

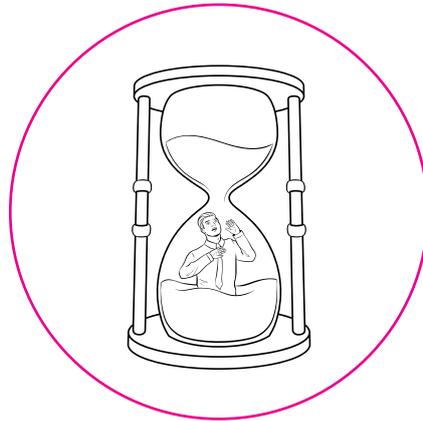


Wie Lebensmittelunternehmen 30% Kosten reduzieren können

Whitepaper
November 19

**WERT &
EHRlich**

ZUSAMMENFASSUNG FÜR EILIGE



Lebensmittelunternehmen stehen durch die wachsende Zahl von Start-Ups unter einem höheren Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Konsumenten fordern immer mehr individuelle Produkte und die Gesellschaft verlangt immer mehr Nachhaltigkeit. Wie können Lebensmittelunternehmen dies finanzieren?

Produktentwicklung ist ein komplexer Prozess, der nicht planbar ist. Durch die arbeitsteilige Organisation und der plangetriebenen Herangehensweise entsteht eine sehr große Verschwendung von Geld und Zeit im Unternehmen, welches dann für die Herausforderungen fehlt. Das Folgen von agilen Prinzipien und das konsequente Eliminieren von Verschwendung im Prozess senkt die Kosten signifikant und macht Lebensmittelunternehmen rentabler und handlungsfähiger.

Einige Autoren argumentieren Einsparungspotentiale von rund 30%. Diese Einsparungen und der mit agilen Prinzipien einhergehende Kulturwandel hin zu mehr Kundenfokus ermöglicht es Lebensmittelherstellern auf die genannten Herausforderungen zu reagieren und wettbewerbsfähig zu bleiben.

WETTBEWERBSDRUCK IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE

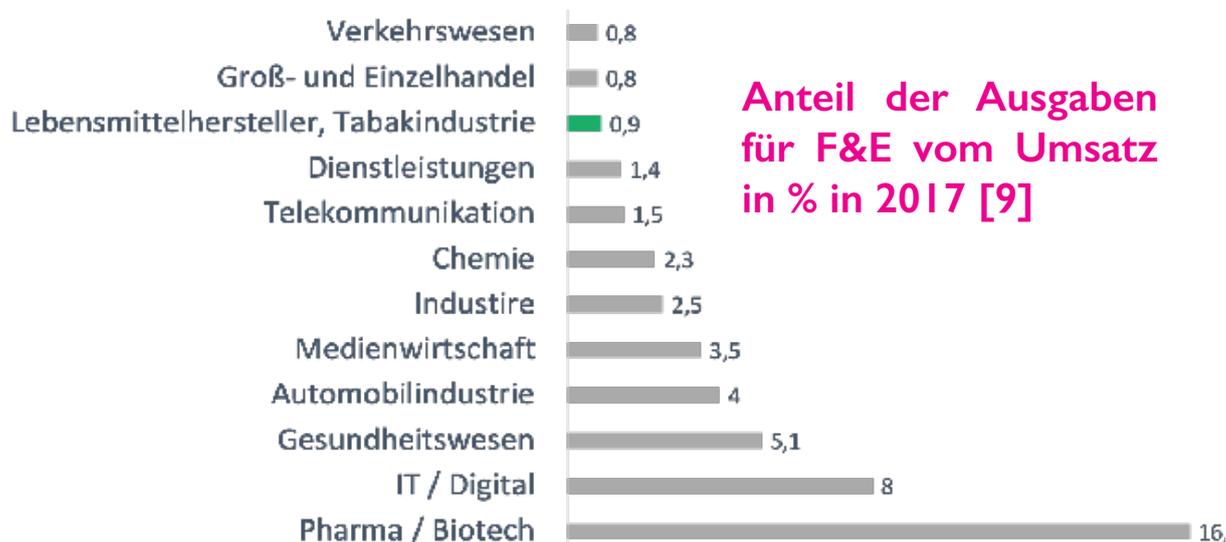
Seit Jahren fordert der Lebensmitteleinzelhandel innovative Produkte der großen Markenunternehmen. Prof. Rudolf Esch beschreibt die Produkteinführungen durch die Lebensmittelunternehmen seither als "more of the same" [1]: Line Extender und Brand-Erweiterungen dominieren die Vielfalt an Neu-Produkten. Seit Jahren verzeichnet Deutschland einen Boom an Start-ups und darunter ist die zweitgrößte Branche mit 9.7% die der Nahrungsmittelbranche und Konsumgütern [2]. Durch die vielen innovativen Produktkonzepte wandeln sich die Wettbewerbskräfte und die Produktvielfalt in den Regalen des Einzelhandels.

