

# APPETIT AUF ZUKUNFT

DIGITALISIERUNG IN DER ERNÄHRUNGSINDUSTRIE – ORIENTIERUNG UND IMPULSE



# Chancen ergreifen!

Das stärkste Symbol und Markenzeichen für innovative digitale Technologien und kundenorientierte Lösungen ist ein (angebissener) Apfel. Ein Rohstoff der Lebensmittelindustrie, die ihrerseits im Zeitalter der Digitalisierung zukunftssichere Lösungsansätze entwickeln muss.

Eine gewaltige Aufgabe für die Unternehmen der Branche, die die BVE als wirtschaftspolitischer Spitzenverband der Ernährungsindustrie beratend und begleitend unterstützt:

Digitalisierung ist das Schwerpunktthema 2019 der BVE. Mit zahlreichen Kommunikationsmaßnahmen informiert und unterstützt der Verband seine Mitgliedsunternehmen und die interessierte Öffentlichkeit. Wichtiges Medium für das Schwerpunktthema ist die vorliegende strategische Management-Studie. Die BVE hat sie gemeinsam mit Ebner Stolz entwickelt. Das Beratungsunternehmen ist BVE-Fördermitglied und hat einen starken Fokus auf die Branche.

Die Digitalisierung wartet nicht auf uns. Sie greift schon lange um sich im viertgrößten Industriezweig der deutschen Wirtschaft. Zudem muss die Ernährungsindustrie folgende Herausforderungen verdauen: Steigende Verbraucheransprüche und veränderte Konsumgewohnheiten, Absatzrückgänge bei einigen Produktgruppen, stärkere Konkurrenz, ein sich weiter konzentrierender Lebens-

mittelhandel, steigende Produktions- und Logistikkosten sowie volatile Rohstoffpreise.

Die Unternehmen fragen sich, wie sie das Heft des Handelns selbst in der Hand behalten können. Wie sie die Chancen der Digitalisierung nutzen sollten, um unter schwierigen Umständen die Ernte einzufahren. Wie also erzielen Unternehmen mehr Wertschöpfung, steigern den Absatz, werden effizienter, wirtschaften nachhaltiger und geben den rund 600.000 Beschäftigten stabile und attraktive Perspektiven?

Auf den folgenden Seiten entdecken Sie, welche Antworten wichtige Branchenvertreter zur Digitalisierung geben. Sie lesen, vor welchen strategischen Entscheidungen sie stehen und welche Potenziale sie sehen.

Für die Management-Studie haben wir Top-Entscheider der Ernährungsindustrie befragt. Deren Einschätzungen ergänzen wir mit Beispielen aus der Praxis. Herzlichen Dank an die zahlreichen Teilnehmer.

Nutzen Sie die konkreten Einblicke in die Branche, um Chancen und Handlungsfelder zu erkennen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



Christoph Minhoff  
Hauptgeschäftsführer  
Bundesvereinigung der Deutschen  
Ernährungsindustrie (BVE)



Christoph Havermann  
Partner  
Ebner Stolz Management Consultants

SEITEN

**5–7**

EINLEITUNG

**WER MUT ZUR INNOVATION HAT, ENTWIRFT EINE ZUKUNFT, DIE HERSTELLERN UND KONSUMENTEN SCHMECKEN KANN.**

SEITEN

**8–11**

EINORDNUNG

**ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE GIBT ES ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN. WIR BLICKEN AUF DIE STATIONEN VOM ACKER BIS ZUM TELLER.**

SEITEN

**12–14**

STATUS QUO

**WIE GEHT DIE ERNÄHRUNGSINDUSTRIE MIT DER DIGITALISIERUNG UM? WELCHE CHANCEN UND WELCHE RISIKEN SEHEN DIE UNTERNEHMER?**

SEITEN

**15–19**

DETAILBETRACHTUNG

**WIR ZEIGEN AUF, WELCHE EINFLUSSFAKTOREN BEI DER DIGITALISIERUNG BEACHTET WERDEN MÜSSEN. DAZU STELLEN WIR PRAXISBEISPIELE VOR.**

SEITEN

**20–21**

DIGITALISIERUNGSTYPEN

**STRATEGISCH ODER PRAGMATISCH, ALS IMPULSGEBER ODER BEWAHRER: AUCH BEI DER DIGITALISIERUNG GIBT ES MEHRERE WEGE NACH ROM.**

SEITEN

**22–23**

EMPFEHLUNG

**DIE DIGITALE TRANSFORMATION IST EINE GEWALTIGE HERAUSFORDERUNG. WIR BESCHREIBEN EINEN MÖGLICHEN ERFOLGSWEG DORTHIN.**

SEITEN

**24–26**

BVE UND EBNER STOLZ

**KURZPROFILE UND ANSPRECHPARTNER**

## In diesem Strategiepapier erfahren Sie ...

... dass die Digitalisierung oben auf der Agenda der Top-Führungskräfte der Ernährungsindustrie steht und alle Bereiche des Unternehmens betrifft, aber nicht das alleinige Top-Thema ist.

... dass sich die Ernährungsbranche bei allen Möglichkeiten aus der Digitalisierung gegenwärtig stark auf die Teilbereiche Produktion 4.0 und die Digitalisierung der Supply-Chain konzentriert. Innovationen bei Geschäftsmodell, Produkten und Services durch die Digitalisierung werden vor allem von einigen Markenartiklern verfolgt.

... dass als Voraussetzung, um Erfolg bei der Digitalisierung zu haben, die Organisation weiterentwickelt und Hürden überwunden werden müssen. Mitarbeiter und Organisation müssen wandlungsfähig sein und brauchen ein Verständnis für die Einsatzmöglichkeiten innovativer Technologien. Unverzichtbar dafür ist das Know-how digital-kompetenter Mitarbeiter.

... dass die IT als Motor mitentscheidend für das Gelingen der Digitalisierung ist. Hier müssen vielfältige Anforderungen gemeistert und Flexibilität statt starrer Systeme aufgebaut werden. Bei aller Betonung der technischen Infrastruktur: Digitalisierung ist kein reines IT-Thema, sondern betrifft das gesamte Geschäftsmodell und -system, sowohl strategisch als auch operativ.

... dass Digitalisierung ohne Partizipation und eine Kultur der Wandlungsbereitschaft nicht funktionieren kann. Dafür müssen die Mitarbeiter gewonnen, motiviert und in die Digitalisierungsprozesse eingebunden werden. Immer von der Unternehmensführung initiiert und vorgelebt.

# Mit Mut zur Innovation: So schmeckt die Zukunft Herstellern und Konsumenten.

„Sie können alles digitalisieren, beim Essen hört es auf.“ Als Christoph Minhoff, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie, bei einem Vortrag mit diesem Satz seine Zuhörer konfrontierte, atmeten sie auf. Aber nur kurz. Denn selbstverständlich wird auch in Zukunft unsere Nahrung aus natürlichen Rohstoffen bestehen. Doch alles, was sich um ein Lebensmittel herum abspielt, ist bereits von der Digitalisierung betroffen. Oder wird sich damit verändern.

Die gute Nachricht: Gegessen wird immer. Die Herausforderung: Lebensmittel zukünftig noch wirtschaftlicher, ressourcenschonender und effizienter zu produzieren und zu verarbeiten, noch näher an den Wünschen von Konsumenten und Handel. Das wird denjenigen gelingen, die sich am besten im Dickicht der Digitalisierung orientieren. Die ihren eigenen Weg finden, sich z. B. mit Industrie-4.0-Konzepten, datenbasierten Lösungen oder veränderten Geschäftsmodellen einen Vorsprung zu verschaffen. Die Digitalisierung ist für die Ernährungsindustrie somit der nächste technologische Schritt.

## **ORIENTIERUNG, EINBLICKE, IMPULSE**

Diese Publikation sorgt für Orientierung im Digitalisierungsdschungel. Branchenbeispiele vermitteln Einblicke und geben Impulse. Schließlich bietet sie Anhaltspunkte zur Positionsbestimmung des eigenen Unternehmens im Marktumfeld und für dessen strategische Ausrichtung.

Ebner Stolz hat in enger Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und führenden Unternehmen der Branche die Bedeutung der Digitalisierung erörtert. Die Gesprächsergebnisse geben einen Einblick über die aktuellen Digitalisierungsaktivitäten. Sie helfen dabei, die Herausforderungen und Treiber für die Branche zu

verstehen. Daraus lassen sich wertvolle Impulse für die eigenen Digitalisierungsaktivitäten ableiten.

Die deutsche Ernährungsindustrie ist ohne Zweifel international wettbewerbsfähig. Doch das wird sie auch in Zukunft nur dann bleiben, wenn die Digitalisierung als Fortschrittsmotor genutzt wird. Dabei darf eine digitalisierte Lebensmittelproduktion nicht am Ackerrand aufhören. Es geht um die gesamte Wertschöpfungskette: vom Acker bis zum Teller. Ebenso muss sich der Blick über Deutschland hinaus öffnen, denn die digitale Welt ist eine internationale Welt.

