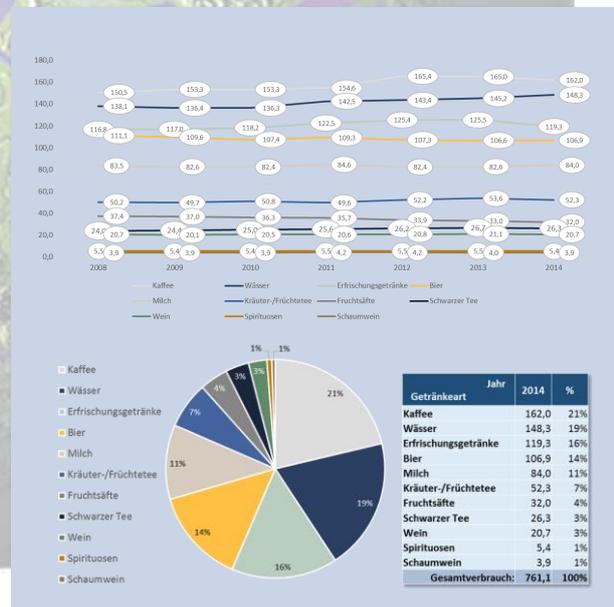


Studie zur deutschen Getränkeindustrie: Fit For Future (3F)

Agiles Trendmanagement zwingt zum permanenten Wandlungsprozess der Hersteller



Neue Agenda für die deutsche Getränkewirtschaft:

Fit For Future (3F) durch agiles Trendmanagement

Neuausrichtung des Herstellers im Deutschland von Morgen

Deutschland befindet sich seit Jahren in einem kontinuierlichen und zugleich vielschichtigen Wandlungsprozess, getrieben von einem **Potpourri von Trends**. Sie sind querschnittlich 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 gesamthafter Blick auf den **neuen 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 Lebensmittel-Kernmarkt nachhaltig erfolgreich sein will, muss Deutschland und die Deutschen sehr gut kennen:

- **Wie tickt das Land**, was treibt unser Konsumverhalten und unser soziales Gewissen, 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 Trend-Mix der deutschen Getränkeindustrie**: Demografischer Wandel, neue Lebensstile, Konsument Online, LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability = Bewusste und gesunde Lebensweise) und das Nachhaltigkeitsbewusstsein, Konsolidierung der Anbieter, Mikrofabriken, schwindende Mitte, Fachkräfte- und Unternehmermangel, Industrie 4.0, totale Transparenz, Mehrkanalsysteme, Climate Footprint, Gesundheitspolitik und Regulatorik 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.

Wissen über die Trends in Deutschland lebenswichtig

Ein wahres Potpourri an Trends verstärkt sich zum Trendsturm



Trendmapping als innovatives Tool mit 4 Quadranten

Bild 1: Trendmapping für die deutsche Getränkeindustrie im ersten Überblick

Agiles Trendmanagement als neue Herausforderung

John A. Eke hat hier mit seiner **Beratungsfirma Exxent Consulting** und seinem Kollegen **Dr. Hans Werner Busch** vom **Institut für Verbandsmanagement (IVM)** seit einigen Jahren einen anderen Weg beschritten. Die Grundidee der Berater ist **gesamthaft und vernetzt**, die bekanntesten Vorbilder sind u.a. John Naisbitt (Megatrends) und Frederick Vester (Unsere Welt - ein vernetztes System), kombiniert mit den Grundprinzipien der kontinuierlichen Veränderung und des Lean Management, die u.a. auf dem revolutionären Umdenken des TPS (Toyota Production System) aufbauen. Verknüpft man nun diese Art des Trendmanagements mit den Erfahrungen aus Prozess-, Logistik- und Verbandsprojekten, dann erkennt man schnell, daß heute eine **wichtige Brücke fehlt**: Ein klassischer „**Missing Link**“ sozusagen, ein fehlendes **Bindeglied zwischen Trends und Prozessen**.

Missing Link zwischen Trends und Organisation

Anders herum gefragt:

- **Was wissen wir** über die einschlägigen Trends für unser Geschäftssystem des Getränkeherstellers und die Herausforderungen und Anforderungen für unsere Prozesse und Wertschöpfungsketten, also unser Geschäftsmodell als Lebensmittelhersteller insgesamt?

- **Was kommt aus Megatrends** wie Werteevolution, demografischer Wandel, Nachhaltigkeit, Regionalisierung, Digitalisierung, Vernetzung - um nur einige an dieser Stelle zu nennen – auf uns als Getränkehersteller im deutschen sozio-ökonomischen System zu?
- **Wie müssen wir uns auf das Getränke-Trendradar einstellen**, wie sollte die Anpassung oder auch Neugestaltung der Leistungs- und Lieferprozesse zwischen Rohstoffen, Zutaten und Materialeinsatz einerseits und Handel und Konsument andererseits aussehen?