Die Vielfalt an innovativen Produkten von Start-Ups wird vom Handel positiv aufgenommen, dient dem Handel als Differenzierungsmerkmal und verstärkt den Druck auf Markenunternehmen originelle und vielversprechende Produkte zu bieten. [1] Um innovativer zu sein, verfolgen Unternehmen der Lebensmittelbranche unterschiedliche Strategien und treten zum Beispiel als finanzielle Investoren wie z.B. Atlantic Food Labs und Cherry, strategische

Investoren mit Corporate Venture-Capital-Einheiten wie z.B. müllerVenture, BitburgerVenture auf oder bieten Accelerator-Programme wie z.B. ProVeg Incubator, Kitchentown oder Mondelez International an. [3] Die Überschriften in der Lebensmittelzeitung berichten in engen Abständen über neue Aufkäufe wie z.B. Krüger-Tochter HNC hat das Start-Up Hafervoll aufgekauft [4], Jägermeister kauft Gin Sul [5] oder Capri-Sun kauft das Tee-Start-Up All I need. [6]

Laut einer Studie von BCG und BCG Digital Ventures sind 55 % der Großunternehmen und 45 % der Start-Ups leicht unzufrieden bzw. sehr unzufrieden mit der Zusammenarbeit. Gründe hierfür liegen vor allem in großen Unterschieden bei Themen wie Ideen, Erwartungen und Menschen. [7]

Diese Investition in Innovationskraft von "Außen" über Start-Ups ist begründet in der internen Innovationslücke der Lebensmittelunternehmen. In einer Kurzumfrage auf dem Strategietag





DER FORDERNDE KONSUMENT

Konsumenten stellen vielfältige Anforderungen an Innovationen. Hat in der Vergangenheit der Preis eine große Rolle gespielt, sind es heute ausdifferenziertere Kriterien [14]: Bio, Regionalität, Nachhaltigkeit, bestimmte Ernährungsformen wie z.B. vegan, vegetarisch, Paleo-Diät, aber auch Unverträglichkeiten wie z.B. glutenfreie Lebensmittel gehen einher mit einem gesellschaftlichen bzw. demografischen Wandel [15], wie z.B. Convenience, on-the-Go, Wellness- und Gesundheitsprodukte oder auch functional Food. [16] Das Thema Nachhaltigkeit reiht sich hier ein, denn eine Studie der GroupM-Forschungseinheit M Science bestätigt, dass 57 % der Deutschen sich stark für das Thema interessieren. Sogar 49 % reagieren positiv, wenn die Werbung von Marken Nachhaltigkeit aufgreift. [17]

Die Nachfrage der Konsumenten ist individueller geworden und gerade die Generation Z stellt Geschmack und Funktionalität der Lebensmittel mehr als die Marke in den Vordergrund ihrer Entscheidungen. [18] Viel wichtiger noch ist der Millennial-Effekt: die Generation Z präferiert Lebensmittelprodukte neuer Food-Marken gegenüber denen der großen etablierten Lebensmittelunternehmen. [19]

Verstärkt wird der Trend, dass Kunden mehr einfordern, durch die zunehmende Personalisierung der Ernährung durch neue Erkenntnisse aus der Forschung über unser Mikrobiom. Das Szenario: Die Gene werden entschlüsselt, und der jeweilige Marker für z.B. Zucker, Fett, Koffein, etc. bestimmt. Gegessen wird, was dazu passt. Der Kühlschrank

