

Stärken – Schwächen – Ressourcen

Strategien für Molkereien in Zeiten der Digitalisierung Teil II



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

Die Schärfung und Neuausrichtung der „Digitalstrategie“ hat mit der Erarbeitung der Strategie synchron zu erfolgen. Ansonsten riskiert man Stückwerk bzw. unabhgestimmte Digitalisierungsprojekte. Bewusstes Experimentieren ist gut – Ressourcenvergeudung aufgrund von fehlender strategischer Ausrichtung nicht.

Digitalisierung als Begriff umfasst viele Aspekte und hat Auswirkung auf die unterschiedlichen Ebenen des Geschäftsmodells. Digitalisierung kann neue Geschäftsmodelle ermöglichen und somit auf die strategische Positionierung Einfluss nehmen. Das kann dann der Fall sein, wenn beispielsweise neue Technologien effizient mehrere Milchströme, oder zukünftige Logistikmodelle größere Vertriebsradien ermöglichen. Produkt- und Leistungsangebote können auf individuelle, digitale Ernährungsempfehlungen abzielen oder sich aus smarter Verpackung ergeben, die Haltbarkeitsinformationen gibt und die Nachbestellung auslöst. Auch wenn in Molkereien in Supply Chain bzw. Produktion schon viele fortschrittliche Technologien zum

Einsatz kommen, so ergeben sich zukünftig weiter vielfältige Potenziale bei Automatisierung, Instandhaltung oder datenbasierter, integrierter Prozesssteuerung. Verstärkt werden die Prozesse zu Kunden und Konsumenten in den Fokus rücken. Partnerportale der großen Handelspartner sind deutliche Signale, dass die Potenziale zur intensiveren Verknüpfung von Handel mit Lieferanten nun (endlich!) noch besser erschlossen werden. Im Ringen um Konditionen mit dem Handel kann dabei das eine oder andere Prozent an Gegenleistung gewonnen werden.

Ein umfassender Digitalisierungsbaukasten hilft dabei, die relevanten digitalen Handlungsfelder systematisch auf ihre strategische Relevanz hin zu prüfen. Nach unserer konkreten Projekterfahrung ist die gleichzeitige Bearbeitung aller digitalen Bausteine selten möglich bzw. sinnvoll. Einerseits kann das Unternehmen bestimmte Bereiche bereits weitgehend „abgehakt“ haben. Andererseits definiert die Geschäftsleitung mit der Unternehmensstrategie, welche Flughöhe und Intensität die sogenannte „digitale Transformation“

haben soll: Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells oder Entwicklung neuer Geschäftsideen/Geschäftsfelder; schneller pragmatischer Ansatz oder Konzipierung einer digitalen Vision und Strategie für das Unternehmen.

Wir beobachten vier prinzipielle Fragestellungen zur Digitalisierung:

1. Der Bedarf der Entscheider nach einer neutralen, faktenbasierten Standortbestimmung
 - a. Welchen digitalen Reifegrad hat das Unternehmen heute, auch im Branchenvergleich?
 - b. Werden die richtigen digitalen Projekte aktuell angegangen? Stimmt die Priorisierung?
 - c. Wo sind Potenziale? Welche sind bereits GuV wirksam?
2. Die Integration der Unternehmensstrategie mit einer Digitalisierungsstrategie
 - a. Inwieweit wird die Branchenlogik von neuen digitalen Technologien beeinflusst?

- b. Woran arbeiten die Wettbewerber hinsichtlich Digitalisierung?
 - c. Wie wird eine für das Unternehmen maßgeschneiderte digitale Strategie entwickelt?
3. Die Befähigung der Organisation digitaler, agiler und flexibler zu werden
- a. Wie werden mögliche Ängste angegangen? Wie wird die Belegschaft mitgenommen?
 - b. Wo wird Digitalisierung verankert? Welche Organisationsform ist die richtige?
 - c. Welche Geschäftspartner werden benötigt und zu welchem Schwerpunkt?
4. Die Suche nach verstecktem Mehrwert in den bereits vorhandenen Daten
- a. Welche Daten werden aus welchem System, in welcher Struktur/Qualität

- produziert?
- b. Welcher Nutzen kann daraus generiert werden?
- c. Wie sollte das Datenmodell dafür aussehen und nachhaltig umgesetzt werden?

lage und Zielsetzung jeweils individuell. Jedes Unternehmen hat ein einzigartiges Profil an Stärken und Schwächen an vorhandenen Ressourcen und auch die Ziele und Einschätzungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklungen der Gesellschafter und Führungskräfte sind immer wieder unterschiedlich. Die Strategie ist deshalb jeweils unternehmensspezifisch zu erarbeiten.

Normstrategien wie Spezialisierung, Volumenflexibilisierung und Industrialisierung (siehe Abbildung) können nur grundsätzlich darstellen, in welche Richtung unterschiedliche Geschäftsmodelle ausgestaltet werden können. Eine Molkerei kann selbstverständlich unterschiedliche Geschäftsmodelle bzw. -segmente unter einem Dach vereinen und dadurch nochmals zusätzlich Synergien schaffen.