Entscheidend für diese neue und auch bewusst alternative Herangehensweise ist der **Blick aufs Ganze** und die Verschmelzung mehrerer Statistiken, Fakten und Schaubilder zu wenigen zentralen Ideen und Kernsätzen.

Sowohl die **Unternehmen als auch die Verbände der Getränkeherstellung müssen hier umdenken** und ein wirksames 3F-Management zu machen: Fit For Future.

Agiles Trendmanagement heißt:

- Trend Management Zyklusmodell mit 4 Bausteinen:
 - Trend-Monitoring und -Mapping
 - Trend-Exploration und -Vertiefung
 - Visionierung, Simulation und Wirkungsprognose
 - Innovation und Handlungsfelder

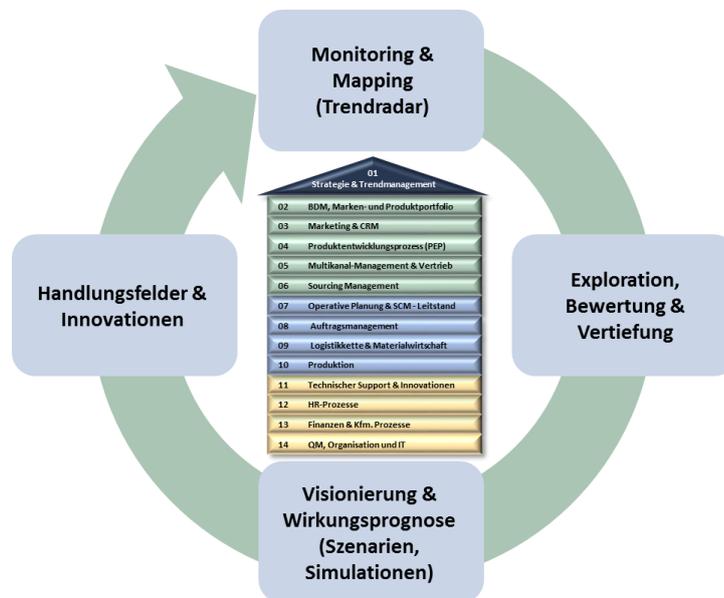


Bild 2: Der agile Trendmanagement-Zyklus

Kernfragen zum Umgang mit Trends

Agiles Trendmanagement als erste Antwort

Prozesshaus des Herstellers im Zentrum

Das Prozesshaus des Getränkeherstellers im Zentrum der neuen Agilität

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



- Die **Strategiekette** von oben: Trends, Geschäftsmodell, Zielgruppen, Produkt-Markt-Kombinationen und verkaufsfähige Produkte: Vision-to Concept, Concept-to-Launch und Demand-to-Customer-Order
- Die **Auftrags- und Lieferkette** vom Rohstoff über die Produktion bis zum Kunden: Order-to-Cash und Purchase-to-Pay, also Operations End-to-End
- Die **Support- und Adminkette** von unten: Personalmanagement, IT-Service, Organisation, Finanzen

Prozesshaus als zentrales Leitbild der Organisation in drei Haupt-Prozessketten

Bild 3: Prozesshaus des Getränkeherstellers

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.

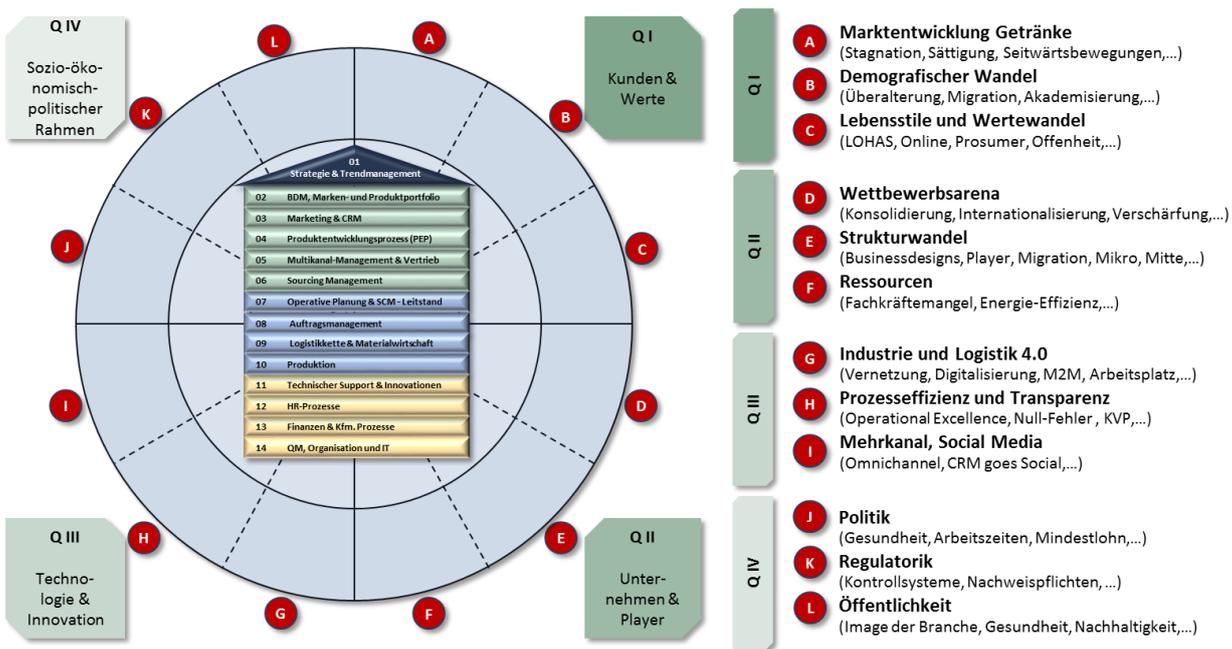
Der Getränkemarkt Deutschland aus der Sicht des gesamten „Liquid Input“ des Deutschen