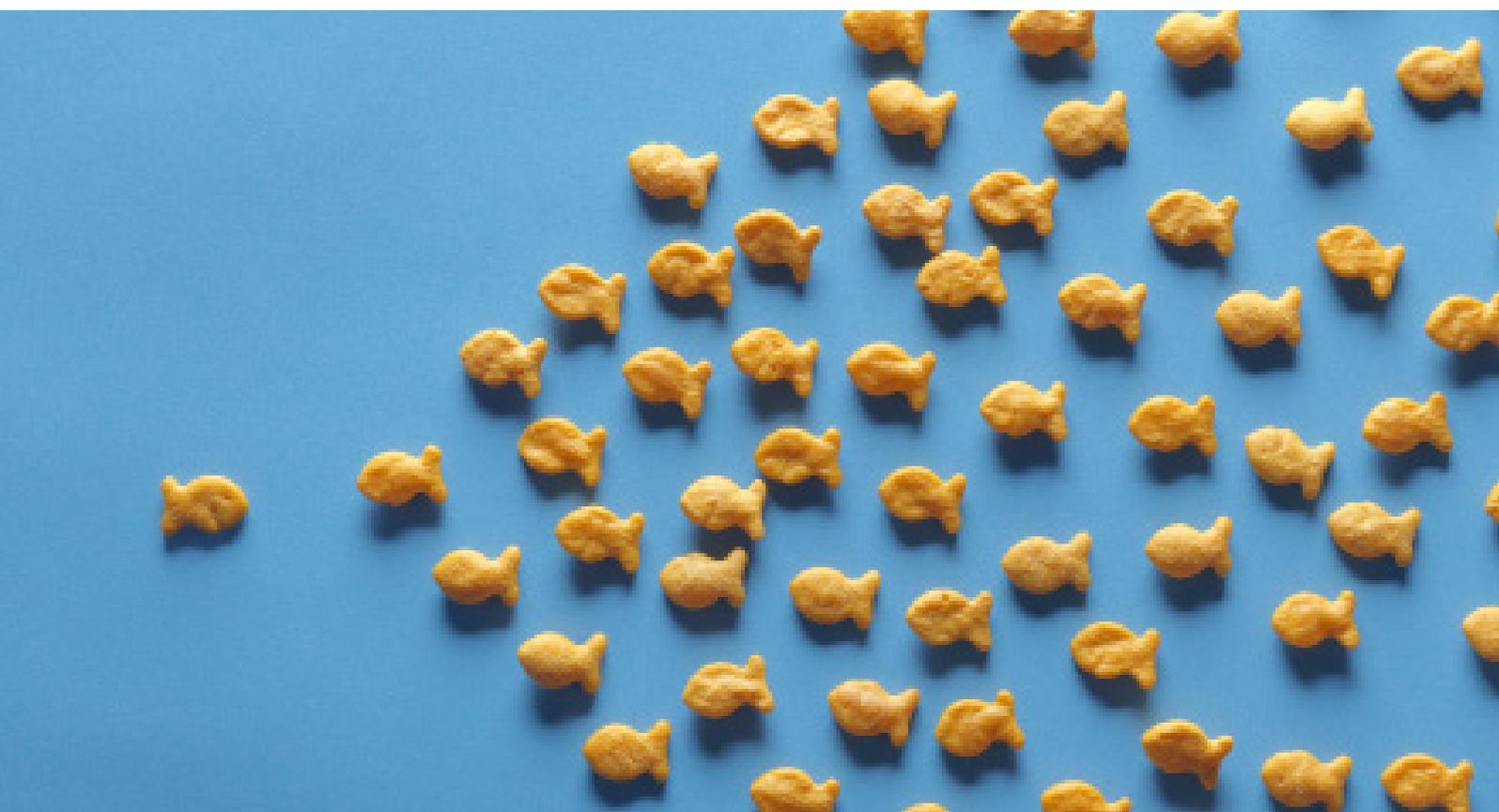
“New Food” der Lebensmittelzeitung im September 2019 bestätigen die Mehrheit der Lebensmittelunternehmen eine mittelmäßige Innovationsfähigkeit, die vor allem durch interne Strukturen und Prozesse gestört werden. [8] Diese “mittelmäßige” Innovationskraft wird laut einer Studie von EY mit 0,9% des Umsatzes aller Lebensmittelunternehmen in Forschung und Entwicklung beziffert. Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Lebensmittelbranche gemeinsam mit der Tabakindustrie weit abgeschlagen (Pharma/Biotech: 16%, IT/Digital: 8%, siehe Abb. S.3). So wundert es nicht, dass Verbraucher bzw. “fast die Hälfte der Bevölkerung [...] das Thema ‘Innovationen im Lebensmittelbereich’ kaum [...]” wahrnehmen. [10] Dabei sehen doch laut einer Studie der DLG aus 2015 90 % der Unternehmen Innovationen als eine notwendige Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit. [11] Diese Notwendigkeit für neue Produktinnovationen wird zudem durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen verschärft. [12] So fordern Konsumenten Abwechslung, neue Inspiration, um sich über ihr Essen zu definieren. [13]

weiß, welche Zutaten zu den Genen passen, empfiehlt ein Gericht und schlägt auf dem Touch-Bedienfeld drei Lieferanten für die fehlenden Zutaten vor, die in zwei Stunden geliefert werden. So in etwa lässt sich die Konferenz Newtrition X zum Thema personalisierte Lebensmittel im Rahmen der diesjährigen Anuga zusammenfassen. Teilnehmende Unternehmen und Forscher berichten, wie künstliche Intelligenz sämtliche online verfügbare Rezepte verarbeiten und für den Handel aufbereiten. Unternehmen wie Samsung und Miele streben Plattformen für ihre Kunden an, die das Potential haben den Handel zu revolutionieren. Erstmals kann ein Lebensmittelhersteller jeden einzelnen Kunden und sein Kaufverhalten kennen und dies für bessere Produkte und Markenloyalität nutzen.

Was die Lebensmittelindustrie hier erlebt und erleben wird, findet in anderen Branchen gerade statt. Der stark individualisierte Lebensstil unserer Gesellschaft und die Chancen von

Digitalisierung und Technologie verändern Menschen, Unternehmen und Produkte. Dies stellt etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen. Banken und Versicherungen haben hohe technische Schulden (schlecht wartbare Systeme, veraltete Technologien, etc.) und Systeme, die eine schnelle Innovationen nicht zulassen. Neue Unternehmen erhalten Zugang zum Markt, der vorher nicht denkbar war (N26, Revolut, ottonova). Etablierte Banken wie die ING investieren hohe Summen, um sich für die Zukunft aufzustellen. Die Automobilbranche weiß, dass der Verkauf eines Automobils in Zukunft nicht mehr reichen wird und entwickelt personalisierte Dienste rund um Mobilität. Auch hier sind beträchtliche Investitionen getätigt worden.