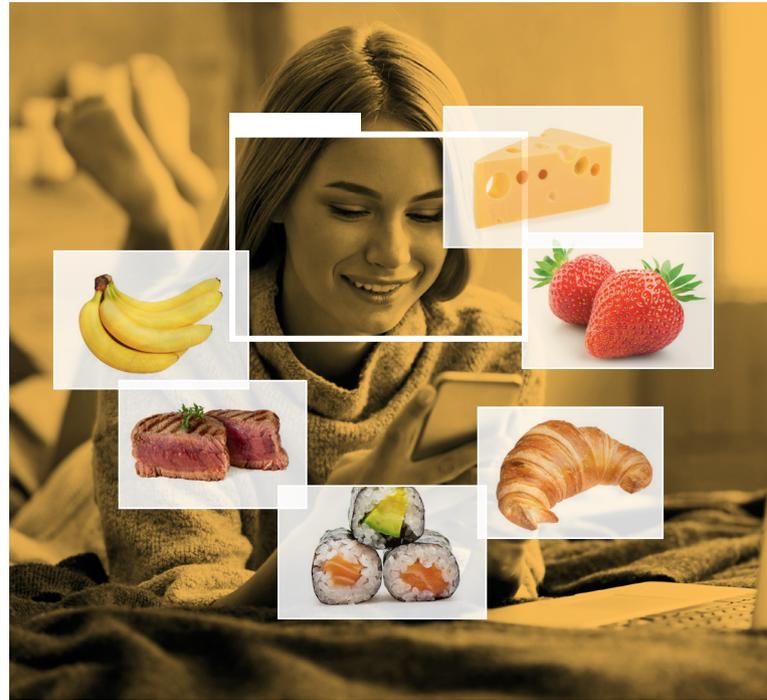
## **DIE KUNDEN WOLLEN'S WISSEN**

In einer Umfrage der BVE wurden 1.000 Konsumenten dazu befragt, wie ihnen die Zukunft schmeckt. Demnach werden in zehn Jahren 48 % der Verbraucher ihre Lebensmittel hauptsächlich online einkaufen. Ein Fünftel kann sich sogar vorstellen, Gemüse und Obst selber auf dem Balkon oder im Garten anzubauen. Ein großer Teil der Befragten will von Herstellern und Handel besser informiert werden. Vor allem wollen die Konsumenten wissen, wo die einzelnen Zutaten herkommen (55 %), wie das Produkt zu einer gesunden Ernährung beiträgt (53 %), wie der ökologische Fußabdruck eines Produktes ausfällt (44 %), wie die einzelnen Zutaten hergestellt wurden (40 %) und wer die Zutaten hergestellt hat (37 %).

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen die Konsumententrends, auf welche sich die Unternehmen der Ernährungsindustrie einstellen müssen. Die Digitalisierung bietet dafür vielfältige Möglichkeiten und Chancen, um neue Vertriebskanäle online zu bespielen, Rückverfolgung und Transparenz zu verbessern sowie die Konsumentinformation und -kommunikation weiter zu intensivieren.

# „Digitalisierung passt das heutige Geschäft an die Echtzeit an.“

DR. CHRISTIAN V. BOETTICHER, GESCHÄFTSFÜHRER, PETER KÖLLN GMBH & CO. KGAA



## CHANCEN DER DIGITALISIERUNG

Im Mittelpunkt der digitalen Entwicklung stehen die Kunden: Lebensmittel können durch digitalisierte Prozesse noch besser und schneller an Verbraucherwünsche angepasst werden. Bis hin zum maßgeschneiderten Joghurt oder der personalisierten Müslimischung. Zudem sorgen Produkte, die vollständig rückverfolgbar sind, für noch mehr Transparenz und Lebensmittelsicherheit.

Die steigenden Anforderungen der Verbraucher und der internationale Wettbewerbsdruck fordern die Branche dazu auf, kundenzentrierter zu agieren, Produkte und Prozesse zu optimieren und gleichzeitig die Kosten zu senken. Immer schneller kommen neue Technologien auf. Deren Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell zu bewerten und die notwendige Adaptionfähigkeit der Organisation werden zu Erfolgsfaktoren. Mit der Digitalisierung kann das besser gelingen als je zuvor. Hier wird bei Kundenorientierung und Produktivität eine neue Runde eingeleitet. Darüber hinaus helfen vernetzte Systeme in der Lebensmittelproduktion, Energie und Rohstoffe sparsamer einzusetzen und effizienter zu nutzen; positiv für den Klimaschutz und ressourcenschonendes nachhaltiges Wirtschaften. In einer aktuellen Studie der BVE mit dem Digitalverband Bitkom sehen

die Unternehmen die Digitalisierung als Lösung für diese Herausforderungen; 70 % bewerten aber auch die Digitalisierung selbst als Herausforderung.

## UNTERSTÜTZUNG DER POLITIK

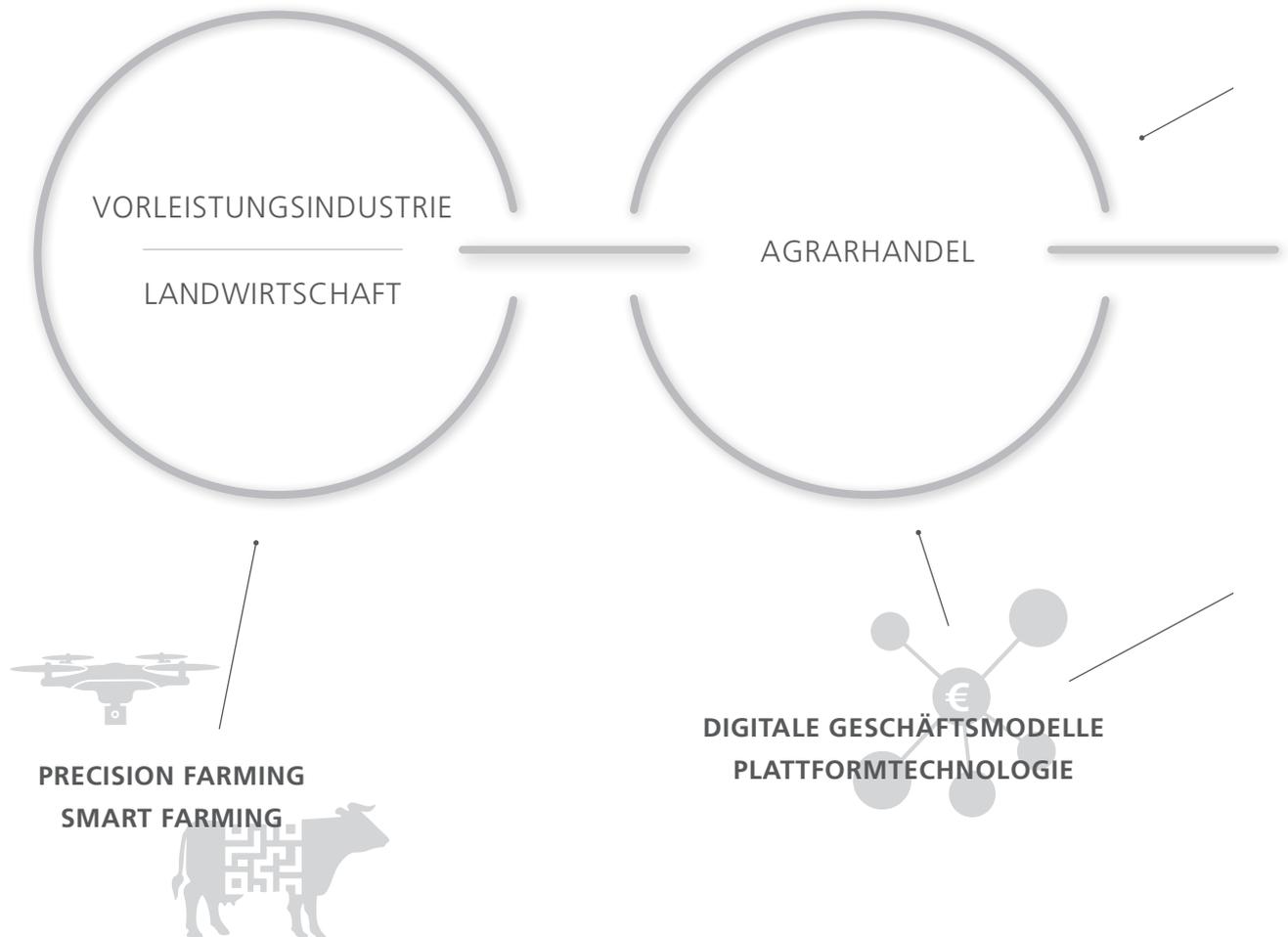
Es gibt in der Ernährungsindustrie bereits viele Best-Practice-Beispiele für die erfolgreiche Digitalisierung in verschiedenen Bereichen. Dabei ist auch die Unterstützung der Politik gefragt, um global wettbewerbsfähig zu bleiben.