Getränke sind aus unserem **Lebensmittelsortiment** 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

Strategisches Prozessmanagement und dynamische Fähigkeiten

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 Lebens, dann **liegt Essen & Trinken mit 5 Jahren an Platz 4 eines Lebens** von gerechnet insgesamt 80 Jahren.

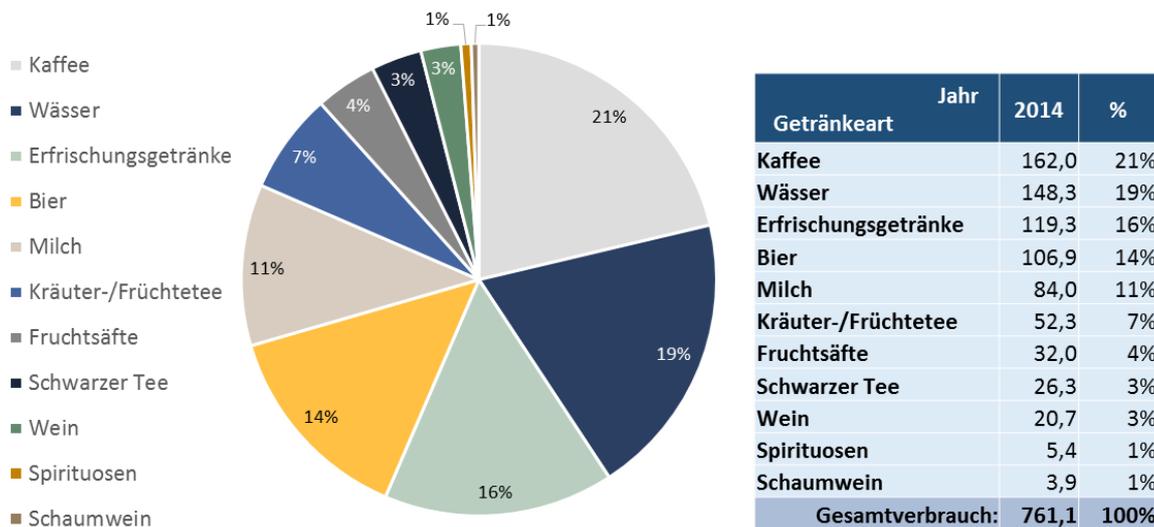
Getränke im Zentrum unseres Wertesystems



Trendradar Getränkeindustrie

Bild 4: Der Getränkehersteller im Zentrum des Trendradars

Der für 2014 errechnete Getränkekonsum pro Kopf mit ca. 761 Litern, also etwas mehr als 2 Liter pro Tag, verteilt sich auf die insgesamt 11 Teilmärkte wie folgt:



Pro-Kopf-Konsum mit 761 Litern zeigt 11 Teilmärkte

Bild 5: Die Verteilung auf die 11 Getränkesegmente

Bereits hier in dieser Phase der Aufbereitung von **statistischen Marktdaten ist ein Umdenken für den Getränkehersteller** notwendig:

- Die **Gesamtsicht auf den Getränkeverbrauch** des Konsumenten ist wichtig.
- **Wettbewerb zwischen den Getränkearten** und Substitutionen kennt keine Grenzen.
- Der **Verbrauchs-Mix** zeigt immer wieder **leichte Verschiebungen und Migrationen**.
- **Gewinner** erzeugen immer gleich wieder **Verlierer**.