Lebensmittelhersteller müssen also auf einem Markt, der mit vergleichsweise wenig Marge auskommen muss und deren Marktteilnehmer überwiegend preissensibel sind, innovativer und nachhaltiger sein. Wie kann das gelingen?



30% KOSTEN EINSPAREN

Gary Hamel, der vom Forbes Magazine als "the world's leading expert on business strategy" bezeichnet wird, schrieb provokant "First, Let's Fire All the Managers" [21]. Er argumentiert, dass ein System aus Managern und Hierarchie große Kosten im Unternehmen erzeugen. Eine kleine Organisation mit 10 Mitarbeitern hat vielleicht einen Manager. Ein Unternehmen mit 100.000 Mitarbeiter und dem gleichen Verhältnis von 1:10, kommt auf 11.111 Führungskräfte. Die zusätzlichen 1.111 werden benötigt, um wiederum die 10.000 weiteren Führungskräfte zu führen. Angenommen eine Führungskraft verdient etwa dreimal so viel wie ein Berufsanfänger. Dann erzeugen Führungskräfte 33% der Personalkosten. Außerdem, so Hamel, besteht immer das Risiko, dass nun Entscheidungen getroffen werden, die etwas mit der Struktur und nicht mit dem Produkt oder gar dem Kunden zu tun haben.

Wir glauben nicht, dass es der richtige Weg ist, nur Führungskräfte freizusetzen und dadurch Kosten zu sparen. Wir sehen in der Struktur ein anderes Problem. Bis das Produkt im Regal liegt und vom Kunden gekauft wird, haben viele Menschen mit teils großer Expertise daran mitgewirkt. Der Produktentstehungsprozess ist geprägt von Komplexität, die von einzelnen Akteuren nicht mehr intellektuell in Gänze greifbar ist. Die meisten Lebensmittelunternehmen sind aber arbeitsteilig (tayloristisch) organisiert und organisieren ihre Prozesse so, als wäre alles planbar. Dabei liegen in der Regel immer Zielkonflikte, mangelnde Planbarkeit oder externe Abhängigkeiten etc. vor. Dies ist ein zusätzliches – und aus unserer Sicht größeres – Problem, neben den oben erwähnten Personalkosten des Managements.

Beispielhaft und zugespitzt könnte man die Zusammenarbeit der Beteiligten in einem Projekt in einer arbeitsteiligen Organisation etwa so beschreiben:

- **Kommunikation:** Das Marketing sendet in letzter Minute eine Freigabe-Email zum finalen Produkt-Design an die Produktion. Die Produktion lehnt dieses ab, weil das MHD-Feld viel zu klein ist.
- **Zielkonflikte:** Der Zeitplan für die Produkteinführung ist endlich verabschiedet. Die Forschung & Entwicklung gibt deutliche Risiken aufgrund des engen Timings auf und der Vertrieb ärgert sich über lange Einführungszeiten.
- **Planbarkeit:** Die Geschäftsführung möchte die exakte Absatzmenge und den Deckungsbeitrag für die nächsten drei Jahre wissen. Aus den Schubladen des Marketings werden die Würfel herausgeholt.
- **Innovation:** Zu Beginn des monatlichen und übergreifenden Jour-Fixes stellt der Vertrieb den Produkt-USP für den LEH in Frage. Die verbleibende Zeit streiten Marketing und Vertrieb darüber, wer der eigentliche Kunde ist. Der Vorwurf: Das Marketing hat gar keine neuen Ideen.
- **Macht:** Im Steering Committee erwähnt die Geschäftsführung, dass sie das Grün im Design als zu hell empfindet. Die Geschäftsführung ordnet eine Veränderung im bereits finalen Design an.
- **Externe Abhängigkeiten:** Das Marketing ist nun fertig und übergibt Produktmuster mit Salesfolder an den Vertrieb. Bis zum finalen Verkaufsstart vergehen nun bis zu 6 Monate mit Verhandlung mit dem LEH. Die Geschäftsführung fragt, warum das Marketing so im Verzug ist.
- **„Unvorhergesehenes“:** Der Werksleiter ruft panisch im Marketing an. Die Etiketten passen nicht zu den Maschinen. In einer Nachtschicht und mit heißer Nadel wird die Erstproduktion mit Hand beklebt.

WAS IST AGILITÄT?

Die Idee hinter diesem Konzept ist, bei komplexen Problemen schrittweise und aufeinander aufbauend vorzugehen und regelmäßig zu überprüfen, ob alle Annahmen noch stimmen.

Diesen Grundgedanken teilen eine Vielzahl von Frameworks, die alle einen unterschiedlichen Anwendungsbereich haben. Dazu zählen Design Thinking, Scrum, Lean Startup und Business Modell Canvas.