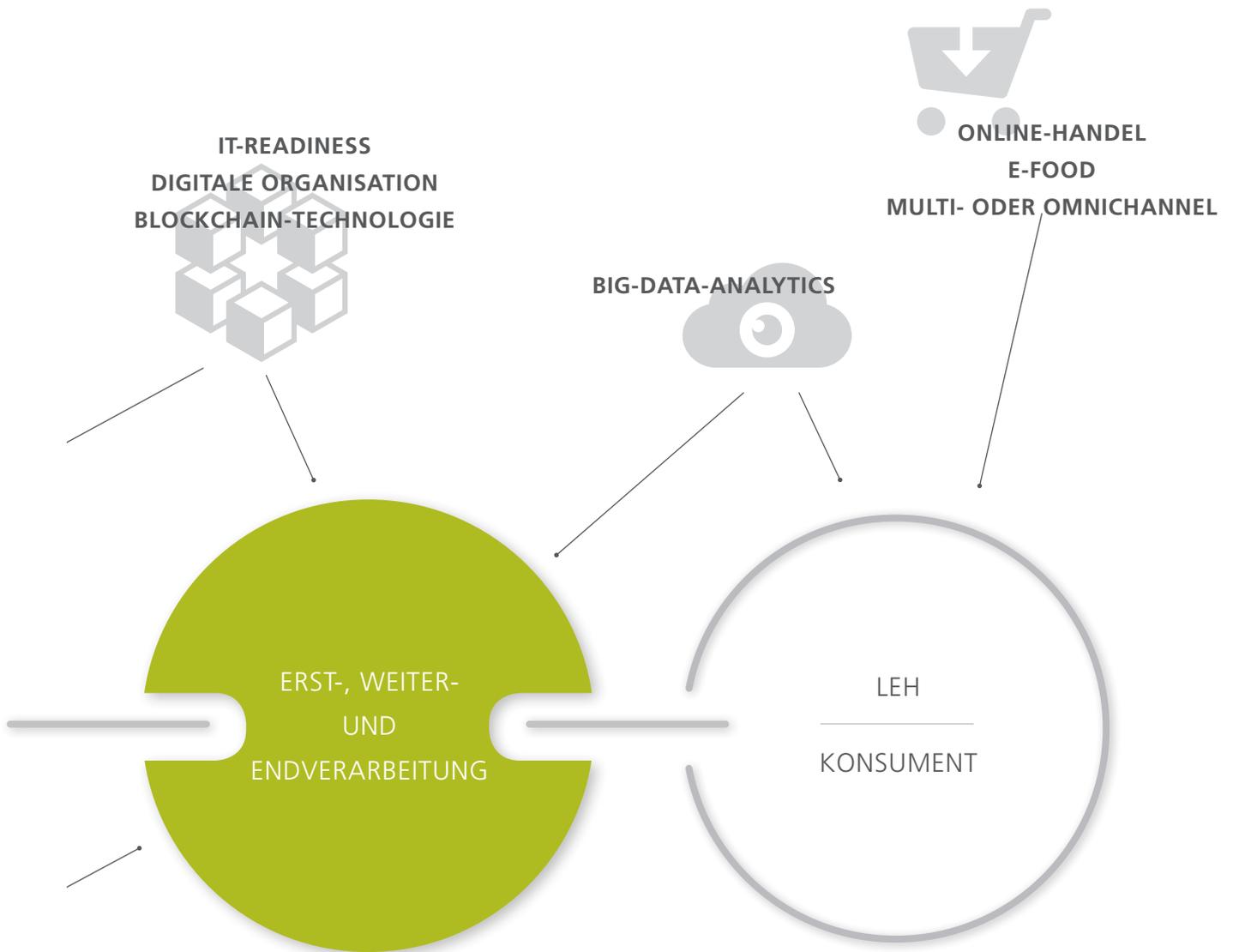
Es müssen wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen zukunftsfähige Regeln für eine digitale Ökonomie aufgestellt werden. Die enge Verknüpfung von Produkt- und Datensicherheit ist dabei nur eine der großen Herausforderungen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen haben neben einer Klärung der rechtlichen Fragen branchenspezifischen Förder- und Beratungsbedarf. Und immer noch gilt es, Antworten zu finden, wie schnelles Internet überall flächendeckend gewährleistet werden kann.

## WER PROFITIERT VON DER DIGITALISIERUNG?

Hersteller, Handel, Arbeitnehmer oder Verbraucher: Jeder, der den Mut zu Innovationen hat!

# Vom Acker bis zum Teller: Zukunftsperspektiven entlang der Wertschöpfungskette





Um den Status quo und die Zukunft der Digitalisierung in der Ernährungsindustrie zu analysieren, empfiehlt sich ein Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette – vom Acker bis zum Teller. Die Ernährungsindustrie steht im Zentrum der Wertschöpfung. Sie ist nicht nur Kern der Lebensmittelproduktion, sondern auch Herz der Digitalisierung in der Lebensmittelproduktion. Was auf den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, also vorrangig in der Landwirtschaft und im Lebensmitteleinzelhandel passiert, zeigen beispielhaft die folgenden Erläuterungen.

VORLEISTUNGSINDUSTRIE

LANDWIRTSCHAFT



### DIE DIGITALISIERUNG DER LANDWIRTSCHAFT

Bundeslandwirtschaftsministerin Julia Klöckner traf sich Mitte 2018 mit Verbandsvertretern der Land- und Ernährungswirtschaft zum Thema Digitalisierung. Ihr Ziel: Deutschland soll Vorreiter bei der Digitalisierung der Landwirtschaft werden. Digitalisierung soll natürlich kein Selbstzweck sein. Vielmehr sollen ihrer Ansicht nach mit digitalen Lösungen in der Landwirtschaft Ressourcen geschont, die Umwelt geschützt und Kosten gespart werden.

Julia Klöckner skizziert ein positives Bild der Ernährungs-, Forst- und Landwirtschaft: *„Sie ist längst hochmodern und digital. Autonomes Fahren ist in der Landwirtschaft bereits Alltag. Und nicht zuletzt: Die moderne, digitale Landwirtschaft ist auch ein attraktives Berufsfeld.“*

Chancen und Risiken der Digitalisierung diskutierten Fachleute beispielsweise auf der Konferenz „AgriFood 4.0“ 2018. Es wurde festgestellt, dass innovative Technologien im Pflanzenbau zu Verbesserungen und neuen Agrarprozessen führen können. Hier wurden besonders der Einsatz von Sensorik, Robotik, Simulation sowie das Datenmanagement hervorgehoben.

### SMART FARMING

Die Vernetzung unterschiedlicher, kommunizierender Teilkomponenten zu integrierten „smarten“ Produktionssystemen bezeichnet man als „Smart Farming“. Dabei geht es um das optimale Zusammenspiel aller Komponenten. Im Kern werden Daten an verschiedenen Punkten erfasst und über Benutzer- und Datenquellen hinweg gesammelt, um sie dann mit Algorithmen zu analysieren und Entscheidungsempfehlungen zu geben.

Dabei verbessern Smart-Farming-Lösungen nicht einfach einzelne bestehende landwirtschaftliche Produktionsprozesse. Vielmehr wird das gesamte Zusammenspiel der eng verzahnten betrieblichen und agronomischen Prozesse und Entscheidungen in einem landwirtschaftlichen Betrieb perfektioniert.

Die hierfür benötigten Daten sind durch Digitalisierung und den zunehmenden Einsatz digitaler Sensoren und Steuerungstechnik (z. B. an Zugmaschinen, Anbaugeräten, Ställen, Melkrobotern oder durch Drohnen) in immer größerer Menge verfügbar. Damit der Landwirt lokal erhobene Daten zur perfekten Verzahnung aller Arbeitsschritte oder zur Entscheidungsunterstützung nutzen kann, müssen sie miteinander kombiniert oder mit weiteren Informationen, z. B. Wetterprognosen angereichert werden. Für ein perfektes Zusammenspiel können die Daten über die gesamte Zulieferkette vernetzt werden: vom Hersteller der Betriebsmittel über den Agrarhandel und die Landtechnik bis hin zum Landwirt.

Bereits im Jahr 2016 nutzte mehr als jeder zweite landwirtschaftliche Betrieb in Deutschland digitale Lösungen. Das zeigt eine repräsentative Befragung im Auftrag des Digitalverbands Bitkom, unterstützt vom Deutschen Bauernverband (DBV). „Die Digitalisierung der Arbeit auf dem Acker und im Stall bedeutet einen enormen Fortschritt für die landwirtschaftliche Praxis, den Umweltschutz und das Tierwohl. Die Landwirte erkennen diese Chance und investieren nachhaltig, um diese Entwicklung voranzutreiben. Die Politik auf EU-, Bundes- und Landesebene ist nun gefordert, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um dieses Potenzial weiter auszuschöpfen“, erklärten Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder und DBV-Generalsekretär Bernhard Krüskens.