Umdenken erforderlich im stagnierenden Gesamtmarkt

Auf dem Weg zur totalen Transparenz und Messbarkeit des Getränkekonsums treibt aber immer noch eine **große Unbekannte ihr Unwesen**: der Anteil des direkt konsumierten Trinkwassers aus dem Leitungswasser der Haushalte, also der **12. Teilmarkt**. Der Konsum an Leitungswasser in Deutschland ist schwer zu messen, allenfalls nur indirekt zu schätzen. In jedem Fall muss es ein Anteil vom Trinkwasserverbrauch für Essen und Trinken in deutschen Haushalten sein, also irgendetwas von den **bekanntem 4 % der ca. 120 Liter Tages-Wasserverbrauch pro Kopf** in deutschen Haushalten und Kleingewerben. Hiervon geht bei der lokalen häuslichen Getränkeproduktion sozusagen auf der allerletzten Meile der Logistik noch ein großer Anteil des Trinkwasserverbrauches in der Herstellung der Heiß- und Hausgetränke auf, was sinnbildlich zu endgültigen „Verwässerung“ dieses Teilssegments führt.

Trinkwasser als unbekannter 12. Teilmarkt

Der gesamte „**Liquid Input**“, wie es globale Getränkekonzerne gerne als 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 den LOHAS, die Überalterung, das Geburtenfazit und nicht zuletzt die transportlogistischen Probleme in der wachsenden Urbanisierung unserer Gesellschaft.

Ein Blick auf die Entwicklung der bekannten und **gut vermessenen 11 Teilmärkte** der letzten 7 Jahre zeigt im Prinzip folgendes Bild:

Getränkeart	Jahr	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kaffee		150,5	153,3	153,3	154,6	165,4	165,0	162,0
Wässer		138,1	136,4	136,3	142,5	143,4	145,2	148,3
Erfrischungsgetränke		116,8	117,0	118,2	122,5	125,4	125,5	119,3
Bier		111,1	109,6	107,4	109,3	107,3	106,6	106,9
Milch		83,5	82,6	82,4	84,6	82,4	82,6	84,0
Kräuter-/Früchtetee		50,2	49,7	50,8	49,6	52,2	53,6	52,3
Fruchtsäfte		37,4	37,0	36,3	35,7	33,9	33,0	32,0
Schwarzer Tee		24,0	24,4	25,0	25,6	26,2	26,7	26,3
Wein		20,7	20,1	20,5	20,6	20,8	21,1	20,7
Spirituosen		5,5	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5	5,4
Schaumwein		3,9	3,9	3,9	4,2	4,2	4,0	3,9
Gesamtverbrauch:		741,7	739,4	739,5	754,7	766,7	768,8	761,1

Bild 6: Die Entwicklung in den 11 Getränkesegmenten 2008-2014 Tabelle

Leichte Umverteilungen ohne Revolution

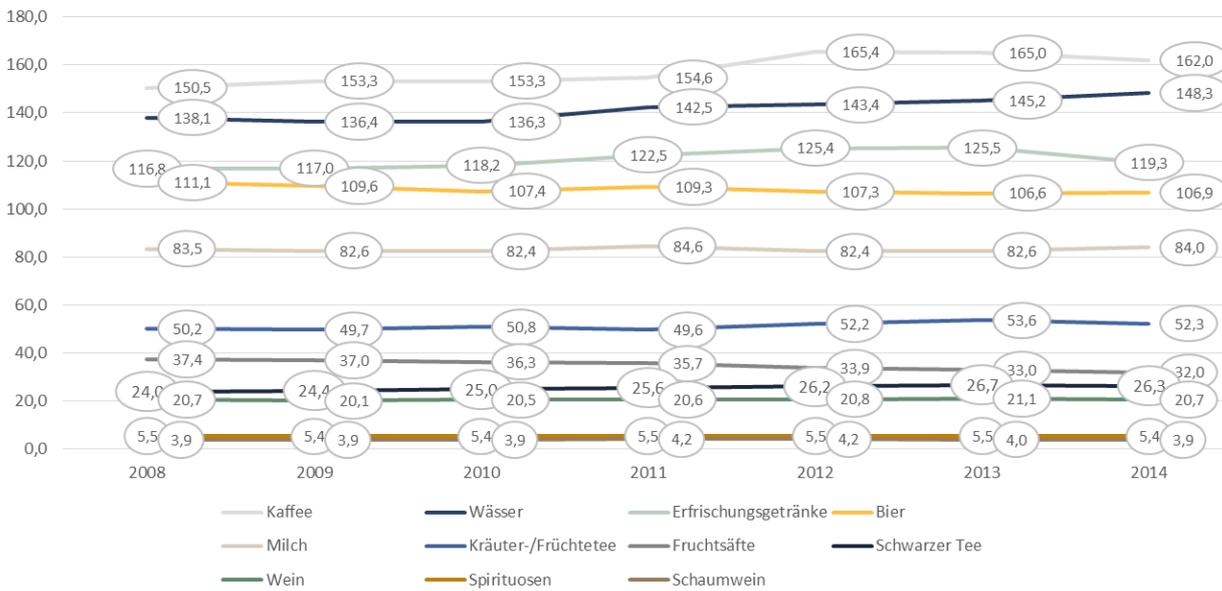


Bild 7: Die Entwicklung in den 11 Getränke-segmenten 2008-2014 Grafik

Der **Gesamtmarkt scheint seit 4 Jahren zu stagnieren**, und trotz gutem Konsumklima 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 **2 Litern pro Kopf täglich** 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-Verbrauches der Deutschen** zeigt über die Jahre im Grundbild eine Verlierer- und eine Gewinner-Gruppe: Wasser, Kaffee, Tee und einige Erfrischungssorten legen zu, Fruchtsäfte verlieren stark und das Lebensmittel Bier konnte zum ersten Mal seit langer Zeit wieder in der Verteilung des durstigen Konsumenten punkten.