Wesentlich ist eine andere Kultur und Organisation innerhalb des Unternehmens. Agile Teams sind geprägt von Selbstorganisation und Interdisziplinarität. [25]

Diese Beispiele zeigen auf, dass durch die arbeitsteilige und an den Funktionen ausgerichtete Organisation Geld und Zeit verschwendet werden. Wenn Kundenanforderungen wichtiger werden, Produktzyklen sich verkürzen und Expertentätigkeiten zunehmen, dann ist es nicht mehr wirtschaftlich, die Wertschöpfung funktional zu betrachten. Die Kosten in der Wertschöpfung sind zu hoch und Produkte brauchen zu lange, bis sie im Regal des Handels liegen. Und wenn sie dann im Regal liegen, führt der LEH nicht selten in deutlich kürzerer Zeit eine preiswertere Eigenmarke dazu ein, die dann den Deckungsbeitrag von Markenunternehmen weiter unter Druck setzt. Preis-Aktionen im LEH werden dann zur ungeliebten Regel, statt zur Ausnahme.

Agile Prinzipien eliminieren Verschwendung

Bisher haben wir gesehen, dass für Lebensmittelunternehmen die Komplexität zunimmt. Dies bedeutet vor allem, dass Lösungen nicht mehr vorhersagbar – und damit nicht mehr planbar – sind. Wörtlich genommen, beschreibt Agilität die Fähigkeit einer Organisation angemessen schnell auf Veränderungen und

neue Erkenntnisse zu reagieren. Denken Sie an Nokia, dann erkennen Sie, was fehlende Agilität zur Folge hat. In einschlägigen Medien liest man immer wieder, dass Lebensmittelunternehmen bereits agil arbeiten, allerdings sind die Organisationsstrukturen noch funktional getrennt und insbesondere das Produktmanagement klassisch geführt und geplant.

Die Software-Industrie hat in den 90ern mit dem Framework Scrum [22] eine Antwort auf die Frage gefunden, wie man Komplexität hinsichtlich Anforderungen und Technologie begegnet. Zusammenfassend ist Scrum ein Management-Framework, das eine lernende Organisation ermöglicht. Im Kern geht es darum iterativ und inkrementell schneller zu besseren Produkten bzw. Lösungen für den Kunden zu kommen. Das Prinzip der Interaktion und des Inkrements findet sich auch in anderen Methoden. Design Thinking und Lean Startup sind typische Methoden, die dabei helfen mit Komplexität und damit der mangelnden Vorhersehbarkeit von Lösungen umzugehen. Eine Beobachtung, die wir machen, ist, dass Unternehmen seit Jahren Methoden einführen, ohne zu prüfen, ob die dahinter liegenden Prinzipien verstanden worden sind und ob überhaupt diese Methode sinnvoll anwendbar ist.

Zuerst gilt es fest zu stellen, welcher Mitarbeiter im Unternehmen von Komplexität betroffen ist. An dem Beispiel der Abteilung Einkauf lässt es sich leicht darstellen: Für komplexe Aufgaben braucht es in der Regel interdisziplinäre Experten-Teams. Daneben gibt es einfache Tätigkeiten, wie z.B. die Beschaffung von 500 Kugelschreibern und komplizierte Tätigkeiten, wie z.B. das Erstellen eines Jahresberichts. Die Einkaufsorganisation eines Unternehmens vereint oft alle drei Kategorien: einfach, kompliziert und komplex. Der Einkauf ist von Komplexität immer dann betroffen, wenn er komplexe Projekte bedienen

soll bzw. komplexe Dienstleistungen einkauft. Während also Teile des Einkaufs sich mit Agilität gar nicht beschäftigen müssen, besteht für andere Teile des Einkaufs die Notwendigkeit Arbeitsweisen und Zusammenarbeit zu überdenken, was für interne Prozesse zu neuen Problemen führen kann.

Wichtiger als die Methode oder die Prozesse sind die 12 Prinzipien aus dem Agilen Manifest [23] (Scrum). Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und überlegen Sie, ob – und wenn ja wie – diese Prinzipien in komplexen Umfeldern bzw. Aufgaben in Ihrer Organisation angewendet werden.

“Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.”

- Richard Branson

12 essentielle Prinzipien

Die folgenden Prinzipien sind leicht umformuliert, damit Sie besser auf Lebensmittelunternehmen passen:

- Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung von (Teil-)Produkten zufrieden zu stellen (eher im B2B-Geschäft).
- Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
- Liefere überprüfbare Teilergebnisse regelmäßig und innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
- Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
- Alle beteiligten Mitarbeiter müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
- Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- Funktionierende Teilprodukte (z.B. Produktmuster, Mock-Ups) sind das wichtigste Fortschrittsmaß.
- Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung und ein konstantes Tempo.
- Habe ein ständiges Augenmerk auf technische und operative Exzellenz in Prozessen und auf ein gutes Design (z.B. Geschmack, Verpackung, regulatorische Anforderungen).
- Vermeidung von Prozessen und Produkteigenschaften, die in keinem guten Verhältnis von Nutzen und Aufwand stehen.
- Die besten Ergebnisse erreichen Teams, die sich selbst organisieren.
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team wie es effektiver werden kann und

„Es macht keinen Sinn, kluge Leute einzustellen und ihnen zu sagen, was zu tun ist. Wir stellen kluge Leute ein, damit sie uns sagen können, was zu tun ist.“
- Steve Jobs

passt sein Verhalten entsprechend an.

