

## Fit For Future

Nichts ist so beständig wie der Wandel, wusste Heraklit von Ephesos schon 500 Jahre vor Christus. Die Welt ist auch für die Getränkewirtschaft immer in Bewegung. So darf man sehr gespannt sein, wie sich das zukünftige Interesse von ABInBev an SABMiller entwickelt und welche Folgen das für die weltweite Brau- und Getränkewirtschaft hat. Ab Seite 1136 lesen Sie die Einschätzung von *Dr. Ina Verstl*.



### „VOM BRAUER CURSUS ZUR STUDIENFAKULTÄT“ –

Die Studienfakultät Brau- und Lebensmitteltechnologie der TU München feiert im Oktober 2015 ihr 150-jähriges Bestehen. 150 Jahre Forschung, Lehre und Innovation (S. 1133), geprägt von steten Anpassungen an die Erfordernisse der Zeit und der Vorsorge für die Zukunft, wie das Festprogramm verdeutlicht. Zu den neueren Aktivitäten, die die Studierenden fit für den beruflichen Alltag machen sollen, gehört der Innovationswettbewerb für Getränke und Lebensmittel (IGL). Vergangene Woche fand die Verkostung der aktuellen Produktideen statt. Die BRAUWELT ist als

Medienpartner dabei (siehe auch [www.brauwelt.de](http://www.brauwelt.de)) und berichtet ab Seite 1136 darüber.

### VON MEGATRENDS UND IHREN FOLGEN –

Ein wahres Potpourri von Trends treibt die Getränkewirtschaft in einen permanenten Wandlungsprozess. Sie bündeln sich zu Megatrends mit hoher Ausstrahlung auf das Geschäftsmodell des Getränkeherstellers. Trotzdem verhalten sich Hersteller noch zu reaktiv und verteidigen traditionelle Positionen, sagt *John A. Eke*, Exxent Consulting, Eching. Im Beitrag ab Seite 1146 zeigt er auf, wie durch die Kombination von agilem Trendmanagement mit der Anpassung von Geschäftssystemen und Prozessen Unternehmen fit für die Zukunft gemacht werden können. Das Neue seines Ansatzes ist die konsequente Prozessorientierung, die neue Produkte ebenso berücksichtigt wie das Thema Fachkräftemangel, Wertewandel oder logistische Abläufe. Und wer weiß, vielleicht kann *Dr. Kai Kelch* dann erneut „Weiter steigende Absatztendenz“ im GFGH vermelden (S. 1141).

### VOM NOTFALL UND DEN SORGEN –

Jeder ist ersetzbar, nur man selber nicht? Für Brauereieinhaber, die für einen Notfall wie einem befristeten oder gar andauernden Totalausfall nicht vorgesorgt haben, stimmt das wohl sogar. Dabei können nicht nur der Ausfall der Arbeitskraft des Chefs, sondern auch Zukunftsängste bei Mitarbeitern und Kundschaft ein Unternehmen schnell in Schieflage bringen. *Thomas Schneider*, Essen, betrachtet ab Seite 1150 die verschiedenen Problemfelder und technische wie rechtliche Lösungen.

### ZUM ZUKÜNFTIGEN UNTERNEHMER –

Für jeden Beruf gibt es ein Berufsbild und zahlreiche Ausbildungsangebote, aber eine „Unternehmerschule“...? „Wie kann man Unternehmer lernen?“ fragte sich *Dieter Lachenmaier*, Babensham, und bringt uns ab Seite 1153 der Antwort näher: Er zeigt Möglichkeiten auf und nennt die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die Unternehmer heute wie auch in der Zukunft mitbringen sollten.

*L. Willebrand*

# Fit For Future durch agiles Trendmanagement

**NEUAUSRICHTUNG** | Die Getränkewirtschaft Deutschland befindet sich seit Jahren in einem kontinuierlichen und zugleich vielschichtigen Wandlungsprozess, getrieben von einem Potpourri von Trends. Sie sind untereinander verankert und bündeln sich immer häufiger zu kräftigen Megatrends mit hoher Ausstrahlung auf das Geschäftsmodell des Getränkeherstellers. Trotzdem verhalten sich Hersteller und Verbandsorganisationen noch zu reaktiv und verteidigen traditionelle Positionen.