LEH

KONSUMENT

## DIE DIGITALISIERUNG IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Der Lebensmitteleinzelhandel ist voll im Wandel. So baut beispielsweise Amazon sein Lebensmittelgeschäft weiter aus – und damit steht fest, dass eine der letzten Bastionen des klassischen Handels vor einer weiteren großen Veränderung steht. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Schwelle zur nächsten Evolutionsstufe erreicht werden wird: die spürbare Verlagerung vom stationären auf den Online-Handel. Derzeit sind die Verbraucher noch zurückhaltend mit Online-Bestellungen von Lebensmitteln. Zwar haben 28 % aller Online-Shopper im vergangenen Jahr bereits Lebensmittel im Internet eingekauft – dreimal so viele wie 2011. Allerdings entfiel ein Großteil davon auf exklusive Spezialitäten, individualisierte Produkte sowie Spirituosen und Weine. Das breite Lebensmittelangebot wird bisher noch wenig nachgefragt. Viele Verbraucher informieren sich im Vorfeld gerne online, nur der letzte Klick zum Warenkorb bleibt vielfach noch aus.

Die Nachfrage wird exponentiell steigen, wenn der Verbraucher einen Mehrwert durch die Online-Bestellung erkennt. Wenn also Angebot und Service kundenfreundlicher gestaltet werden – und hier ist in den nächsten Jahren eine große Veränderung zu erwarten. Durch Amazon. Rewe-Chef Lionel Souque: *„Wir haben alle unterschätzt, wie brutal uns Amazon angreifen wird“*. Amazon ist dabei nicht nur aggressiver Händler, sondern auch ein absoluter Spezialist in Big Data und Analytics sowie mit eigener Logistikkompetenz.

Vor allem aber kennt Amazon jeden Kunden und dessen Interessen bis ins Detail. Mit den neuen Diensten greift das Unternehmen nun direkt in die etablierten deutschen Handelsstrukturen ein. Drohneneinsatz und taggleiche Lieferungen werden zur realen Zukunftsperspektive. Die etablierten Händler sollten die Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz in Kombination mit Big Data nicht verkennen. Innovative, offene Entwicklungsplattformen, Logistik-Spezialisten und IT-Giganten werden die Entwicklung vorantreiben – ob der etablierte Handel es will oder nicht.

Einen anderen Weg als die Lieferdienste von Rewe oder Amazon geht der niederländische Online-Lieferdienst Picnic, der

bereits in einigen deutschen Städten, wie Düsseldorf, die Verbraucher beliefert. Die Lieferung ist kostenlos, der Mindestbestellwert liegt bei 25 Euro. Geliefert werde in einem garantierten Zeitfenster. Außerdem könnten die Picnic-Kunden in Echtzeit den Routenverlauf des Fahrers in der App verfolgen. Für die Lieferung gibt es keine beliebigen Wunschzeiten, sondern für eine bestimmte Straße nur einen festen Termin pro Tag. Damit kann das Unternehmen die Touren besser bündeln und die Lieferkosten senken.

## AUF DEM SPRUNG INS ONLINE-GESCHÄFT

Für eine Studie zum „Online-Lebensmittelhandel 2017“ beauftragte der Handelsverband Deutschland (HDE) das Institut für Handelsforschung Köln (IFH Köln), die Kommunikations- und E-Commerce-Aktivitäten im Lebensmitteleinzelhandel zu analysieren. Ein Ergebnis: Die Branche ist auf dem Sprung. Bei bisher noch unterdurchschnittlichen Umsatzanteilen sind Lebensmittel dennoch bereits der Wachstumstreiber des Online-Vertriebskanals – mit der Perspektive auf hohe Wachstumsraten. Die Preissensibilität der Verbraucher, die hohe Versorgungsdichte des LEH und die hohen logistischen Anforderungen an Frische und Qualität bremsen das Tempo derzeit. Auf der anderen Seite wächst das Bedürfnis nach Convenience bei den Konsumenten. Für wachsendes Interesse an der Online-Bestellung von Lebensmitteln können auch die intensiven digitalen Kommunikationsaktivitäten der Branche sorgen. Lieferdienste wie REWE oder HelloFresh nutzen soziale Netzwerke und Apps, um dem Nutzer personalisierte Angebote zu machen oder Neukunden zu werben.

# Chancen und Risiken: Die Ernährungsindustrie im Umgang mit der Digitalisierung

## **MITTENDRIN STATT NUR DABEI: DIE ERNÄHRUNGSINDUSTRIE**

Als Bindeglied zwischen den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen spielt die Ernährungsindustrie die zentrale Rolle in der Lebensmittelbranche. Hier findet die „digitalisierte Lebensmittelproduktion“ statt. Sie ist mit einer Reihe von grundlegenden Themen und operativen Herausforderungen im Tagesgeschäft gefordert. Da werden Debatten um Nachhaltigkeit geführt, über das Tierwohl, faire Geschäftspraktiken oder die Ernährungsampel. Ebenso geht es immer wieder um Transparenz, aber auch um schwache Ernten und volatile Rohstoffpreise.



Weiterhin fordern die Verbraucher einen hohen Qualitätsstandard bei den von ihnen konsumierten Lebensmitteln, fragen qualitativ höherwertige Produkte nach und wünschen sich mehr Transparenz über die Herkunft und Produktion der Lebensmittel – bei anhaltendem Preisdruck.

Um diese Herausforderungen zu meistern, sind Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei Prozessen, Produkten und Konzepten notwendig. Ebenso Investitionen in Effizienzsteigerungen, ressourcenschonendes Wirtschaften und Nachhaltigkeit.

Aufgrund des hohen internationalen Wettbewerbsdrucks und der weiter steigenden Verbrauchieranforderungen an Lebensmittel müssen die Unternehmen der Ernährungsindustrie Produkte und Prozesse in immer kürzeren Zyklen optimieren und Kosten senken.

Digitalisierung kann, z.B. durch intelligente Vernetzung von horizontalen wie vertikalen Wertschöpfungsprozessen – kurz: Industrie 4.0 –, Transparenz, Planungssicherheit, Qualität und Kundenorientierung in der Lebensmittelherstellung weiter verbessern. Hierbei lassen sich beispielsweise durch eine übergreifende Vernetzung von Absatzprognosen oder Aktionsdaten die Produktions- und Logistikprozesse der Hersteller weiter optimieren. Solche Initiativen sind bisher allerdings noch nicht weit verbreitet. Letztlich sind die Chancen der Digitalisierung jedoch nur darstellbar, wenn alle Akteure mitmachen.

Gemeinsam mit der BVE hat Ebner Stolz führende Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie nach ihren Einschätzungen zur Digitalisierung und deren Strategien befragt:

**„WELCHE RELEVANZ HAT DAS THEMA DIGITALISIERUNG IM VERGLEICH ZU ANDEREN AKTUELLEN THEMEN FÜR IHR UNTERNEHMEN UND DIE BRANCHE?“**



Wer vermutet hätte, dass die Digitalisierung das absolute Top-Thema in der Ernährungsindustrie ist, der irrt. Das Thema hat für die Gesprächspartner eine hohe Relevanz – und zwar für alle Unternehmensbereiche. Es ist aber nicht per se der wichtigste Treiber im unternehmerischen Alltag, sondern Mittel zum Zweck der Optimierung.

So ist für die Verarbeiter von Agrarrohstoffen generell die Digitalisierung besonders bedeutsam in der Rohstoffbeschaffung, Produktion, Instandhaltung und Logistik. Unterschiede zeigen sich dann vor allem auf der Markenebene.

Für Markenartikler ist die Digitalisierung überdurchschnittlich wichtig. Die Weiterentwicklung des originären Kerngeschäftes wird aber noch höher eingestuft. Vor allem im Handelsmarkensegment liegt die höchste Priorität auf den unmittelbaren wirtschaftlichen Parametern. Das gilt besonders für naturnahe, margenschwache Produkte mit saisonalen erntebedingten Schwankungen und Volatilitäten.

Für einen befragten Markenhersteller ist die Digitalisierung aktuell ein Top-Thema und wird auch langfristig eine wichtige Rolle spielen. Das Unternehmen will Vorreiter in seinem Segment sein. Demnach ist der Stellenwert auf Top-Management-Ebene hoch. Im Zuge der Digitalisierung rücken zudem auch weitere Themen in den Vordergrund, wie die IT-Sicherheit und die Erneuerung der IT-Systeme.

