

Josef BAUSCH*), Marktobendorf

Die Zukunft gestalten – Innovationsmanagement in der Milchindustrie

Produktinnovationen nach Export auf Platz 2 der Wachstumstreiber innerhalb der Milchindustrie

Export und Innovationen sind die beiden meistgenannten Wachstumstreiber in der Milchindustrie. Rohstoffsicherung und die Konzentration auf die Märkte liegen auf den Rängen 3 und 4 gefolgt von Gesundheit, Regionalität, Private Label, Werbung und Verdrängung im Discounter. Dies ergab die Bausch Foodconsulting-Studie „Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie“.

Die Wichtigkeit von Innovationen für den langfristigen Unternehmenserfolg ist unumstritten. Diese Wichtigkeit wurde überraschenderweise nahezu unabhängig von den Markenartikelherstellern sowie den Herstellern von Private-Label-Produkten genannt. Dennoch sind 85 Prozent der Top-Manager querbeet durch alle Branchen der Lebensmittelindustrie unzufrieden mit den Erfolgen ihrer Innovationsbemühungen. Zu wenig Ideen, Umsatz-Gewinnprognosen der Markteinführungen werden nicht erreicht, zu wenig „richtige“ Innovationen, zu geringes Wissen über die Kundenbedürfnisse (Customer Insight) und nicht eingehaltene Launch-Fenster sind die Hauptgründe für die Unzufriedenheit. Erschwerend kommt hinzu, dass in den letzten Jahren eine Verkürzung der Produktlebenszyklen zu beobachten ist. Hauptursachen werden hier in der Dynamik der Gesellschaft gesehen.

Dies führt zu einem nie dagewesenen Innovationsdruck für die Unternehmen der Lebensmittelbranche. Die Unternehmenslenker sind sich einig, dass für eine dauerhafte und erfolgreiche Innovationstätigkeit, Produktinnovationen systematisch vorbereitet und umgesetzt werden müssen. Dazu ist es unabdingbar geeignete Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu implementieren.

■ Erfolgsfaktoren eines Innovationsmanagements in der Lebensmittelindustrie

Innovationsstrategie

In welchen Bereichen macht es Sinn für das jeweilige Unternehmen, innovativ tätig zu sein (Wachstumsstößrichtungen)? Wo sehen die Unternehmenslenker noch Möglichkeiten, sich von den Wettbewerbern abzuheben? Welche Trends

und Technologien gibt es, bzw. werden in der Zukunft erwartet? Wie wird mein Produkt in zehn Jahren konsumiert? Ein weiterer Punkt ist der „Grad der Neuartigkeit“ der Produkte. Reichen Weiterentwicklungen bestehender Produkte aus oder soll das neue Produkt eine Marktneuheit sein eventuell sogar ein eigenes Segment damit kreieren? Dementsprechend unterschiedlich wird die F&E-Organisation im Unternehmen ausfallen. Inwieweit können externe Institute eingebunden werden, welche Kernkompetenzen habe ich und ist meine F&E-Organisation darauf ausgerichtet? Etc. Die Innovationsstrategie befasst sich quasi mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Statt einer aufwendigen, einmaligen Übung sollte sie ein gelebter Prozess sein. In der Praxis der Lebensmittelindustrie kann man immer mehr sogenannte Innovation-Teams beobachten, die sich monatlich in Form von kleinen Workshops austauschen. Diese Teams „lenken und fördern“ die Innovationsbemühungen eines Unternehmens. Wichtig für die monatlichen Workshops ist ein strukturierter Ablauf, Zielorientierung, gute Vorbereitung, Moderation und die Anwesenheit eines Vertreters der Geschäftsleitung. Die Präsenz der Geschäftsleitung und tatkräftige Unterstützung ist auch beim Thema Innovationen eine Voraussetzung für den Erfolg.