Gewinner und Verlierer unter Trendeinfluss

Bedrohungen für alle 11 Teilmärkte

Bier boomt also in Deutschland fast **wieder**, jedoch abseits Massengeschmacks. Sicherlich kann die Brauindustrie den jahrzehntelangen Abwärtstrend noch nicht stoppen oder gar umdrehen. 57 % der Genuss-Deutschen bevorzugen immer noch den Wein dem Bier aber mengenseitig konsumieren sie 5-mal mehr Bier als Wein. In der Braubranche tut sich jedoch 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 seine Rolle als Nummer eins der Welt leicht einbüßen musste.

Und ein anderer 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 **durchschlagkräftiger Prozessnähe** zum Endkunden durchzudringen, desto besser kommt die logistisch aufwendige 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 **1.352 Hersteller**, hauptsächlich getrieben durch das Wachstum der Keller- und Handwerksbrauer. Weniger motivierend für die Braubranche ist jedoch der **Gesamtrückgang des Bierabsatzes um ca. 20 Mio hl in den letzten 20 Jahren** sowie der damit zusammenhängende **Verlust von zahlreichen mittelgroßen Brauereien.**

Das **Mineralwasser** hat einen Imagewechsel vom reinen Durstlöscher 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: **143,6 Liter machen diese Getränkeart zum mit Abstand beliebtesten Durstlöscher.** Die 200 deutschen Mineralbrunnen sorgten dabei für einen Absatz von 107 Mio. hl.

Bier boomt abseits des Massengeschmacks

Brauereien treffen neues Wertesystem der Deutschen

Mikrobrauereien legen zu, die Mitte verschwindet

Mineralwasser stabil, aber mit gebremstem Wachstumstempo

Eher bedrohliche Entwicklungen kommen für den Gesamtkonsum von Mineralwässern eher aus dem **demografischen Wandel und der Überalterung der Gesellschaft** sowie den anstehenden **Problemen der Transportwirtschaft**.

Fruchtsäfte müssen seit Jahren deutliche Einbußen hinnehmen und haben in den letzten Jahren fast **15 % Pro-Kopf-Absatz verloren**. Hier wirken nachhaltig und spürbar 2 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 anzahlmäßig zu fast 75 % aus kleinen Unternehmen mit maximal 5 Mio. € Umsatz.

Limonaden und Erfrischungsgetränke mussten nach einer lang anhaltenden Wachstumsphase von 10 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 fürs 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**.

Säfte in der Defensive

Vielzahl von kleinen und mittelgroßen Safterstellern

Limonaden auch unter Druck trotz Stevia-Süßung

Das neue deutsche Wertesystem

Das neue **bunte Wertebild** zeigt den Wandel:

- Das **Internet** ist im deutschen Alltag fest verankert: **97 % der Deutschen sind online, 84 % mehr als 7 Stunden pro Woche**, 15 % im Schnitt 7 Stunden pro Tag (i.S.d. Konnektivität mit passiv-aktiv-Wechsel).
- **Soziale Netzwerke bzw. das Web 2.0** (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Xing, etc.) sind im Alltag des Konsumenten ebenfalls fest verankert, Facebook registriert in 2014 über **28 Mio. aktive Nutzer** in Deutschland.
- **Klickfreudig und immer online: 75%** kaufen gerne im **Internet**.
- **97 %** verfügen über einen **internetfähigen Computer/Laptop**, **63 %** sind über ein **Smartphone online** – jeweils leicht mehr als der Europa-Durchschnitt.
- **Lebensmittel und Getränke online: 35 % nutzen Online** zur Informationssuche, **21 %** bereits **beim Lebensmittelkauf**.
- **Mobile Shopping** auf dem Vormarsch: **40 % nutzen Smartphones** zum Online-Einkauf.
- **Der „Prosumer“**: Der deutsche Konsument übernimmt die Rolle des Produzenten und wird Selbstversorger zuhause
- **Unser Lebenszeit-Budget** (von gerechnet 80 Jahren) verwenden wir wie folgt: 7 Jahre arbeiten, 33 Jahre Medien konsumieren, **5 Jahre Essen und Trinken**, 2,5 Jahre im Auto sitzen, 1,5 Jahre Sport treiben, 24,5 Jahre schlafen
- **LOHAS-Weltmeister Deutschland**: Wir haben zwar den Titel des Exportweltmeisters an China verloren, aber in der Kategorie emsige Umweltschützer und Naturfreaks nehmen die Deutschen mittlerweile die Poleposition ein. Die Republik ist mit 6 Mrd. € Umsatz für **Bio-lebensmittel einsamer Spitzenreiter**. Trotzdem steckt dieser Markt trendmäßig noch in den Kinderschuhen.