Ein Handelsmarkenhersteller stellt die digitale Kommunikation mit seinen Lieferanten und Handelskunden aus dem Lebensmittel-Einzelhandel in den Mittelpunkt der Aktivitäten. Dazu werden die jeweiligen Schnittstellen auf der Lieferanten- und Kundenseite digitalisiert.

„Durch Digitalisierung können weitere Effizienzpotenziale in den Prozessen erschlossen werden. Aktives Change-Management ist wichtig für die erfolgreiche Umsetzung.“

FRANZ-JOSEF ELSING, LEITER IT, NORDZUCKER AG

„Die Kunst des Weglassens bei der Digitalisierung ist nicht zu unterschätzen.“

LOTHAR BENTLAGE, GESCHÄFTSFÜHRER, RÜGENWALDER MÜHLE  
CARL MÜLLER GMBH & CO. KG



**„WELCHE MÖGLICHKEITEN AUS DER DIGITALISIERUNG SEHEN SIE? WERTEN SIE DIESE ALS CHANCE ODER RISIKO FÜR IHR UNTERNEHMEN UND IHRE BRANCHE?“**

Insgesamt sehen die Unternehmen, mit denen die BVE und Ebner Stolz gesprochen haben, in der Digitalisierung eher Chancen als Risiken. Von der Digitalisierung erwarten sie sich mehr Transparenz, Effizienzsteigerung, einen verbesserten Kundenzugang und mehr Differenzierung zum Wettbewerb. Dabei ist der Managementebene bewusst, dass die Arbeitnehmer-Perspektive auf die Digitalisierung eine andere sein kann und hier auch Ängste bestehen. Die Arbeitnehmer hingegen fürchten eher die Risiken, vor allem einen Jobverlust.

Ein Markenartikler, mit dem wir gesprochen haben, will bei Transparenz und Rückverfolgbarkeit zur Nummer 1 in seinem

Segment werden und den Branchenstandard setzen. Nach eigenen Angaben ist das zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse wichtig. Zudem können mit der Digitalisierung aber auch Prozesse vereinfacht und Kostenvorteile realisiert werden.

Andere Markenartikler sehen in der Digitalisierung eine Chance, näher an den Kunden heranzukommen. Bei Handelsmarkenherstellern wird hingegen befürchtet, dass sich durch die Digitalisierung die Abhängigkeit von wenigen Handelsketten weiter verstärkt.

Chancen durch die Digitalisierung sieht ein weiterer Handelsmarkenhersteller in der Verknüpfung von Informationen und einer damit transparenteren Sicht auf die Wertschöpfung. Risiken werden befürchtet durch Hacker, Datenschutz-Aspekte und Produktsponage. Die gesamte Branche sollte nach Meinung des Unternehmens von mehr Transparenz und besserer Kommunikation im Zuge der Digitalisierung profitieren.

# Vom Status quo in Richtung Zukunft: Einflussfaktoren und Case Studies

Wie weit ist die Ernährungsindustrie mit der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle, Produkte und Services? Was tun die Unternehmen, um ihre Wertschöpfung mit digitalen Lösungen zu optimieren? Welchen Stellenwert hat die IT dabei – und wie gut ist die gesamte Unternehmensorganisation auf die Digitalisierung vorbereitet? Diese Fragen teilen die Digitalisierung in vier Einflussbereiche:

## **DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE**

Durch disruptives Denken entwickeln Unternehmen digitale Geschäftsmodelle. Immer mit Blick auf eine nachhaltige Wertsteigerung. Beispielsweise entstehen auf einer „Plattform-Ökonomie“ neue digitale Produkte und Services mithilfe von Big Data. Oder es werden traditionelle Produkte und Dienstleistungen mit digitalen Lösungen verknüpft.

## **DIGITALISIERTE WERTSCHÖPFUNG**

Unternehmen optimieren ihre Geschäftsprozesse auf Basis digitaler Daten. Bereits reale Anwendungen wie Smart Farming wurden schon angesprochen. Beschaffung, Finanzen, Produktion, Vertrieb – praktisch alle Prozesse entlang der gesamten

Wertschöpfungskette werden digitalisiert. Mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu steigern.

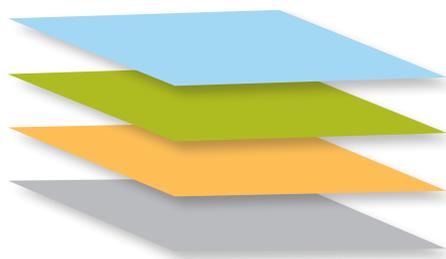
## **IT**

Die unternehmensweite IT wird als Motor und Rückgrat der Digitalisierung begriffen – und entsprechend gestärkt und ausgebaut. Hierzu muss sie vom Management aber anders aufgestellt werden als früher: Sie muss schneller reagieren können und geeignete Funktionalitäten bereitstellen – am besten „on demand“.

## **DIGITALE ORGANISATION**

In Summe entsteht eine digitale Unternehmensorganisation, die erheblich schneller und effizienter auf Veränderungschancen, veränderte Kundenwünsche oder Marktbedürfnisse reagieren kann.

Welche konkreten Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die einzelnen Bereiche? Meinungen und Fallbeispiele aus der Praxis geben einen Überblick:



— **DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE**

— **DIGITALISIERTE WERTSCHÖPFUNG**

— **IT**

— **DIGITALE ORGANISATION**

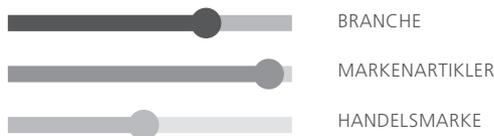
## EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG – BEI MARKENARTIKLERN GRÖßER ALS BEI HANDELSMARKEN

Hersteller von Markenartikeln haben Data Analytics als Top-Thema definiert. Denn die Schnittstellen zum Kunden ändern und erweitern sich. So wird der Onlinehandel wachsen und entlang der Customer Journey werden zusätzliche Touch Points entstehen; etwa über Social Media und funktionsbezogene Plattformen (Sportler, Allergiker, Diäten).

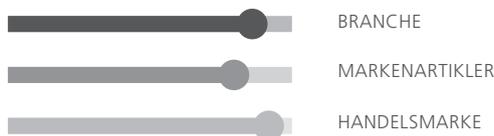
Die Markenartikler erkennen hier neue Informations- und Absatzkanäle, um näher an den Konsumenten heranzurücken. Daraus ergeben sich ihrer Ansicht nach Chancen und Veränderungen, die das ganze Geschäftsmodell bewegen können.

Allerdings können mit der Digitalisierung und Big-Data-Anwendungen beispielsweise die Mengen- und Produktionsplanung optimiert werden. Hier sehen auch die Handelsmarkenhersteller große Möglichkeiten. Entsprechender Datenaustausch vorausgesetzt.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf Ihr Geschäftsmodell?



Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf Ihre Supply Chain?



Welche Top-Ziele verfolgen Sie vorrangig?



## DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE: BESTELLPLATTFORMEN

### Dr. Oetker

Die InterNestor GmbH ist nach eigenen Angaben der europäische Marktführer für Fototorten. Dr. Oetker übernahm im Februar 2018 49 % der Geschäftsanteile des Unternehmens, das in Deutschland mit dem Onlineshop [deinetorte.de](http://deinetorte.de) bekannt ist. Hier können Kunden Torten mit individuellen Fotos und anderen Designs bedrucken lassen. Rund 60 Mitarbeiter stellen mehrere tausend solcher Torten im Monat her. Weitere Onlineshops gibt es bereits in Frankreich, den Niederlanden, Polen und Schweden. Mit Dr. Oetker als Partner soll nun noch stärker die internationale Expansion vorangetrieben werden.

### Kollex

Das von Bitburger, Coca-Cola und Krombacher gegründete Joint Venture Kollex soll die Digitalisierung und das E-Commerce-Business im Getränkehandel voranbringen. Kollex versteht sich als digitales Serviceangebot in der Geschäftsbeziehung zwischen Getränkefachgroßhändlern und Gastronomen. Über die Plattform können Gastronomen alle Produkte aus dem Sortiment der teilnehmenden Händler rund um die Uhr online bestellen.

### nearBees

Ein analoges, bestehendes Produkt über einen digitalen Vertriebsweg vermarkten: So setzt das Start-up nearBees auf ein digitalisiertes Geschäftsmodell. Die Idee: Lokale Imkereien unterstützen und regionalen Honig genießen. Dabei kann man aus seiner Postleitzahlenregion Honigproduzenten auswählen und deren Produkte – direkt beim Erzeuger – bestellen. nearBees will damit die Honigvermarktung für Imker radikal vereinfachen und zudem einen bequemen Zugang zu lokalem Honig ermöglichen. Die Förderung des lokalen Honigs von nebenan soll zum Erhalt der Imkereien und der biologischen Vielfalt der Natur beitragen.