Position der Befragten sowie Unternehmensform



Kundenverständnis (Customer Insight)

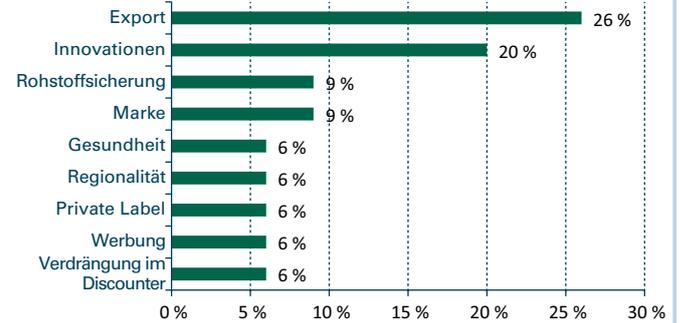
Das Wissen um die Kundenbedürfnisse (Customer Insight) ist das Herzstück der Innovationen. 70 Prozent der Unternehmen geben an, sich noch nicht detailliert mit den Kundenbedürfnissen auseinander gesetzt zu haben. In der Praxis kann hier ein großes Verbesserungspotenzial beobachtet werden. Zum einen sprechen wir hier von einem systematischen Vorge-

*) Leiter BFC (Bausch Food Consulting), 87616 Marktobendorf
 Telefon 08342 89 88 23 oder 0171 337 01 09,
 E-Mail: j.bausch@bausch-foodconsulting.de,
 Internet: www.bausch-foodconsulting.de

**Unzufriedenheit mit den Innovationsbemühungen.
(Mehrfachnennungen möglich)**



Wachstumstreiber in der Milchwirtschaft



hen, wie Marktanalysen (was gibt es schon?), Kunden-Segmentierung, Trends, Sensorische Schwerpunkte und zum anderen sind es kreative Lösungsansätze, bei denen der Kunde und der Handel natürlich eine Hauptrolle spielen. Nur wer die Bedürfnisse und die Kaufmotive seiner Kunden wirklich kennt, kann daraus einen strategischen Nutzen ziehen. Dies ist gerade in gesättigten Märkten ein eminent wichtiger Wettbewerbsvorteil, durch den neue Marktpotenziale erschlossen werden können.

Ideengenerierung

Kreativität freizusetzen ist ein kontinuierlicher Prozess – und kein einmaliger Kraftakt. Um die Ideenpipeline zu füllen, genügt es meist nicht nur von Zeit zu Zeit Ideen-Workshops durchzuführen. Alternativ können z. B. regelmäßig interdisziplinäre Teams des eigenen Unternehmens an der Ideenfindung arbeiten. Die Teams können in Konkurrenz zueinander stehen, ebenso können Lieferanten oder Kunden eingeladen werden. Die Gruppen sollten nicht nur vom Marketing und der F&E-Abteilung besetzt sein, auch sollte darauf geachtet werden, dass sich genügend „Rebellen“ in den Gruppen befinden. Das ist in der Regel effektiver und kostengünstiger. Gleichzeitig wird dabei innerhalb des Unternehmens, ein enormes Wissen über die Kundenbedürfnisse aufgebaut. Über 90 Prozent der befragten Unternehmen geben an, bei der Ideengenerierung großes Verbesserungspotenzial zu haben. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dieser Teams liegt in der Vorbereitung, Zielsetzung und Moderation der Gruppen.

Denken in Geschäftsmodellen

Die Praxis zeigt, dass viele neue Produkte gerade deshalb erfolgreich sind, weil in „Geschäftsmodellen“ gedacht wird. Dabei soll versucht werden, ein eigenes Geschäftsmodell um das Neue Produkt zu entwickeln. So gibt es z.B. beim „Nespresso“ keine Zwischenhändler, der Verkauf läuft hauptsächlich über das Internet. Auch die Kooperation von Krügers „K-fee“ mit Starbucks

spiegelt ein Denken in Geschäftsmodellen wider. Das Denken in Geschäftsmodellen, gerade bei Innovationen, ist stark unterrepräsentiert in der deutschen Ernährungsindustrie. Bei einem Geschäftsmodell stellen sich unter anderem Fragen der Kundenwahrnehmung. Wie soll das Produkt positioniert werden? Welche Produktdifferenzierung möchte ich herausstellen? Weitere Punkte sind die Organisation der Wertkette, die Frage nach möglichen Kooperationspartnern und die Frage nach den Vertriebskanälen etc.