Megatrend Demografischer Wandel

Überalterung und Vergreisung: von den heute knapp **81 Mio. Einwohnern sind 22 % (17,5 Mio.) über 60 Jahre alt**, und nur noch **55 % (44, Mio.) im Alter zwischen 20 und 59**. Diese Altersschicht, die das Gros der **Erwerbstätigen (42 Mio.)** stellt, wird nach den jüngsten Prognosen der Bundearbeitsministeriums **bis 2030 ca. 5 Mio. verlieren**. Das **Geburtsdefizit**, also die Differenz von Geburten und Sterbefällen, betrug in 2013 bereits über 211.000. Zwar steigt seit 2011 die Anzahl der **Geburten in Deutschland wieder an und übertrifft 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 und**

*Extrem-Vision: Die
Greisen-Republik
ohne Fachkräfte*

Maschinen der Welt bald die **Ressource Arbeit** ausgehen. Ein Blick in die Haushaltsformen verrät eine weitere Richtung des Trends: **Nur knapp 39 Mio. der Gesamtbevölkerung leben in Familien**, darunter allein 18,6 Mio. ledige Kinder. Die Mehrzahl sind heute Alleinstehende, Alleinerziehende und Ehepaare ohne Kinder.

Heißt im Klartext: Die **Epoche der Babyboomer wird es nicht mehr geben:** In den Jahren 1959 bis 1964 haben in Deutschland, West und Ost zusammen, mehr Menschen Kinder bekommen als je vorher und später. Das Jahr 1964 schaffte den Rekord kurz vor dem Pillenknick: 1.357.000, also doppelt so viel wie im letzten Jahr. Bereits in den kommenden 2 Jahren wird die Bevölkerung spürbar schrumpfen und altern. Die gute Nachricht: Wir leben länger. **Die schlechte: Wir werden immer weniger und wissen nicht wohin mit den Alten.**

Insgesamt 2,6 Mio Deutsche waren 2013 offiziell pflegedürftig, davon 50 % in Pflegestufe I und über 71 % zuhause versorgt, Tendenz steigend. Mit der gerade verabschiedeten Gesetzesnovelle werden vermutlich 500.000 an Demenz Erkrankte in eine der neuen Pflegestufen hinzukommen. Heißt im Trendpunkt für 2015: ca. **3,1 Mio. Pflegebedürftige** werden in Deutschland zu 75 % zuhause von Angehörigen und mobilen Pflegediensten betreut. Hier **entsteht für die Getränkeindustrie** nicht nur eine weitere Absatzbedrohung, sondern ein **komplett neuer Vertriebskanal.**

*Deutschland
schrumpft
unaufhaltsam*

*Wohin mit den
Alten und Pflege-
bedürftigen*

Megatrend Fachkräftemangel und Akademisierung

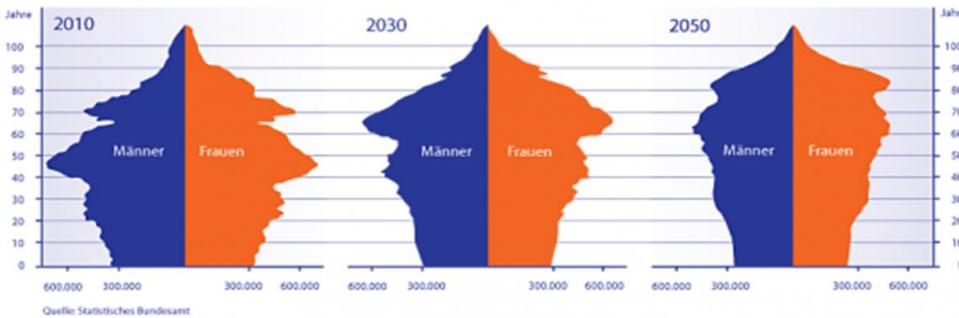
Der demographische Wandel und die Überalterung der deutschen Gesellschaft treibt jedoch unaufhaltsam das wohl größte Problem für die deutsch Nationalökonomie an: Der mit dem **dramatischen Rückgang der Erwerbstätigen einhergehende Fachkräftemangel**, der sich heute in einzelnen Berufsgruppen zeigt wie technische Berufe, Handwerk, Arzt- und Pflegeberufe sowie ganz deutlich auch Kraftfahrer. Das Fachkräfteproblem der Transport- und Logistikbranche trifft die **Logistikbranche mit voller Wucht**, die mit über 235 Mrd. € Gesamtleistung zu den tragenden Wirtschaftsmotoren gehört, aber bereits heute händeringend Fahrer und Disponenten suchen muss. 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,