Quellen: Öffentlich verfügbare Informationen wie Homepage und/oder Presse

„Man spricht mehr über das Thema, als man tatsächlich tut.“

RENÉ MEYER, LEITER VERTRIEB & KOOPERATIONEN,  
NEARBEES GMBH

### DIE DIGITALISIERUNG DER SUPPLY CHAIN – BRANCHENWEIT EINE PFLICHTAUFGABE

Wer seine Wertschöpfungskette digitalisiert, kann durch die Automatisierung und Vernetzung bei allen Geschäftsprozessen die Effizienz steigern, Prozessqualität und Verlässlichkeit erhöhen sowie Kosten senken. So weit, so klar. Hier sehen sich fast alle befragten Hersteller in der Pflicht, die Digitalisierung voranzutreiben. Private-Label-Produzenten messen einer digitalisierten Supply Chain übrigens noch mehr Bedeutung zu als viele Markenhersteller.

Oberstes Ziel der Digitalisierungsbemühungen in der Wertschöpfung ist die Steigerung der Effizienz und Qualität bei den Produktions- und Abwicklungsprozessen. Ebenfalls wichtig ist ein schonenderer Ressourceneinsatz. Konsumenten und Politik können die Fortschritte der Ernährungsindustrie bei der Umsetzung gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele nun noch besser verfolgen.

#### Supply Chain goes Blockchain

Wer mit anderen Beteiligten eine Lieferkette bildet, wie das in der Lebensmittelindustrie üblich ist, kann mit der Blockchain-Technologie Zeit und Kosten sparen.

Eine Blockchain ist, wie das Wort schon sagt, eine Kette verschiedener Blöcke. Jeder Block entspricht einem Datensatz, der durch ein kryptografisches Verfahren mit einem anderen Block verkettet wird. Ein Block enthält Transaktionsdaten und

eine Zeitangabe. Wesentlicher Vorteil der Blockchain ist die dezentrale Organisation von Transaktionen aller Art. Denn hier ist jeder einzelne Teilnehmer im Besitz der gesamten Transaktionskette. Und nur, wenn die Kette bei allen Teilnehmern identisch ist, funktioniert sie und kann um weitere Transaktionen erweitert werden. Eine Blockchain ist damit hochgradig fälschungssicher, denn sie wird als verteiltes Register geführt, von dem alle Beteiligten eine eigene Kopie speichern und diese fortschreiben.

Der Einsatz einer solchen Blockchain in der Lebensmittelindustrie, in der die Beteiligten die Transaktionen der Lieferkette gemeinsam dokumentieren, sollte also zu deutlichen Kosten- und Zeiteinsparungen in den administrativen Abwicklungsprozessen führen. Die Supply Chain wird damit transparent und effizient organisiert. Prozesse laufen voll automatisiert ab, Lager- und Transportgegebenheiten werden vollständig und unwiderruflich protokolliert.

### DIGITALISIERTE WERTSCHÖPFUNG

#### IBM

So will IBM mit seiner „Food Trust Solution“ die Blockchain-Technologie dafür nutzen, die Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln zu verbessern. Walmart, Nestlé und Unilever machen bereits mit. Allerdings ist laut einer aktuellen Studie der BVE mit dem Bitkom bei über 70% der Unternehmen aus der Ernährungsindustrie die Blockchain-Technologie noch kein Thema.

#### Digitale Allianz

Rund 20 Unternehmen aus der Ernährungsindustrie testen derzeit den Nutzen einer Blockchain im Palettentauschprozess. Das Projektziel: eine papierlose, schnelle und einfache Abwicklung des Palettentauschs an der Rampe. Für mehr Effizienz und Kostenersparnis soll eine künftige Blockchain-Lösung darüber hinaus eine konsistente, gesicherte Saldenerfassung und -führung sowie den anschließenden Saldenausgleich der Palettenkonten unterstützen.

Quellen: Öffentlich verfügbare Informationen wie Homepage und/oder Presse

## IT-READINESS – GRUNDLAGE FÜR JEDE FORM DER DIGITALISIERUNG

Wenn die Digitalisierung in der Ernährungsindustrie nicht richtig Fahrt aufnimmt, liegt das oftmals am stotternden Motor: der IT. Die mangelnde Flexibilität der technischen Infrastruktur und auch der IT-Sicherheit sind ein tägliches Ärgernis in der Belegschaft, bis hinaus ins Top Management – und das große Thema für die meisten befragten Unternehmen.

Um überhaupt über Digitalisierung nachdenken zu können, muss auch in die IT-Kompetenz und die Entwicklung einer eigenen IT-Strategie investiert werden. Die größte Hürde laut Branchenvertretern: geeignete Mitarbeiter für diese IT-Ambitionen zu finden und digitales Know-how im Unternehmen aufzubauen. Darüber hinaus finden sich Initiativen des Gesetzgebers (IT-Sicherheitsgesetz) und damit auch die Vereinbarung branchenspezifischer IT-Sicherheitsstandards.

### IT-READINESS

#### Kuchenmeister

Die Großbäckerei ist Marktführer in Deutschland bei Fertigmitteln sowie Weltmarktführer bei Baumkuchen und Christstollen. Kuchenmeister hat sich frühzeitig für den Aufbau einer hauseigenen maßgeschneiderten Softwarelösung entschieden und ein eigenes ERP-System entwickeln lassen. Schon 1996, lange bevor „Digitalisierung“ zum Trend wurde, setzte Kuchenmeister dieses System erfolgreich ein. Aktuell können fast alle Unternehmensbereiche dadurch gesteuert und kontrolliert werden. Vorteile sieht das Unternehmen insbesondere in der Unabhängigkeit gegenüber Drittanbietern und der hohen Sicherheit.

Quellen: Öffentlich verfügbare Informationen wie Homepage und/oder Presse

#### Nordzucker

Aus Millionen Tonnen Zuckerrüben wird jedes Jahr im Herbst in den Werken der Nordzucker der Zucker gewonnen. Für die gleichmäßige und zuverlässige Anlieferung über vier Monate rund um die Uhr ist ein ausgeklügeltes System entwickelt worden, das Nordzucker agri!og. Bereits im Frühjahr werden die Felder und Verladestellen erfasst, damit die Lkw-Fahrer im Herbst bei Nacht und Nebel jeden noch so abgelegenen Feldweg finden. Die Rüben liegen in einer langen Miete, das Vlies zum Schutz der Rüben ist dann bereits heruntergezogen und das Verladegerät steht bereit. „Dieses Zusammenspiel der vielen Partner – das ist Digitalisierung vom Feinsten“, sagt Holm Kemmer, Chef der Nordzucker-Rübenlogistik. Auch nach der Ernte kann der Landwirt auf seinem Smartphone noch nachvollziehen, was mit seinen Zuckerrüben gerade passiert und wieviel Zuckergehalt gemessen wurde.

#### Deutsches Milchkontor

Das Deutsche Milchkontor (DMK) ist mit 5,1 Mrd. Euro Umsatz der größte deutsche Milchverarbeiter und befindet sich gerade in einem fundamentalen Umbauprozess. „Wir entwickeln uns vom Rohstoffverwerter zum Lebensmittelhersteller“, sagt Oliver Bartelt, Head of Corporate Communications DMK Group. Dabei beteiligt sich die Unternehmensgruppe unter anderem an einem innovativen Projekt, gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: Das tatsächliche Verfallsdatum von Lebensmitteln digital vorhersagen! Per Smartphone-App soll der Verbraucher ab dem Jahr 2020 bei Produkten von DMK die tatsächliche Haltbarkeit, Herkunftsinformationen und weitere Fakten abrufen können. Sensoren in der Verpackung überwachen die Bedingungen über die gesamte Wertschöpfungskette (z.B. Lagerung, Temperatur, Licht). Aus diesen Daten prognostiziert ein Algorithmus die tatsächliche Haltbarkeit.

Quellen: Öffentlich verfügbare Informationen wie Homepage und/oder Presse

## DIE DIGITALE ORGANISATION – AUSBAUFÄHIG

Alle Interviewpartner von BVE und Ebner Stolz stufen den digitalen Zustand der Unternehmensorganisation und die Bereitschaft der Mitarbeiter als durchschnittlich bis maximal zufriedenstellend ein. Zudem wird eingeräumt, dass noch weiterer Dialogbedarf mit den Arbeitnehmern besteht. Die Mehrheit der Mitarbeiter sieht die Digitalisierung entgegen der Wahrnehmung der Unternehmen als Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz, da die konkreten Auswirkungen auf die Arbeitswelt noch nicht in Gänze greifbar sind. Ungewissheit führt zu Unsicherheit und Angst – und kann damit auch Widerstand erzeugen.

Eine erfolgreiche Digitalisierung muss daher von einem Change-Prozess begleitet werden, der die Mitarbeiter aufklärt, ermutigt und motiviert und vor allem mitnimmt. Digitalisierung muss zu einem positiv verstandenen Teil der Unternehmenskultur werden, verankert auf allen Ebenen der Organisation.