Risikomanagement

Einfache Stage-Gate-Prozesse gelten in der Lebensmittelindustrie mittlerweile als Best-Practice. Ein Stage-Gate-Prozess unterteilt den Innovationsprozess in mehrere, einzelne Abschnitte und sogenannte Kontrollpunkte (Gates). In den Gates können strukturiert Punkte je nach Prozessschritt abgefragt werden. So können Punkte wie z. B. Verbraucherakzeptanz, technische Machbarkeit, Qualität im Verhältnis zum Wettbewerb, größten Risiken mit Gegenmaßnahmen, Kannibalisierungseffekt, Wachstum des Segmentes, Konsumentenpreis per unit, Umsatz- Gewinnprognosen, Break-Even-Analyse, Distributionsstrategie etc. für die Entscheidung einer Weiterführung der Produktentwicklung herangezogen werden. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass jeweils nach den gleichen Kriterien verfahren wird und dass die Entschei-

dung bereichsübergreifend organisiert werden kann. Außerdem können sie zur späteren Ergebniskontrolle herangezogen werden. Durch die verpflichtende Einhaltung der Kontrollpunkte, wird von Anfang an die Transparenz hochgehalten, sodass es zu keinen Überraschungen kommt. Damit kann die Zahl der „Flops“ deutlich reduziert werden.

Multiprojektmanagement (Speed to Market)

In Unternehmen, die über die reine Applikationsentwicklung hinausgehen, ist eine Zweiteilung des F&E-Prozesses von Vorteil. Die frühen Innovationsphasen kosten relativ wenig, benötigen aber viel Kreativität, Freiheit und Geduld. Dabei sollte auch wenig Ablenkung durch zu viel Routinearbeit vorherrschen. Die späten Innovationsphasen (Produktentwicklung, Industrialisierung, Markteinführung) müssen deutlich straffer organisiert werden, da der Bedarf an Kreativität abnimmt und die Umsetzung das bestimmende Thema ist. Gegen Projektende wird die disziplinierte, termingerechte Umsetzung immer wichtiger. Laufende oder späte Änderungen sind schädlich für das Projekt und bedeuten oft, dass am Anfang nicht alle Punkte mit der richtigen Priorität berücksichtigt wurden.

Ausblick

Aus der BFC-Studie geht zum einen die enorme Bedeutung von Produktinnovationen und gleichzeitig die Unzufriedenheit der Top-Entscheider mit den erzielten Ergebnissen der Innovationsbemühungen hervor. Es wird sicher ein Schwerpunkt für die Zukunft der deutschen Lebensmittelindustrie sein, dieses Defizit an Professionalität im Verbesserungsmanagement zu beheben. □

Über den Autor

Josef Bausch ist seit 2011 als Branchenexperte und Leiter Bausch Foodconsulting tätig. Er hat über 25 Jahre Erfahrung im Management in Unternehmen der Ernährungsindustrie. Bausch Foodconsulting fokussiert sich auf die Bereiche Effizienzsteigerungen, Strategie und Innovationsmanagement ausschließlich innerhalb der Ernährungsindustrie.

Fakten

Aus: Bausch Foodconsulting-Studie „Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie“
Empirische Untersuchung von 67 Unternehmen, mit einem Gesamtumsatz von 31 Mrd. € und über 90.000 Mitarbeiter der deutschen Ernährungsindustrie
Face to face Interviews: 60
Postweg: 7
Auswertbare Fragebögen 67
Momentan eine der größten Studien in der deutschen Ernährungsindustrie