**EIN ERSTER** umfassender Blick auf den Radarschirm der Getränketrends für den deutschen Markt lässt die Konsequenzen und Chancen erkennen und zeigt uns neue Handlungsfelder auf. Wer als Produktentwickler, Produzent und Dienstleister in diesem europäischen Lebensmittelkernmarkt nachhaltig erfolgreich sein will, muss Deutschland und die Deutschen sehr gut kennen:

- Wie tickt das Land? Was treibt unser Konsumverhalten und unser soziales

Gewissen an? Wie verändern sich unsere sozio-ökonomischen Systeme? Welche globalen Megatrends beeinflussen uns, welche beeinflussen wir?

- Welche Konsequenzen und Handlungsoptionen zeigen sich für das Geschäftsmodell, die Wertschöpfungs- und Prozessketten des Getränkeunternehmens?
- Welche Hebel müssen auf die strategische Agenda?

Ein erster Überblick vorweg zeigt den Trendmix der deutschen Getränkeindus-

trie: Demografischer Wandel, neue Lebensstile, Konsument online, LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability = bewusste und gesunde Lebensweise), Konsolidierung der Anbieter, Mikrofabriken, schwindende Mitte, Fachkräfte- und Unternehmermangel, Industrie 4.0, totale Transparenz, Mehrkanalsysteme, Climate Footprint, Gesundheitspolitik und Regulierungsmaßnahmen sind nur die Highlights aus dem Potpourri. Wichtig und neu dabei ist: Es geht um alle Trends, das Gesamtbild und die Folgen für das Unternehmen als Ganzes.

## Neue Herausforderung: agiles Trendmanagement

Autor *John A. Eke* hat hier mit der Beratungsfirma *Exxent Consulting* und *Dr. Hans Werner Busch* vom Institut für Verbandsmanagement (IVM), Potsdam, seit einigen Jahren einen anderen Weg beschritten. Die neue Grundidee kombiniert agiles Trendmanagement mit der konsequenten Anpassung von Geschäftssystemen und Prozessen (Abb. 1).



**Autoren:** John Albert Eke, geschäftsführender Gesellschafter, Marc Eke, Management Consultant, beide Exxent Consulting GmbH, Eching