- Alle beteiligten Mitarbeiter müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

Einige Prinzipien sind sicherlich schwerer umzusetzen als andere, doch je mehr Prinzipien davon gelebt werden, umso besser kann auf Veränderungen reagiert werden.

Hüten Sie sich allerdings davor, diese Prinzipien morgen einfach zu verordnen und Scrum einzuführen. Es gibt viele Fragen zu klären, die den Rahmen dieses Artikels sprengen. Gibt es regulatorische Einschränkungen? Wie funktioniert in Zukunft der Budgetierungsprozess, wenn ein Teil keine Vorhersagen zu Umsatz und Absatz mehr machen kann? Wie geht man mit Abhängigkeiten zu Lohnproduzenten und anderen Dienstleistern wie Agenturen um? Eine agile Transformation muss möglichst viele Mitarbeiter einbinden und gut begleitet werden. Dazu eignen sich initiale Großgruppen-Workshops aus denen Initiativen hervorgehen, die die wesentlichsten Gesichtspunkte berücksichtigen und eine angemessene Organisation ermöglichen. Dies ist ein mittelfristiges Transformationsvorhaben, was aber Ressourcen frei werden lässt, die nun für die oben aufgeführten Herausforderungen

für Lebensmittelunternehmen genutzt werden können.

Wir wollen drei Prinzipien hervorheben, die auch kurzfristig umgesetzt werden können und signifikant operative Kosten senken, die wir in der Praxis allerdings selten beobachten:

Verschwendung im Prozess vermeiden, wo immer es geht. Die Menge an Arbeit, die nicht gemacht werden muss, sollte so groß wie möglich sein. Dieses wichtige Prinzip des Lean Managements ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, warum Toyota einen so rasanten Aufstieg und erhebliche Wettbewerbsvorteile insbesondere gegenüber den amerikanischen Herstellern hatte. [23]

Die bisherigen Überlegungen stellen den Kunden und damit das Produkt stärker in den Fokus. Ein gutes und erfolgreiches Produkt ist das Ergebnis der Expertise vieler. Der Fehler liegt darin, dass die Experten nicht um

das Produkt herum organisiert werden. Der Takt des Entwicklungsprozesses ist oft nicht durch das Produkt gegeben, sondern durch organisatorische oder zeitliche Aspekte, wie Jahresplanungsintervalle, Quartals-Meetings etc.

In Projekten wird oft ein Lessons Learned dokumentiert. Wie oft werden zu Beginn eines Projektes bestehende Lessons Learned aufgegriffen? Wenn regelmäßig - z.B. alle 4 Wochen - das Produktteam (das nun interdisziplinär ist) darüber reflektiert, was verbesserungswürdig ist und entsprechende Aktionen ableitet, dann entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Darüber hinaus benötigt der Produktentwicklungsprozess mehr Experimente, da dieser an sich nicht mehr planbar ist (Komplexität). Häufiges Feedback und Überprüfen der Teilergebnisse senkt nicht nur das Gesamtrisiko, sondern es lässt auch Raum für neue Innovationen, die sonst vielleicht nie zum Vorschein gekommen wären.





BEISPIELHAFTE MASSNAHMEN ZUR REDUKTION VON VERSCHWENDUNG IM PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESS

Folgend sollen beispielhafte Maßnahmen für den Entwicklungsprozess eines Produktes bei einem Lebensmittelunternehmen dargestellt werden.

Problem: Projektgenehmigung und Budgetierung

Damit ein Projekt starten kann, benötigt es ein Budget. In der Regel basiert dieser Prozess auf der Annahme, dass wesentliche Einzelheiten vorhersagbar sind. So werden typischerweise Informationen zu den Themen Kundenwünsche, Erfolgspotenzial, Einführungszeit, dezidierte Markt- und Wettbewerbsinformationen inklusive Handelsargumente verlangt. Diese Informationen

sind aber oft nicht zuverlässig und gerade in frühen Stadien nicht vorhersagbar, so dass das Projekt von vornherein auf falschen Annahmen basiert.

Empfehlung: Eigentlich bedarf es eines Budgetierungsprozesses, der unabhängig von Vorhersagen, sondern auf Iterationen und Feedback basiert. Das bedeutet, dass das Budget in Chargen zur Verfügung steht und anhand messbarer Kriterien (z.B. Kundenzufriedenheit, Verkostungsergebnisse, etc.) weiter ausgeschüttet wird. Start-Ups werden in etwa so finanziert (Lean Start-Up). Ein Kompromiss könnte sein, dass ein Prototyp in einem Vorprojekt entwickelt wird, so dass die Entscheidungen auf

greifbaren Erkenntnissen basiert. Methoden, wie z.B. Design Thinking, helfen dabei, der Arbeit an einer neuen Idee eine Struktur zu geben, die auch für Projekt-Sponsoren Transparenz schafft.