Digitalisierung und Change erfordern die Einbindung aller Bereiche und nicht nur der IT oder Stabsstellen, wie der Unternehmensentwicklung. Idealerweise stellt man ein digitales Team mit Vertretern aller Bereiche zusammen. In einer Art Projekt-Setup mit schlanken Berichtsstrukturen und Routinen entwickelt das interdisziplinäre Digitalisierungs-Team die digitale Agenda und Roadmap. Das Team treibt die Digitalisierung voran und sorgt in den jeweiligen Unternehmensbereichen für Transparenz, Akzeptanz und Motivation bei den Kollegen.

Neben den Mitarbeitern müssen jedoch auch die Führungskräfte ihr Führungsrepertoire erweitern und bestehende Muster und Strukturen hinterfragen. Die Herausforderung: Aus „Digital Natives“ mit ihrem Technologiewissen, Kreativität und einer hohen intrinsischen Motivation und „alten Hasen“ mit ihrer wertvollen Erfahrung ein funktionales Team zu formen. So, dass das technisch Mögliche in einen wirtschaftlichen Zusammenhang gebracht werden kann.

## DIGITALE ORGANISATION

### Frosta

Bei Frosta hatte eine Mitarbeiterumfrage vor einigen Jahren ergeben, dass sich nicht alle Mitarbeiter genügend informiert fühlen. Es wurde klar: Das musste zügig geändert werden – und zwar mit einer zentralen digitalen Plattform für die interne Kommunikation, die speziell auch der Vorstandschef regelmäßig nutzt. Das myfrosta!-Intranet, das auf Desktop-PCs, Smartphones und Tablets verfügbar ist, ging ein gutes halbes Jahr später online. Die Plattform soll auch dazu dienen, Mitarbeiter in den Prozess der Digitalisierung einzubinden.

### Wernsing

In der Wernsing-Gruppe, als einem der größten Feinkosthersteller in Deutschland, sollen möglichst alle Mitarbeiter so früh wie möglich über wichtige Themen im Bilde sein. Dazu wurden digitale schwarze Bretter installiert. Über interaktive Touch-Displays können sich die Mitarbeiter umfassend und schnell informieren: Gesetzesänderungen, Firmentermine, Jubilare, Auszeichnungen, Arbeitsanweisungen, Nachrichten und Wetterinfos. Alle Daten werden zentral verwaltet. So können auch Schichtplanveränderungen auf die Bildschirme oder künftig auch direkt aufs Smartphone geschickt werden.

Quellen: Öffentlich verfügbare Informationen wie Homepage und/oder Presse

# „Digitalisierung ist Dauerauftrag.“

RICHARD HARTINGER, GESCHÄFTSFÜHRER,  
RIHA WESERGOLD GMBH & CO. KG

# Bei der Digitalisierung gibt es nicht den einen richtigen Weg. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Stil finden.

# 1

## TYP 1: DER KOSTEN-NUTZEN-PRAGMATIKER

Dieser Unternehmer weiß, dass es die Kunden sind, die das Geschäft bringen. Daher sagt er ganz klar: „Wenn unser Kunde etwas von uns verlangt, setzen wir das um.“ Diesem Entscheider geht es bei der Digitalisierung wie bei anderen unternehmerischen Themen darum, dass effizienzgetrieben und pragmatisch gehandelt wird. Digitalisierung wird hier als zukünftiger Standard bewertet, den man erfüllen muss. Wichtige Segmente für digitalisierte Prozesse sind zum Beispiel die digitale Belegabwicklung oder die Rückverfolgung bei Rohstoffen, jeweils getrieben durch die IT-Organisation.

**Vorteil: Starker Kunden- und Marktfokus**

**Nachteil: Effizienzstreben zu Lasten kreativer Lösungen**

# 2

## TYP 2: DER AD-HOC-ENTSCHEIDER

Nach Überzeugung dieses Unternehmers ist die Digitalisierung vor allem dafür da, um Produktion, Logistik und Einkauf zu optimieren. Entlang der Supply Chain wird hier stark kosten- und prozessorientiert gedacht. So sollen Daten gesammelt werden, um die Effizienz von Produktion und Logistik zu messen und Prozesse besser zu steuern. Der Ad-hoc-Entscheider folgt keinem fixen Masterplan. Er will Ideen schnell umgesetzt wissen und braucht eine starke Organisation an seiner Seite, die spontane Impulse in nachhaltige Umsetzungsmaßnahmen übersetzt.

**Vorteil: Hohe Umsetzungsgeschwindigkeit**

**Nachteil: Reibungsverluste beim Einbezug der Gesamtorganisation**

### TYP 3: DER ADAPTIERENDE ANTREIBER

# 3

Eine spannende Mischung stellt dieser Unternehmertyp dar: Einerseits will er kein Pionier sein, der voll ins Risiko geht. Andererseits will er auch keinen Trend verpassen und fordert mit seinen Ideen die Organisation heraus. Er schaut sich an, was die Wettbewerber tun, wo sie Fehler machen oder erfolgreich sind. So ist er gleichzeitig Getriebener konkreter Anforderungen aus dem Markt und Antreiber für die Mitarbeiter. Dabei rennt er in seinem Elan zuweilen der Organisation voraus und delegiert vieles an die IT. Die IT kann jedoch nicht am Geschäftsmodell arbeiten, das müssen die Fachbereiche übernehmen; idealerweise interdisziplinär.

**Vorteil:** Die Zweiten können die Ersten sein

**Nachteil:** Verlernen des Innovierens

### TYP 4: DER DIGITALSTRATEGE

# 4

Dieser Unternehmer denkt ganzheitlich über die Digitalisierung nach. Er will nach und nach alle Unternehmensbereiche und alle Elemente des Geschäftsmodells digitalisieren. Auch er ist stark an Kosten- und Prozessoptimierung interessiert. Doch vor allem hat er erkannt, dass das eigene Geschäftsmodell weiterentwickelt werden muss. Der Digitalstratege sieht in der Digitalisierung den großen Nutzen, näher an den Endverbraucher zu kommen. Dafür ist er auch bereit, unternehmerischen Visionen zu folgen und für deren Realisierung zu investieren. Selbst wenn er heute nicht genau weiß, wann und wie sich die Investition rentiert.

**Vorteil:** Strategische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

**Nachteil:** Folgen einer Vision zu lasten schneller Umsetzung

# Digitalisierungsvorhaben erfolgreich umsetzen. Ein Handlungsrahmen.

Die Unternehmen der Ernährungsindustrie stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Der technologische Fortschritt entwickelt sich exponentiell und die relevanten Technologien müssen verstanden, in der Praxis schnell getestet und wirtschaftlich eingesetzt werden – immer ausgerichtet auf die Kundenbedürfnisse. Das Wettbewerbsumfeld wird zunehmend disruptiv. Hier müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich überprüfen und adaptieren. Zudem sollte eine Kultur etabliert werden, die Innovationen fördert, hierarchisches Denken reduziert und Fehler als wertvolle Ressourcen des Wachstums anerkennt.

Diese vielfältigen Aufgaben erfordern individuelle Lösungsansätze. Eine zielgerichtete digitale Transformation kann innerhalb eines anpassungsfähigen Handlungsrahmens gelingen.