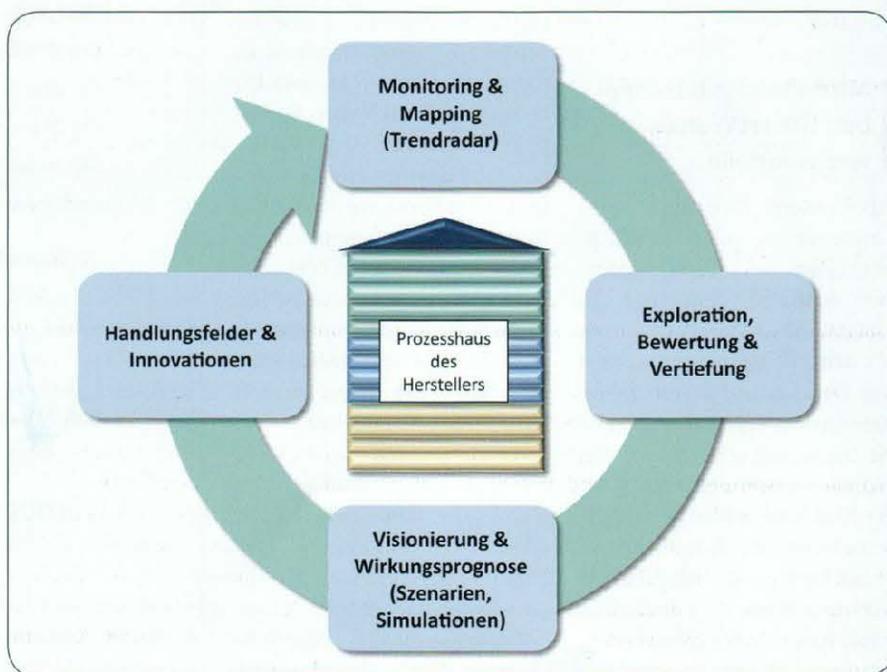


Abb. 1 Der agile Trendmanagement-Zyklus

Entscheidend für diese neue und auch bewusst alternative Herangehensweise ist der Blick auf das Ganze und die Verschmelzung mehrerer Statistiken, Fakten und Schaubilder zu wenigen zentralen Ideen und Kernsätzen (Abb. 2). Sowohl die Unternehmen als auch die Verbände der Getränkeherstellung müssen hier umdenken und ein wirksames 3F-Management anstreben: Fit For Future (3F). Agiles Trendmanagement heißt: Im Zentrum des Trendzyklus steht das Wertschöpfungs- und Prozessmodell des Getränkeherstellers. Das stellt die Organisation in ein anderes Licht.

Abb. 2  
Prozesshaus des Getränkeherstellers



**Im Zentrum der neuen Agilität**

Das Prozesshaus des Getränkeherstellers zeigt alle Kernprozesse in der Logik der Wertschöpfungskette, von der Strategie zum Kunden:

- Die Strategiekette: Trends-to-Concept, Concept-to-Launch und Demand-to-Order;
- die Lieferkette: Order-to-Cash und Purchase-to-Pay;
- die Supportkette: Requirements-to-Service.

Nichts Neues? Doch, und zwar in der konsequenten Prozessorientierung des Getränkeunternehmens als Voraussetzung der dynamischen Fähigkeit, Trends zu erkennen und auf die richtig erkannten auch zu reagieren. Folglich kann man dann mithilfe der richtigen Werkzeuge auch treffsicher bewerten, ob das Geschäftsmodell noch stimmt und an welcher Stelle der Organisation angesetzt werden muss. Damit entsteht eine Art strategisches Prozessmanagement, das als Ergebnis die richtigen Produkte in der richtigen Verpackung über den richtigen Weg und Kanal zur richtigen Zeit an den richtigen Kunden liefert (Abb. 3).

**Der „Liquid Input“ des Deutschen**

Getränke sind aus unserem Lebensmittel-sortiment nicht wegzudenken, stehen im Mittelpunkt der Ernährungspyramide. Die ausreichende und richtige Flüssigkeitsaufnahme spielt eine wesentliche Rolle für den Erhalt unserer Gesundheit: Gerade weil Getränke so essentiell wichtig sind, treffen sie auch schneller als andere Lebensmittel auf den Nerv der Zeit und unser Wertesystem. Blickt man auf das Lebenszeitbudget des Deutschen und dessen Verteilung auf Medienkonsum, Schlafen, Arbeiten, Ernährung, Auto, Sport und andere Haupttätigkeiten des Lebens, dann liegen Essen & Trinken mit

fünf Jahren an Platz 4 eines Lebens von insgesamt gerechnet 80 Jahren.

Der für 2014 mit ca. 76 l errechnete Getränkekonsum pro Kopf – also etwas mehr als zwei Liter pro Tag – verteilt sich auf die insgesamt elf Teilmärkte. Auf dem Weg zur absoluten Transparenz und Messbarkeit des Getränkekonsums treibt aber immer noch ein großer Unbekannter sein Unwesen: der Anteil des direkt konsumierten Trinkwassers aus dem Leitungswasser der Haushalte, also der 12. Teilmarkt.

Der gesamte „Liquid Input“, wie globale Getränkekonzerne gerne das Gesamtpotenzial ihres sortimentsreichen Geschäftsmodells definieren, bleibt also die große Unbekannte.