*Nicht ausreichend
Fachkräfte für die
Produktion und die
Logistik*

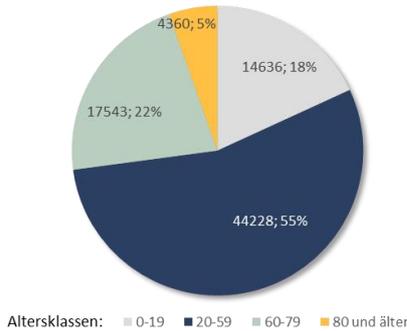
wie im Falle der Photovoltaik -Anlagen bereits geschehen, zukünftig **Getränke selbst produzieren (Prosumer)?**

Von den heute ca. 42 Mio. Erwerbstätigen werden wir ab dem Jahr 2018 voraussichtlich 1 Mio. bis 2020 verlieren, aber nur wenn einige positive Annahmen wie der Zuwanderungssaldo eintreffen. Im Jahr 2030 werden es voraussichtlich mindestens 5 Mio. Erwerbstätige weniger sein, 2050 bis zu 7 Mio.

5 Mio. Erwerbstätige verschwinden bis 2030



Deutsche Bevölkerung 2013 nach Altersklassen in tsd und %:



Veränderungen bis 2030:

- 5 Mio. Erwerbstätige weniger
- Geburtsdefizit pro Jahr über 200.000
- Über-Akademisierung / mehr als 50% Hochschulabschlüsse
- Mehr als 3 Mio. Pflegebedürftige

Bild 8: Demografischer Wandel und Veränderung

Die prozessual-technologische (R)evolution:

Im Inneren des Prozesshauses der Hersteller tut sich einiges: Industrie 4.0 bringt treibt die **durchgängige Digitalisierung und Vernetzung**, die operative Prozesskette findet immer noch **Effizienzreserven und totale Transparenz** des Auftragsdurchlaufes vom Kunden zum Kunden ist der Wirkstoff gegen Risiken und Volatilität der Lieferkette.

Industrie 4.0 und Logistik 4.0 bietet Effizienzpotenziale

Das **Supply Chain Management** gewinnt die **Oberhand**, die Produktion wird Teil der Lieferkette, Leitstände steuern agil und der Hersteller erreicht seine Kunden über mehrere vernetzte Kanäle.

Zumindest machen es die Besten der Branchen vor, und die **Kostenführerschaft in den operativen Stückkosten** ist noch immer ein wirksamer Hebel gegen Preisdruck und scharfen Wettbewerb.

Politisch-gesellschaftlicher Rahmen:

Hier greifen insbesondere die Gesundheitspolitik und verstärkte operative Regularien und Kontrollen zu, wie an dem jüngsten Beispiel des Mindestlohn-Gesetzes in allen Branchen deutlich wurde. Viele Themen treffen vor allem Transport und Logistik, die in der Getränkewirtschaft sowohl Kosten- als auch Servicefaktor ist:

- MiLog-Kontrolle der Fahrer
- Scheinwerksverträge
- Ladungssicherung und Überladung
- Arbeitszeitgesetz
- Carbon Footprint

Alles in allem heißt das für die deutsche Getränkeindustrie:

- **Strategisch umdenken**, denn die Deutschen haben ihren Lebensstil geändert: offen, cool, innovativ, online, bewusst und 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
- 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 Schnellbote**
- **Verwaltung und Supportprozesse** so **schlank** wie möglich machen, um genügend Ressourcen für die Kernwertschöpfung zu haben
- Die **operative Prozesskette total transparent** und noch effizienter gestalten
- **Agiles Trendmanagement** einführen
- **Das Geschäftsmodell anpassen** bzw. umstellen: **Vom Produzenten mit angeschlossener Distribution zum total kundenorientierten Prozessführer**

Druck aus dem politischen Prozess

Handlungsfelder zur in Hülle und Fülle mit viel Potenzial

Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence

- Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle operativen Funktionen und Prozesse ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt

*Exxent-
Beratungsansatz
und Spezialität*



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.

Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der größte Anteil unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.

Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.

Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



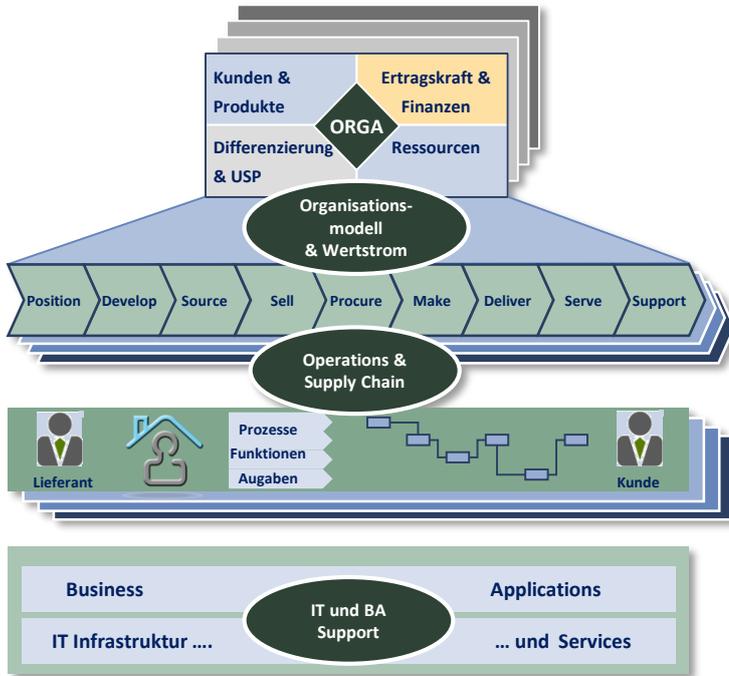
Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.

Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.



Exxent Leitbild

Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools



Strategie und Geschäftsmodelle

- ▶ Positionierung (Kunden & Produkte) und Segmentierung
- ▶ Differenzierung & USP
- ▶ Ertragskraft & Gewinnmodelle
- ▶ Ressourcen (HR, Assets, Kapital)

Organisationsmodell & Wertstrom

- ▶ Wertschöpfungskette und Kernprozesse
- ▶ Leistungsspektrum (make or buy)

Operations, Supply Chain und Prozesslandkarte

- ▶ Wertstromanalyse und -design
- ▶ Prozess-Management
- ▶ Organisations-Strukturen

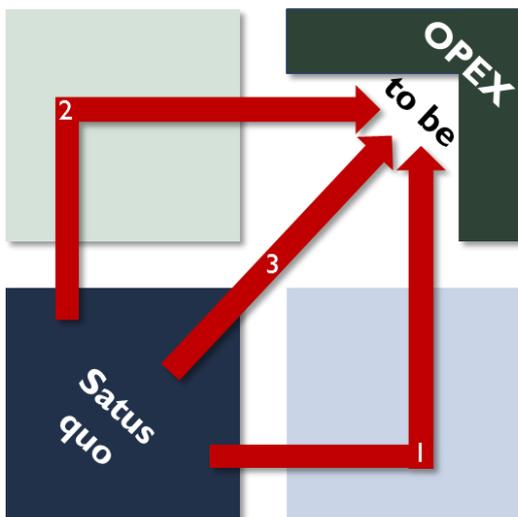
IT and BA Management

- ▶ Anwendungen und Software
- ▶ ERP, CRM, CAD, E-Commerce
- ▶ IT - Infrastruktur

Exxent Leitbild als Brückenbauer zwischen Strategie und Operations

Exxent Umsetzungspfade

Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Umsetzung



- Wir legen ein starkes Augenmerk auf den **richtigen Umsetzungspfad**, denn er alleine entscheidet über **Geschwindigkeit, Erfolg und Motivation**.
- **Pfad 1 = Evolution:** Der erste scheinbar leichteste Pfad zeigt die größte Verdaulichkeit des Umsetzungs-Prozesses, aber auch das größte Speed-Risiko auf (blau - blau - grün).
- **Pfad 2 = Revolution:** Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel (blau - grün - grün).
- **Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich (blau - grün).

Exxent Umsetzungspfade: Evolution, Revolution und direkt

Das Exxent – Team und seine Expertise

Beratung von
Menschen für
Menschen



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter
Expertise Strategie und Operations
Mob +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Kristine Heinecke
Projektleiterin und Branchenverantwortliche
Expertise Lebensmittel, Handel und Logistik
Mob +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Management Consultant
Expertise Prozesse und IT-Service
Mob +49 (0) 89 416 127 35
thomas.fiedler@exxent-consulting.de



Marc A. Eke
Management Consultant
Expertise Organisation und Logistik
Mob +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent-consulting.de



Markus Langer
Projektleiter
Expertise Getränkeherstellung und Logistik
Mob +49 (0) 172/955 96 31
markus.langer@exxent-consulting.de



Friederike Rüffer
Assistentin der Geschäftsführung
Tel: +49 (0) 30 21801035
friederike.rueffer@exxent-consulting.de



Ralf P. Jäschke
Management Consultant
Expertise Vertrieb und Personal
Mob +49 (0) 172 243 91 78
ralf.jaeschke@exxent-consulting.de



Christian Gäde
Projektleiter
Expertise Einkauf und SCM
Mob +49 (0) 177 4660595
christian.gaede@exxent-consulting.de

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
John A. Eke
Marc A. Eke

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © 2015