Problem: Freigabe von Mitarbeitern zu einem Projekt

Die Organisation ist funktional aufgebaut und z.B. in Abteilungen gegliedert. Üblicherweise werden Mitarbeiter der einzelnen Abteilung mehreren Projekten zugeordnet. Hierdurch konkurrieren Projekte miteinander und es kommt immer zu Verzögerungen, je nachdem welches Projekt priorisiert ist. Die Priorisierung kann sich ändern und unserer Erfahrung nach tut sie das auch öfter. Durch die gleichzeitige Zuordnung zu einem Projektleiter und der Zugehörigkeit zu einer Führungsperson entstehen nicht selten Widersprüche, die zu Konflikten führen. Ein weiteres Problem ist, dass das gedankliche Umschalten zwischen den Projekten den Mitarbeitern ein ständiges Einarbeiten in das aktuelle Thema abfordert. Dies führt zu Verzögerungen und Überlastungen – beides sind Kostentreiber.

Empfehlung: Die Mitarbeiter, die gemeinsam an einem Produkt arbeiten, müssen als Produktteam zur gleichen Zeit im gleichen Raum

zusammenarbeiten. Es gibt Rollen im Projekt, die nur einen vergleichsweise kleinen zeitlichen Anteil am Produktergebnis haben, wie z.B. Juristen, die Deklarationen auf den Etiketten prüfen. Diese müssen nicht zum Kernteam des Produktes gehören, müssen allerdings in Zeiten ihres aktiven Beitrages als Berater dem Kernteam exklusiv zur Verfügung stehen.

Problem: Interne Verkostung der Produkte

Um vermeintlich Zeit und Kosten sparen, wird eine interne Verkostung als Alternative zu langen Tests mit Marktforschungsinstituten durchgeführt. Hier fehlt die objektive Rückkopplung zum Konsumenten bzw. Kunden. Die Gefahr besteht, dass ein Produkt an der Kunden-Sensorik vorbei entwickelt wird.

Empfehlung: Lassen Sie die Freigaben der Produktmuster für die Markteinführung durch mehrfache, stetige und pragmatische Konsumenten-Produkttest durchführen. Das Feedback der Kunden ist immer mehr wert als das durch viele Faktoren beeinflusste Feedback interner Mitarbeiter. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.



WAS SIE MITNEHMEN

Das Ergebnis ist bei solchen Maßnahmen in der Regel immer eine Reduzierung der Kosten, eine kürzere Time-to-Market und eine bessere Einschätzung, ob das Produkt erfolgreich wird, da alle Kundenanforderungen (customer centricity) besser und schneller verstanden worden sind.

Den eingangs beschriebenen Herausforderungen des Wettbewerbs- und Innovationsdrucks sowie die steigenden Anforderungen der Konsumenten können Lebensmittelsteller mit diesen Maßnahmen etwas entgegensetzen. Die Innovationsfähigkeit steigt. Es sind Gelder für neue Idee vorhanden und sehr wahrscheinlich kommen auch bessere Produkte dabei heraus, die vielleicht in 5 statt in 14 Monaten eingeführt werden. Zusätzlich steigt die Kundenzufriedenheit.

Diese Denkweise müssen sich alle Lebensmittelhersteller zu eigen machen, da sie verborgene Potentiale im Unternehmen hebt. Vor allem ermöglicht diese Kultur durch die freigewordenen Mittel eine Investition in den Trend nachhaltigen Lebensmittel und deren Verpackungen, was vorher aufgrund der Kostensituation nicht möglich war.

FAZIT





WIR SIND WERT & EHRlich

Wir sind ein Team von erfahrenen Beratern aus den Bereichen Strategie, Produktmanagement, Change und Markenkommunikation. Wir stehen für Wert im Unternehmen und Ehrlichkeit in der Beratung.

Kontaktieren Sie uns! kontakt@wertundehrlich.de

MARCELL BOLTZ

STRATEGIEBERATER OPERATIONAL EXCELLENCE UND INHABER

☎ + 49 175 7701 456
 📠 + 49 40 30994841
 ✉ marcell.boltz@wertundehrlich.de
 🌐 www.wertundehrlich.de
 📍 Am Anschuß 39
 22391 Hamburg

WERT &
EHRlich

LINDA BOLTZ

STRATEGIEBERATERIN PRODUKTMANAGEMENT UND INHABERIN

☎ + 49 172 327 60 25
 📠 + 49 40 3099 4841
 ✉ linda.boltz@wertundehrlich.de
 🌐 www.wertundehrlich.de
 📍 Am Anschuß 39
 22391 Hamburg