Der 12. Teilmarkt hat einen spürbaren Einfluss auf die Wettbewerber im deutschen Haushalt und ist sehr reagibel auf soziodemografische und ernährungssensible Trends wie die LOHAS, Überalterung, Geburtendefizit und nicht zuletzt die logistischen Transportprobleme in der wachsenden Urbanisierung unserer Gesellschaft.

Ein Blick auf die Entwicklung der bekannten und gut vermessenen elf Teilmärkte der letzten sieben Jahre zeigt Abbildung 4. Der Gesamtmarkt scheint seit vier Jahren zu stagnieren, und trotz des guten Konsumklimas und warmer Witterungsverhältnisse ging der Gesamtverbrauch 2014 sogar

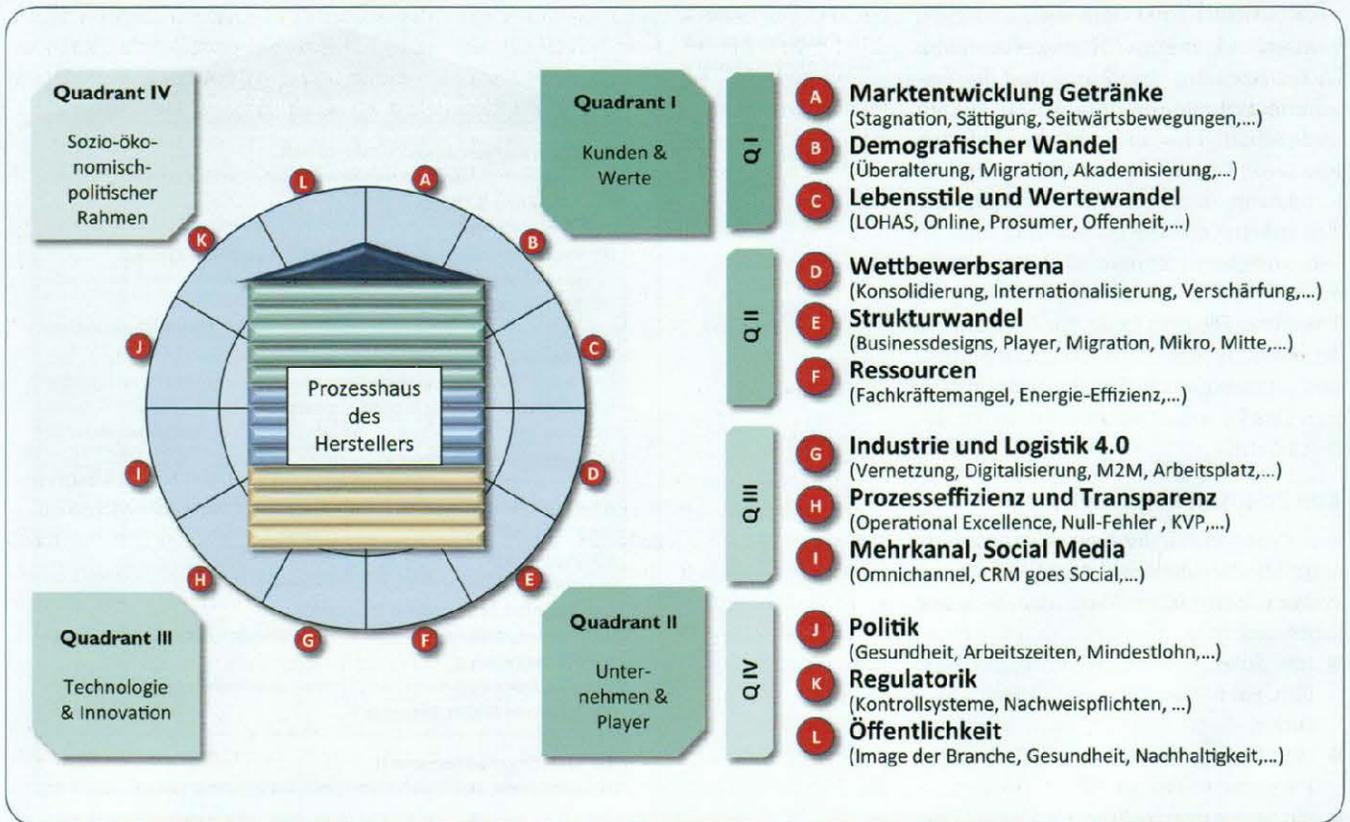
leicht zurück. Damit stellen sich genau an diesem Punkt bereits einige Kernfragen, die viel mit unseren Trends zu tun haben:

- Sind wir mit etwas mehr als zwei Litern pro Kopf bereits an einer mittel- bis langfristigen Sättigungsgrenze angekommen?
- Gibt es zunehmend verdeckte Substitutionen und Wettbewerber im deutschen Haushalt wie Trinkwasserkonsum und Selbstzubereitung von Frucht- und Gemüsesäften?
- Wirken sich die Überalterung und der hohe Pflegeanteil bereits aus?
- Entstehen die ersten Lücken in der Transportkette zum Kunden und wieder zurück?

Die Verteilung des Pro-Kopf-Verbrauchs der Deutschen zeigt über die Jahre im Grundbild eine Verlierer- und eine Gewinnergruppe: Wasser, Kaffee, Tee und einige Erfrischungsgetränkessorten legen zu, Fruchtsäfte verlieren stark und das Lebensmittel Bier konnte zum ersten Mal seit langer Zeit wieder in der Verteilung des durstigen Konsumenten punkten.

**Bier**

Bier boomt also in Deutschland fast wieder, jedoch abseits des Massengeschmacks. Sicherlich kann das Braugewerbe den jahrzehntelangen Abwärtstrend noch nicht



**Abb. 3 Der Getränkehersteller im Zentrum des Trendradars**

stoppen oder gar umdrehen. 57 Prozent der Genuss-Deutschen bevorzugen immer noch Wein vor Bier, aber mengenmäßig konsumieren sie fünfmal mehr Bier als Wein. In der Braubranche kommt seit einigen Jahren frischer Wind auf, der auf viele der hier aufgeführten Trends passt: alkoholfreie Biersorten, regionale Spezialitäten, die wachsende Vielfalt und nicht zuletzt das explosiv wachsende Craft-Bier-Marktsegment mit seinen vielen Mikrobrauereien sind die neuen Erfolgsfaktoren des deutschen Bierlandes, das in seiner Rolle als Nummer eins der Welt leicht einbüßen musste.

Und ein Zusammenhang wird an dieser auffälligen Entwicklung ganz deutlich: Je mehr es den Brauereien gelingt, einseitige Rivalitäten hinter sich zu lassen und mit neuen Geschäftsmodellen und durchschlagskräftiger Prozessnähe zum Endkunden durchzudringen, desto besser kommt die logistisch aufwändige Vielfalt an und wird Teil des neuen Wertesystems der Deutschen: offen, cool, innovativ, online, bewusst und gesund.

Der gezielte Blick auf die Hersteller-Entwicklung und -Strukturen zeigt Erfreuliches und Bedrohliches zugleich: Als einziger Getränketeilmarkt wächst die Anzahl der Produzenten offiziell auf 1352 Hersteller, hauptsächlich getrieben durch

das Wachstum der Keller- und Handwerksbrauer. Weniger motivierend für die Braubranche ist jedoch der Gesamttrückgang des Bierabsatzes um ca. 20 Mio hl in den letzten 20 Jahren sowie der damit zusammenhängende Verlust von zahlreichen mittelgroßen Brauereien.

