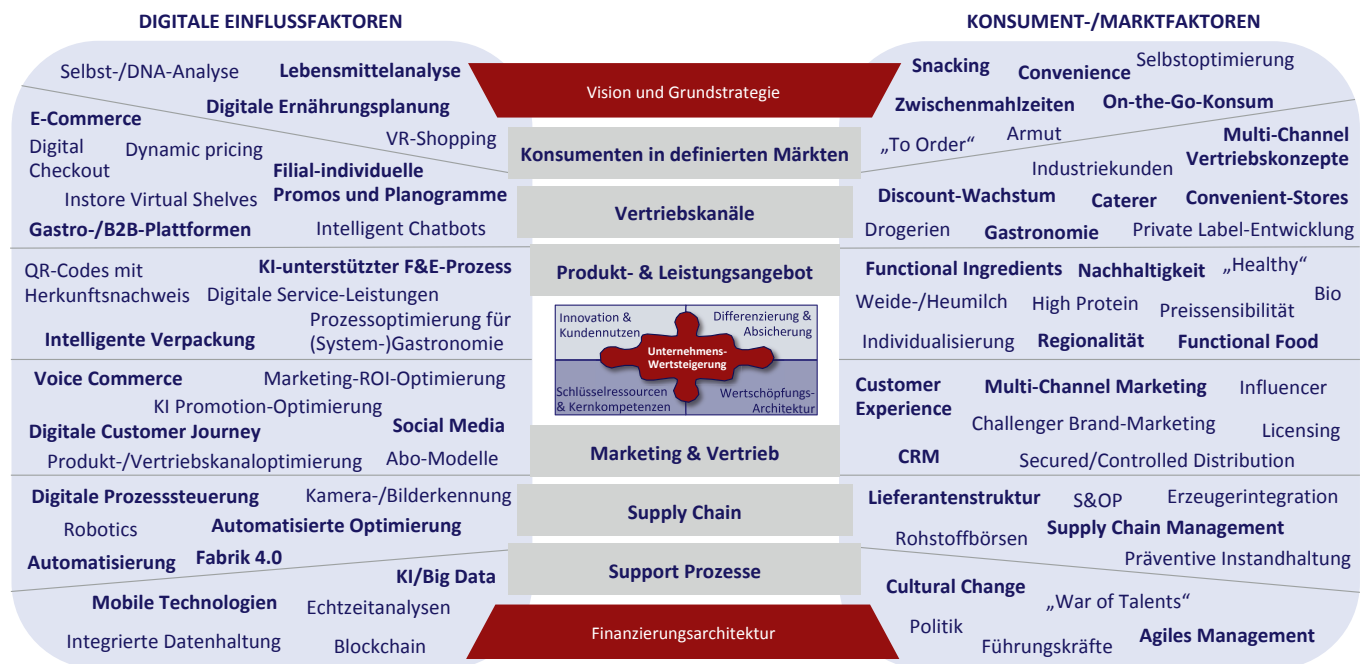


Abb. 4. Einflussfaktoren bei der Strategiegestaltung (beispielhaft) (Quelle: W&P)