Strategie ist besser als ihr Ruf

Auch wenn die generellen Trends auf alle Molkereien bzw. Unternehmen der Milchwirtschaft wirken, so sind jedoch Ausgangs-

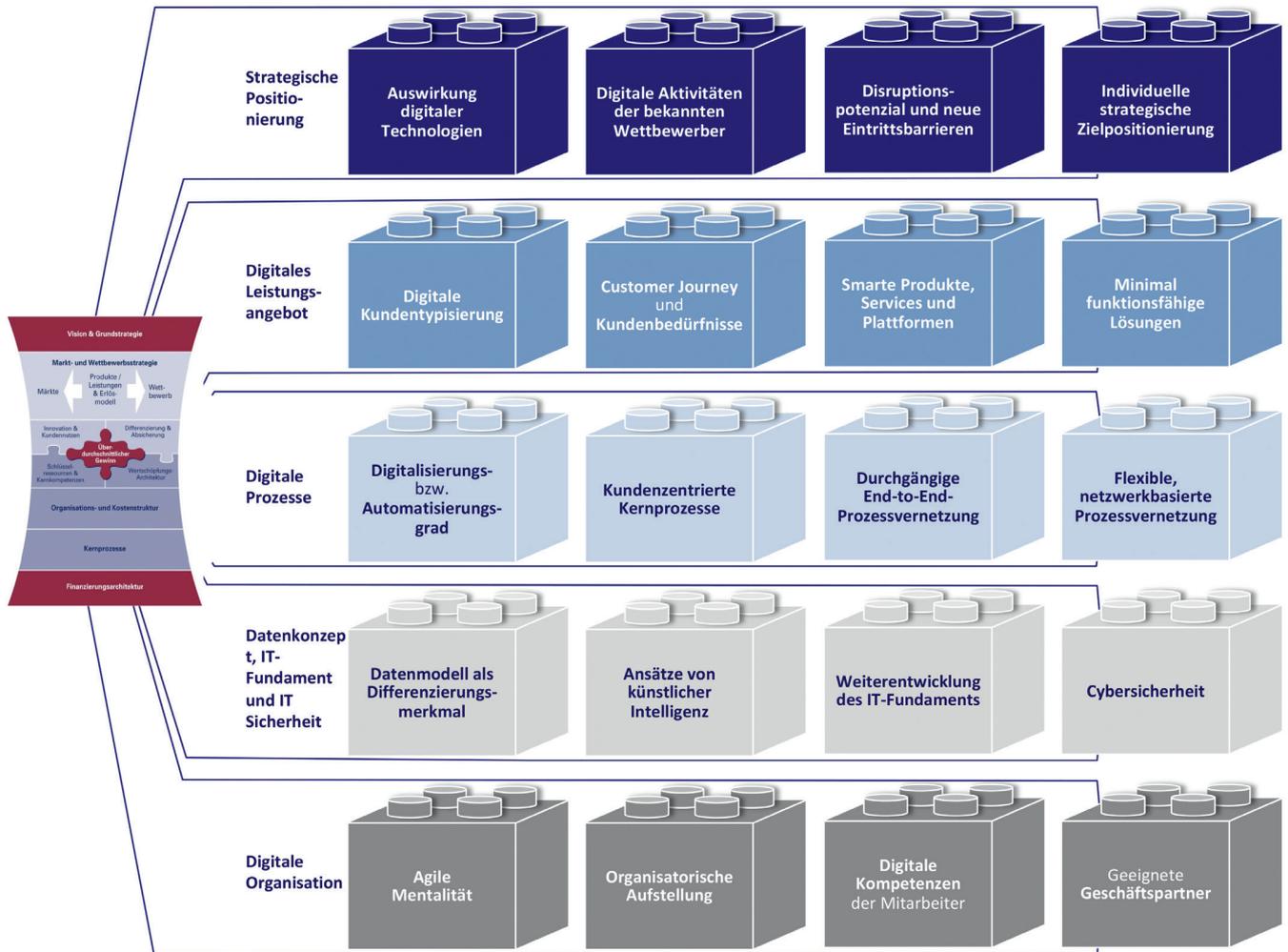


Abb. 5: W&P-Digitalisierungsbaukasten der digitalen Gestaltungsfelder (Quelle: W&P)

Normstrategien für Unternehmen der Milchwirtschaft			
	Spezialisierung	Volumenflexibilisierung	Industrialisierung
Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> Spezialisierte und innovative Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> Zugang zu unterschiedlichen Vertriebskanälen und Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf starke Marken bzw. Positionen (#1-, #2-Brands)
	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierung ggf. über Rohware (Regionalität, Bio, Weide-/Heumilch...) 	<ul style="list-style-type: none"> Produktions- bzw. technikorientiertes Produktangebot 	<ul style="list-style-type: none"> Intensive Bearbeitung internationaler Märkte und vielfältiger Vertriebskanäle
	<ul style="list-style-type: none"> Nationale bzw. regionale Marken, aber auch „Mehrwert-Handelsmarken“ 	<ul style="list-style-type: none"> Optimale Wertschöpfung durch Flexibilität in der Verwertung 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz moderner, datenbasierter Vermarktungs- bzw. Kommunikationsmethoden
Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> Gesicherter Zugang zu hochwertigen und knappen Rohstoffressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> Effiziente und flexible Produktionsstandorte und -anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Internationale Supply Chain, mit hohem Automatisierungs- und Integrationsgrad
	<ul style="list-style-type: none"> Gute Beherrschung von Komplexität in der Produktion (ggf. mehrere Milchströme) 	<ul style="list-style-type: none"> Datenbasierte Optimierung der Produktverwertung (Kuppelproduktmanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Investitionsbereitschaft für Internationalisierung, R&D, Markenaufbau und Technik
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation mit hoher Innovationsfähigkeit und Konsumentenverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> Schlanke, kostenorientierte Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> M&A als Wachstumsbeschleuniger - hohe Finanzkraft

Abb. 6: Normstrategie für Molkereien (Quelle: W&P)