**Mineralwasser**

Das Mineralwasser hat einen Imagewechsel vom reinen Durstlöcher zum Wellnessgetränk erfahren, was für Mineralbrunnen im deutschen Markt und auch im Export zu einem kräftigen und fast schon kontinuierlichen Plus in Absatz und Umsatz geführt hat. Einflussreiche Trends stützen diesen positiven Kursverlauf des Wassers: die Gesundheitswelle (LOHAS), die geforderte Transparenz der Prozessketten und die gewachsene Corporate Social Responsibility. 2014 konnte der Pro-Kopf-Verbrauch von Mineral- und Heilwasser damit auf Rekordniveau landen: Mit 143,6 Litern ist diese Getränkeart der mit Abstand beliebteste Durstlöcher. Die 200 deutschen Mineralbrunnen sorgten dabei für einen Absatz von 107 Mio hl.

Bedrohliche Entwicklungen kommen für den Gesamtkonsum von Mineralwässern eher aus dem demografischen Wandel und der Überalterung der Gesellschaft so-

wie den anstehenden Problemen der Transportwirtschaft.

**Fruchtsaft, Limo und Erfrischungsgetränke**

Fruchtsäfte müssen seit Jahren deutliche Einbußen hinnehmen und haben in den letzten Jahren fast 15 Prozent Pro-Kopf-Absatz verloren. Hier wirken nachhaltig und spürbar zwei Trends:

- LOHAS und die Diskussion um den Zuckergehalt;
- Prosumer (die Verschmelzung von Produzent und Konsument): Der Konsument als häuslicher Produzent.

Ganz im Sinne des gesunden und bewussten Lebensstils konnten in diesem Segment nur Direktsäfte und Gemüsesäfte punkten. Die deutsche Fruchtsaftindustrie ist mit ca. 375 Herstellern sehr regional aufgestellt, und besteht zahlenmäßig zu fast 75 Prozent aus kleinen Unternehmen mit maximal fünf Millionen EUR Umsatz.

Limonaden und Erfrischungsgetränke mussten nach einer lang anhaltenden Wachstumsphase von zehn Jahren seit 2014 wieder eine Durststrecke in Kauf nehmen, können aber im Bereich der kalorienreduzierten Produkte (Light-Varianten, Stevia-Süßung) und innovativer To-Go-Getränke leicht zulegen.

**Megatrend Wertewandel**

Deutschland als Republik von Akkuraten, Rationalen und Unterkühlten, der organisierte Pedant, die drei Deutschen am Stammtisch, die sofort einen Verein gründen, die Biertrinker auf Volksfesten und in Kegelclubs – das alles ist für das Gesamtbild des Deutschen Vergangenheit und Klischee. Die deutsche Gesellschaft hat sich in den ersten 15 Jahren dieses Jahrtausends stark verändert. Die maßgeblichen Trends werden diesen Wandel bis 2030 unaufhaltsam vorantreiben: Was bleibt, ist der Wandel selbst – mit wachsender Intensität.

Neueste Studien von GfK und Meinungsforschern zeigen ein neues Trendbild: offen, cool, innovativ, online, gesundheitsbewusst und etwas südländischer als früher. Das neue bunte Wertebild zeigt den Wandel:

- Das Internet ist im deutschen Alltag fest verankert: 97 Prozent der Deutschen sind online, 84 Prozent mehr als sieben Stunden pro Woche;
- soziale Netzwerke bzw. das Web 2.0 (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Xing, etc.) sind im Alltag des Konsumenten ebenfalls fest verankert, Facebook registrierte 2014 über 28 Millionen aktive Nutzer in Deutschland;
- 75 Prozent kaufen gerne im Internet;
- 97 Prozent verfügen über einen internetfähigen Computer/Laptop, 63 Prozent sind über ein Smartphone online;
- Lebensmittel und Getränke online: 35 Prozent nutzen Online-Angebote zur Informationssuche, 21 Prozent bereits beim Lebensmittelkauf;
- Mobile-Shopping auf dem Vormarsch: 40 Prozent nutzen Smartphones zum Online-Einkauf;
- Prosumer: Der deutsche Konsument übernimmt die Rolle des Produzenten und wird Selbstversorger zuhause;
- LOHAS-Weltmeister Deutschland.

ten in Deutschland wieder an und übertraf 2014 zum ersten Mal wieder 700 000, die kontinuierliche Überalterung Deutschlands ist jedoch nicht aufzuhalten. Würden nicht jährlich ausländische Fachkräfte und neue Staatsbürger hinzukommen und den deutschen Arbeitsmarkt verstärken, würde dem Exportland bald die Ressource Arbeit ausgehen.