## SCHRITT FÜR SCHRITT:



- 1 Die Analyse des digitalen Reifegrads** steht am Anfang jedes erfolgreichen digitalen Transformationsprozesses. Sie beantwortet wichtige Fragen: In welchen Bereichen ist das eigene Unternehmen digital bereits stark aufgestellt? Ist die Unternehmensstrategie für eine digitale Transformation ausgerichtet? Wo besteht Handlungsbedarf? Mit den Antworten können die Ressourcen in die richtigen Richtungen geleitet werden. Dabei ist es wichtig, die Meinungen von Führungskräften und die von Mitarbeitern zu analysieren. Um sich in dem Marktumfeld einordnen zu können, sollte der eigene Status quo mit dem anderer Branchenvertreter verglichen werden. Daneben können auch Ideen für das eigene Unternehmen aus den Entwicklungen in anderen Branchen gezogen werden.
- Im Anschluss wird das digitale Potenzial untersucht. Nur wer sein Ziel überhaupt kennt und sich dafür eine Strategie überlegt, kann dieses auch erreichen. Mit Einbindung des Top-Managements sollte unter Berücksichtigung aktueller Studien und branchenrelevanter Trends ein individuelles digitales Zielbild erarbeitet werden. So lassen sich vielversprechende Handlungsfelder identifizieren. Bestehende Projekte müssen danach ausgerichtet und eine **digitale Roadmap** aufgestellt werden. Daraus lassen sich für das eigene Geschäftsmodell, die angebotenen Produkte & Services sowie die Prozesse im Unternehmen Handlungsoptionen ableiten.
- Als Herzstück eines jeden Unternehmens muss auch in der Ernährungswirtschaft das Geschäftsmodell kontinuierlich überprüft werden. Beispielsweise kann mit dem **Canvas-Ansatz** das bestehende **Geschäftsmodell** schnell aufgenommen werden. Häufig werden bereits in diesem Schritt erste Optimierungspotenziale identifiziert. Auf dieser Basis können dann Vorschläge für Geschäftsmodellinnovationen erarbeitet werden. Unterschiedliche Herangehensweisen führen meist zu Ideen, die entweder das bestehende Modell leicht optimieren oder radikal neuartig sind. So werden auch Diversifizierungsmöglichkeiten aufgedeckt, die das bestehende Kerngeschäft indirekt stützen.
- Innovative Produkte und Services helfen dabei, Kunden zielgruppenspezifisch anzusprechen und die Digitalisierungsziele zu erreichen. Beispielsweise können mit dem **Design-Thinking-Ansatz** in interdisziplinären Workshops Innovationen entstehen, die wirtschaftlich, technisch machbar und kundenorientiert sind. Die Devise des digitalen Zeitalters lautet: Fail fast. Ideen sollen schnellstmöglich in kostengünstige Prototypen umgesetzt, praxisnah getestet und stetig verbessert werden. UX/UI-Designer und Programmierer können erlebbare Prototypen in kürzester Zeit realisieren. So sinkt das Risiko von Fehlinvestitionen.
- Auf der Prozessebene geht es langfristig oft um die Prozessautomation und den Einsatz künstlicher Intelligenz. Grundlage für das Erreichen dieser Ziele ist die **Process-Mining-Technologie**. Damit werden Geschäftsprozesse rekonstruiert, analysiert und digitalisiert. Schon nach kürzester Zeit können enorme Kostensparpotenziale aufgedeckt werden. Ineffizienzen, wie Doppelarbeiten oder lange Rüstzeiten, werden sofort sichtbar, alle Ergebnisse sind dabei transparent und objektiv. So können Optimierungspotenziale gezielt entdeckt werden.
- Innovationen sind nur so gut wie ihre Umsetzung. Dabei kann ein detailliertes Modell zur Operationalisierung unterstützen. Mit individuellen Kennzahlen lässt sich hier der Fortschritt messen; Maßnahmen können, wenn notwendig, angepasst werden. Für die tatsächliche Umsetzung müssen Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Ein umfassendes Management der Veränderung mit gezielten Mitarbeitertrainings, z. B. gesteuert durch ein **Transformation Management Office**, können helfen. Solche Projekte sind dann wirklich erfolgreich, wenn eine agile Organisation entsteht, die sich schnell den verändernden digitalen Anforderungen anpassen kann.

# Die starke Stimme der Branche: Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der deutschen Lebensmittelindustrie, seit über 65 Jahren vertritt sie die branchenübergreifenden Interessen der Hersteller. In der BVE haben sich über Fachverbände und Unternehmen alle wichtigen Branchen der Ernährungsindustrie zusammengeschlossen. Die BVE ist der zentrale Kontakt für nationale und internationale Belange der Ernährungsindustrie und geübter Vermittler in einem umfassenden Branchennetzwerk. Durch eine aktive Interessenvertretung, den offenen Dialog und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit tritt die BVE für die Positionen und Leistungen der Ernährungsindustrie gegenüber Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien in Berlin, Brüssel und darüber hinaus ein.

Aufgabe der BVE ist es,

- > sich für wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einzusetzen, die den deutschen Lebensmittelherstellern verantwortliches und unternehmerisches Handeln ermöglichen,
- > die Zukunftschancen der Unternehmen der Ernährungsindustrie am Standort Deutschland zu sichern,
- > mittelstandsgerechte Marktzugangsstrategien und die Exportorientierung der Lebensmittelbranche zu fördern sowie den verbindlichen Abbau von Barrieren im Außenhandel einzufordern,
- > für weniger Bürokratie, weniger Regulierung und mehr Freiraum für Lebensmittelhersteller zu sorgen und
- > sich für eine Eigenverantwortung der Bürger stark zu machen.

Die Arbeitsschwerpunkte der BVE sind:

- > Konjunktur und Wirtschaftspolitik
- > Märkte und Trends

- > Wettbewerb, Recht und Steuern
- > Außenwirtschaft, Zoll, Handelspolitik
- > Absatz
- > Messen
- > Industrie, Mittelstand und Innovation
- > Verbraucher, Stiftung Warentest
- > Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- > Rohstoffe und Agrarpolitik
- > Umwelt
- > Energie
- > Europa
- > Nachhaltigkeit
- > Krisenmanagement

Die Ernährungsindustrie ist mit rund 600.000 Beschäftigten in über 6.000 Betrieben der viertgrößte Industriezweig Deutschlands. Zuverlässig versorgt sie 82 Millionen Verbraucher mit hochwertigen und preiswerten Lebensmitteln. Mit einer Exportquote von 34 % schätzen zudem Kunden weltweit die Qualität deutscher Produkte.

Bundesvereinigung der  
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.  
Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Telefon +49 30 200786-0  
Telefax +49 30 200786-299  
bve@bve-online.de

Twitter: [www.twitter.com/bve\\_online](http://www.twitter.com/bve_online)

Facebook: [www.facebook.com/BVEonline](http://www.facebook.com/BVEonline)

YouTube: [www.youtube.com/user/BVEvideo](http://www.youtube.com/user/BVEvideo)

Blog: [www.filetspitzen.de](http://www.filetspitzen.de)

# Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die standortunabhängig eingesetzten über 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere rund 1.500 Ebner Stolz Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren zehn Standorten. Als Mitglied des Netzwerks Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns Deckungsbeitrags-Management, Kostensenkung oder Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung oder organisatorische Neuausrichtung.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei. Zudem unterstützen wir unsere Kunden bei der digitalen Transformation.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)



**CHRISTOPH HAVERMANN**

Tel. +49 221 20643-942  
christoph.havermann@ebnerstolz.de

Christoph Havermann ist Partner der Ebner Stolz Management Consultants und verantwortet den Bereich Agrar- & Ernährungsindustrie



**JULIUS STEINRIEDE**

Tel. +49 221 20643-858  
julius.steinriede@ebnerstolz.de

Julius Steinriede ist Partner der Ebner Stolz Management Consultants im Bereich Digitalisierung



**CHRISTOPH LANG**

Tel. +49 711 2049-1349  
christoph.lang@ebnerstolz.de

Christoph Lang ist Principal der Ebner Stolz Management Consultants im Bereich Agrar- & Ernährungsindustrie



**CHRISTOPH MINHOFF**

Tel. +49 30 200786-0  
bve@bve-online.de

Christoph Minhoff ist Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)



**STEFANIE SABET**

Tel. +49 30 200786-143  
ssabet@bve-online.de

Stefanie Sabet ist Geschäftsführerin und Leiterin des Büros Brüssel bei der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

# Impressum

## Herausgeber

Ebner Stolz  
Management Consultants GmbH  
Holzmarkt 1  
50676 Köln  
Telefon +49 221 20643-0  
Telefax +49 221 20643-10  
[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)

Standort Stuttgart:  
Kronenstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon +49 711 2049-0  
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:  
Ludwig-Erhard-Straße 1  
20459 Hamburg  
Telefon +49 40 37097-0  
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:  
Mendelssohnstraße 87  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 1539249-0  
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:  
Ridlerstraße 57  
80339 München  
Telefon +49 89 549018-100  
Telefax +49 89 549018-129

## Redaktion

Christoph Lang >> [Christoph.Lang@ebnerstolz.de](mailto:Christoph.Lang@ebnerstolz.de)

## Inhaltlich verantwortlich:

Christoph Havermann >> [Christoph.Havermann@ebnerstolz.de](mailto:Christoph.Havermann@ebnerstolz.de)  
Julius Steinriede >> [Julius.Steinriede@ebnerstolz.de](mailto:Julius.Steinriede@ebnerstolz.de)  
Dr. Björn Alex >> [Bjoern.Alex@ebnerstolz.de](mailto:Bjoern.Alex@ebnerstolz.de)  
Christoph Lang >> [Christoph.Lang@ebnerstolz.de](mailto:Christoph.Lang@ebnerstolz.de)  
Prof. Dr. Christoph Willers >> [Christoph.Willers@extern.ebnerstolz.de](mailto:Christoph.Willers@extern.ebnerstolz.de)

## Artredaktion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation  
>> [www.juttamundusmarkenzeichen.de](http://www.juttamundusmarkenzeichen.de)

## Text

Christian Nandelstädt >> [www.texterstexte.de](http://www.texterstexte.de)

Alle Case Studies wurden basierend auf öffentlich verfügbaren Informationen wie der Unternehmenshomepage und/oder Presseartikeln recherchiert. Es wurden keine internen Informationen der Unternehmen herangezogen. Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall.

Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