WERT &
EHRlich

DIE QUELLEN

**Zu weiteren Informationen oder einer
Literaturempfehlung kontaktieren Sie uns gerne!**

- [1] Lebensmittelzeitung:Themen-Spezial: Innovationshoffnung Start-ups, <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Themen-Spezial-Innovations-Hoffnung-Start-ups-140238>, abgerufen am 30.10.2019.
- [2] KPMG: Deutscher Startup Monitor 2018, <https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf>, abgerufen am 30.10.2019.
- [3] Hungry Ventures: Innovation Landscape der Food-Industrie, <https://hungry-ventures.com/blog/innovation-landscape-der-food-industrie/>, abgerufen am 30.10.2019.
- [4] Lebensmittelzeitung: Krüger-Tochter übernimmt Hafervoll, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Muesli-Riegel-Krueger-Tochter-uebernimmt-Hafervoll-140129>, abgerufen am 30.10.2019.
- [5] Lebensmittelzeitung: M-Venture-Jägermeister baut Geschäft mit Start-ups aus, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/M-Venture-Jaegermeister-baut-Geschaeft-mit-Start-ups-aus-138753>, abgerufen am 30.10.2019.
- [6] Lebensmittelzeitung: Capri-Sun schluckt Tee-Start-up All I need, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/Zukauf-Capri-Sun-uebernimmt-Tee-Start-up-All-I-need-137559>, abgerufen am 30.10.2019.
- [7] Boston Consulting Group: After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work, <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/corporate-startup-relationships-work-after-honeymoon-ends.aspx>, abgerufen am 31.10.2019.
- [8] Hungry Ventures: Innovationsfähigkeit deutscher Food-Unternehmen, <https://hungry-ventures.com/blog/innovationsfaehigkeit-deutscher-food-unternehmen/>, abgerufen am 30.10.2019.
- [9] Ernst & Young: Top 500 F&E: Wer investiert am meisten in Innovationen, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-top-500-f-and-e-wer-investiert-am-meisten-in-innovationen/\\$File/ey-top-500-f-and-e-wer-investiert-am-meisten-in-innovationen.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-top-500-f-and-e-wer-investiert-am-meisten-in-innovationen/$File/ey-top-500-f-and-e-wer-investiert-am-meisten-in-innovationen.pdf), abgerufen am 06.11.2019
- [10] Kompetenzzentrum für Ernährung: Food-Innovationen: Investitionen in Forschung und Entwicklung, <http://www.kern.bayern.de/wissenschaft/155194/index.php>, abgerufen am 30.10.2019.
- [11] Dr. Mark Bücking, Dr. Andreas Hengse, Food-Innovationen in Deutschland: Wahrnehmung und Wünsche von Verbrauchern, https://www.bzfe.de/_data/files/5683_eif_160506_leseprobe_foodinnovationen_wahrnehmung_wuensche_von_verbrauchern.pdf, S. 138, abgerufen am 30.10.2019.
- [12] DLG: Innovationssucher – Fast Follower -Verteidiger, https://www.dlg.org/fileadmin/downloads/food/Studien/Folder_DLG_Innovationsstudie_2015.pdf, abgerufen am 31.10.2019.

QUELLEN (FORTS.)

- [13] Zingel, Harry: Produktlebenszyklus und strategisches Marketing, <https://www.tqu-group.com/we-dokumente/Downloads/ProduktlebenszyklusZingl.pdf>, abgerufen am 31.10.2019.
- [14] Rützler, Hanni: Foodreport 2020, Zukunftsinstitut GmbH, 2019.
- [15] Fraunhofer Food Chain: Essbare Innovationen, <https://www.fcm.fraunhofer.de/content/dam/fcm/de/documents/Veranstaltungen/EssbareInnovationen/Studie%20Essbare%20Innovationen.pdf>, abgerufen am 31.10.2019.
- [16] Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Moderne industrielle Lebensmittelproduktion, <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-broschuere-industrielle-lebensmittelproduktion>, abgerufen am 30.10.2019.
- [17] Germany Trade & Invest: The Food & Beverage Industry in Germany https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf, abgerufen am 30.10.2019.
- [18] Groupm: Spotlight nachhaltiger Konsum: wirkt der Greta-Effekt?, <https://www.groupm.com/news/spotlight-nachhaltiger-konsum-wirkt-der-greta-effekt>, abgerufen am 1.11.2019.
- [19] Food Navigator USA: Gen Z will have a “seismic” impact on the food industry, prioritizing convenience and functionality, says The NPD Group, <https://www.fcm.fraunhofer.de/content/dam/fcm/de/documents/Veranstaltungen/EssbareInnovationen/Studie%20Essbare%20Innovationen.pdf>, abgerufen am 31.10.2019.
- [20] McKinsey: Why the industry’s historic value-creation model is faltering—and how to reinvent it., <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods>, abgerufen am 31.10.2019.
- [21] Harvard Business Review: First, Let’s Fire All the Managers, <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>, abgerufen am 25.10.2019.
- [22] Scrum.org: <https://www.scrum.org/>, abgerufen am 25.10.2019.
- [23] Agile Manifesto: Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org/>, abgerufen am 26.10.2019.
- [24] James Womack, Daniel Jones, Daniel Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Campus, München 1993.
- [25] Torsten Scheller: Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, 2017.

WERT & EHRlich

Wir sind Wert & Ehrlich! Wertvoll, wertschätzend und wertschöpfend. Dafür stehen wir und genau das spiegelt unsere Arbeit mit unseren Kunden wieder. Wir arbeiten an den Aufgabenstellungen aufrichtig, umfassend und zuverlässig. Mit anderen Worten ehrlich! Mit diesen Grundsätzen starten und beenden wir unser Projekt mit Ihnen.

www.wertundehrlich.de