Ein Blick in die Haushaltsformen verortet eine weitere Richtung des Trends: Nur knapp 39 Millionen der Gesamtbevölkerung leben in Familien, darunter allein 18,6 Millionen ledige Kinder. Die Mehrzahl sind heute Alleinstehende, Alleinerziehende und Ehepaare ohne Kinder.

Insgesamt 2,6 Millionen Deutsche waren 2013 offiziell pflegebedürftig, davon 50 Prozent in Pflegestufe I und über 71 Prozent wurden zuhause versorgt, Tendenz steigend. Mit der gerade verabschiedeten Gesetzesnovelle werden vermutlich 500 000 an Demenzerkrankte in eine der neuen Pflegestufen hinzukommen.

Heißt im Trendpunkt für 2015: Circa 3,1 Millionen Pflegebedürftige werden in Deutschland zu 75 Prozent zuhause von Angehörigen und mobilen Pflegediensten betreut. Hier entsteht für die Getränkeindustrie nicht nur eine weitere Absatzbedrohung, sondern ein komplett neuer Vertriebskanal.

**Megatrend Fachkräftemangel und Akademisierung**

Demografischer Wandel und Überalterung der deutschen Gesellschaft treiben jedoch unaufhaltsam das wohl größte Problem für die deutsche Nationalökonomie an: Der mit dem dramatischen Rückgang der Erwerbstätigen einhergehende Fachkräftemangel,

der sich heute in einzelnen Berufsgruppen zeigt, z. B. in technischen Berufen, im Handwerk, in Arzt- und Pflegeberufen sowie ganz deutlich auch bei den Kraftfahrern. Das Fachkräfteproblem der Transport- und Logistikbranche trifft diese mit voller Wucht. Mit über 235 Mrd EUR Gesamtleistung gehört diese zu den tragenden Wirtschaftsmotoren, muss aber bereits heute händeringend Fahrer und Disponenten suchen. Zudem verschwindet in der Transportbranche zunehmend der mittelständische Unternehmer mangels Nachfolge und durch zunehmende Konsolidierung.

Wer transportiert also demnächst unsere Getränke vom Hersteller zum Groß- und Einzelhandel und am Ende zum Konsumenten? Verstärkt sich dadurch zusätzlich der Trend der regionalen Versorgung? Wird der Lebensmittelkonsument, wie im Falle der Photovoltaik-Anlagen bereits geschehen, zukünftig Getränke selbst produzieren (Prosumer)?

In den anderen Trendquadranten der „Technologie“ und des „politisch-gesellschaftlichen Rahmens“ finden wir weitere einflussreiche Entwicklungen. Alles in allem heißt das für die deutsche Getränkeindustrie:

- Strategisch umdenken, denn die Deutschen haben ihren Lebensstil geändert: offen, cool, innovativ, online, bewusst, gesundheitsbewusst und etwas südländischer;
- die Kunden und Konsumenten online und über mehrere Kanäle erreichen, interaktiv kommunizieren, soziale Netzwerke zur Kundenbindung (CRM) gezielt einsetzen;
- E-Commerce über Lebensmittel- und Getränkeplattformen aktivieren und verstärken;

**Megatrend demografischer Wandel**

Überalterung und Vergreisung: Von den heute knapp 81 Millionen Einwohnern sind 22 Prozent (17,5 Mio) über 60 Jahre alt, und nur noch 55 Prozent (44 Mio) im Alter zwischen 20 und 59. Diese Altersschicht, die das Gros der Erwerbstätigen stellt, wird nach den jüngsten Prognosen des Bundesarbeitsministeriums bis 2030 ca. fünf Millionen verlieren. Das Geburtendefizit, also die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen, betrug 2013 bereits über 211 000. Zwar steigt seit 2011 die Anzahl der Gebur-

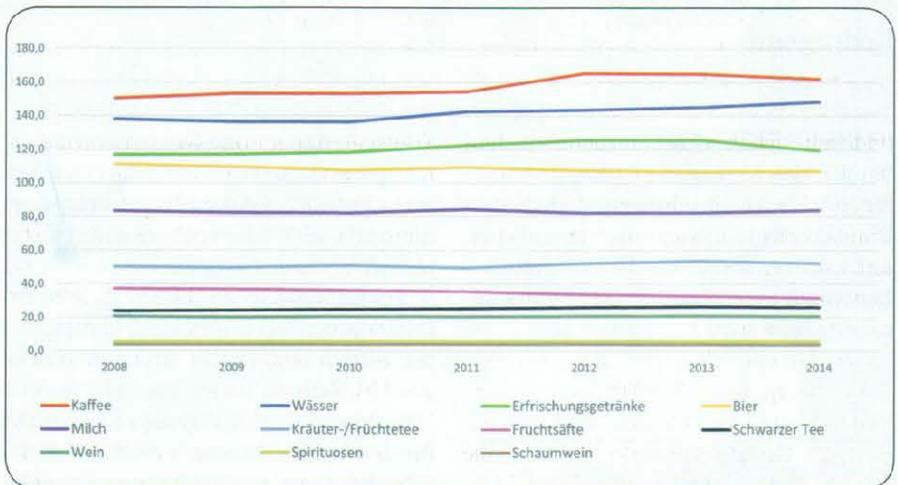


Abb. 4 Die Entwicklung in den elf Teilmärkten von 2008 bis 2014 (Liter/Kopf/Jahr)

- auf die alternde und schrumpfende Republik einstellen und neue Vertriebskanäle wie Pflegedienste, Pflegeheim und Krankenhäuser entwickeln;
- den Kunden logistisch entgegenkommen und verstärkt Heimservices anbieten oder kooperativ mit dem GFGH umsetzen;
- dem Fachkräftemangel vorsorglich entgegenwirken und die Attraktivität wiederbeleben, das Berufsbildungssystem durchlässiger machen;
- gute und erfahrene Mitarbeiter noch mehr an das Unternehmen binden;
- den Produkt-Entstehungsprozess (PEP) agiler und schneller gestalten, den Innovationsgrad erhöhen;
- das Produktkonzept auf ältere und gesundheitsbewusste Kunden einstellen: zuckerhaltige Sorten reduzieren sowie

Gebinde verkleinern;

- Umbau der Gesamtorganisation nach dem Prinzip der flexiblen kleinen Schnellboote;
- Verwaltung und Supportprozesse so schlank wie möglich gestalten, um genügend Ressourcen für die Kernwertschöpfung zu haben;
- die operative Prozesskette transparent und noch effizienter gestalten;
- agiles Trendmanagement einführen;
- das Geschäftsmodell anpassen bzw. umstellen: vom Produzenten mit angeschlossener Distribution zum kundenorientierten Prozessführer.

### ■ Quellen

1. Holger Geißler und YouGov Meinungsforscher: So ticken die Deutschen.
2. Statistisches Bundesamt.

3. HandelsMonitor 2012/2013.
  4. HandelsMonitor (R)Evolution des Mehrkanalhandels, 2014.
  5. Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung.
  6. DVZ, diverse Artikel.
  7. Lebensmittel Zeitung, diverse Artikel.
  8. Informationsdienste Getränke-Verbände.
  9. Langversion Megastudie Getränkewirtschaft, Exxent Dokument.\*
  10. Issue Effizienzprogramme für die Brauwirtschaft, Exxent Dokument.\*
  11. Teaser Getränkewirtschaft, Exxent Dokument.\*
  12. Diverse Veröffentlichungen, Best Practices und Fachartikel, Exxent Dokument.\*
- \* im Downloadcenter unter [www.exxent-consulting.de](http://www.exxent-consulting.de)