



LEBENSMITTEL UND GETRÄNKE

Beschleunigte Produktinnovation in der Lebensmittel- und Getränkebranche

Lebensmittel- und Getränkehersteller verlassen sich auf ihre FuE- und Marketingabteilungen, um neue Produktideen zu entwickeln, mit denen sich Marktanteile erobern lassen, bevor die Konkurrenz aufschließen kann. Diese Abteilungen nutzen die in ihren Business-Systemen verfügbaren Informationen zur Analyse von Trends – vom Kaufverhalten bis hin zu Kostenschwankungen. Problematisch wird es, wenn sich FuE und Marketing auf Business-Systeme stützen, die in Silos angeordnet sind, wie es bei den heutigen Lebensmittel- und Getränkeherstellern häufig der Fall ist: Dann kommt es dazu, dass sie Chancen verpassen, dass die Produktentwicklung nicht schnell genug vorankommt und dass die Kosten langsam aber sicher außer Kontrolle geraten. Aber wenn ein Hersteller in dem Bewusstsein handelt, dass jeder Teil des Unternehmens am Produktinnovationsprozess beteiligt ist, und dafür sorgt, dass alle Teile miteinander verbunden sind, ist das Unternehmen besser aufgestellt, um zeitnah erfolgreiche, innovative Produkte zu liefern.

In diesem Whitepaper zeigen wir, welche Punkte Lebensmittel- und Getränkehersteller diskutieren sollten, wenn die Produktinnovation beschleunigt werden soll und wie digitale Technologie diese Beschleunigung begünstigen kann.

Erster auf dem Markt

Wenn ein Lebensmittel- und Getränkehersteller ein Produkt als erster auf den Markt bringt, sichert er sich die berühmten „First-Mover“-Vorteile. Das sind fallweise höhere Marktanteile, bessere Margen, Markenbekanntheit, Kundentreue, Dominanz in den Vertriebskanälen und vieles mehr.

Erster zu sein, ist jedoch auch mit Risiken verbunden. „First Mover“ tragen oft hohe FuE-Kosten – ohne Erfolgsgarantie. Das vielleicht größte Risiko für Pionierunternehmen besteht darin, dass umfangreiche Marktanteile an Folgerunternehmen – insbesondere die „frühen Folger“ – verloren gehen können. Folgerunternehmen betreiben in der Regel weniger F&E-Aufwand, und das bei einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit, da sie auf einem bereits etablierten Markt verkaufen. Erzeugnisse von diesen „Second Movern“ sind möglicherweise auch attraktiver für die Verbraucher, da sie weniger kosten und potenziell so vermarktet werden können, dass sie ein bestimmtes Segment ansprechen. So lässt sich eine Marktsegmentierung erreichen.

Aber wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Um das Risiko zu minimieren, müssen Lebensmittel- und Getränkehersteller fundierte Entscheidungen treffen. Es gilt, zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen, wenn sie die Entwicklung und Vermarktung eines neuen Produkts in Betracht ziehen, das über die Erwartungen der Verbraucher hinausgehen soll. Wie wird das Produkt weltweit angenommen werden? Sind moderne Zusammensetzungstechniken und Herstellungsprozesse der Herausforderung gewachsen? Wie können **soziale Medien** genutzt werden, um die Erfolgchancen zu erhöhen?

All diese und weitere Faktoren spielen eine Rolle bei der Entscheidung, ob, wie und wann ein innovatives Produkt entwickelt werden soll. Deshalb findet Produktentwicklung auf dem heutigen sich schnell verändernden, stark wettbewerbsorientierten und global vernetzten Markt nicht in einem Vakuum statt. In diesem Umfeld ist Zusammenarbeit – sowohl intern als auch extern – ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Produktinnovation.

Was ist Produktinnovation?

Produktentwicklung und *Produktinnovation* sind nicht dasselbe. Lebensmittel- und Getränkehersteller entwickeln fortwährend erfolgreiche, neue und verbesserte Produkte. Doch oft handelt es sich dabei nur um Iterationen bestehender Produkte – vielleicht mit neuen Geschmacksrichtungen, Zutaten oder Verpackungen, um neue Verbrauchertrends zu befriedigen. Das hat kaum etwas mit Innovation zu tun.

Der Hersteller jedoch, der mit noch nie da gewesenen, einzigartigen oder überlegenen Produkten antritt, **den Markt auf den Kopf zu stellen**, darf echte Produktinnovation für sich in Anspruch nehmen. Nicht, dass etwas falsch daran wäre, als Zweiter auf dem Markt zu stehen – viele Hersteller verfolgen erfolgreich genau dieses Geschäftsmodell. Aber die Risikofreudigen, die bereit sind, auf etwas noch nicht Erprobtes zu setzen, und vor der Konkurrenz auf den Markt kommen wollen, sind auch jene, die auf einzigartige Weise in der Lage sind, Margenvorteile zu nutzen, das Unternehmenswachstum voranzutreiben und die Markentreue zu stärken.

Intern muss die FuE-Abteilung im Blick haben, wie die Produktentwicklung die gesamte Geschäftstätigkeit des Unternehmens beeinflusst. In der Zusammenarbeit mit der Einkaufsgruppe kann FuE beispielsweise den Einkäufern bessere Möglichkeiten für Preisverhandlungen mit bestehenden Lieferanten an die Hand geben. Diese Zusammenarbeit kann das Verständnis dafür fördern, welche Inhaltsstoffe einer neuen Rezeptur ein Kostensenkungspotenzial mitbringen, und den überflüssigen Einkauf sehr ähnlicher Rohstoffe vermeiden helfen, die bereits für bestehende Produkte verwendet werden.

Noch bevor eine neue Rezeptur finalisiert wird, muss die FuE definieren, wie das Produkt hergestellt werden soll. Der Einblick in Kapazitäten, Engpässe und Terminierungszwänge hilft, die Produktion so effizient wie möglich anzulegen.

Hersteller können die FuE auch mit Kunden und Interessenten abstimmen, um Produkteinführungszeiten zu straffen. Das gilt insbesondere für jene, die im Bereich der Inhaltsstoffe tätig sind oder sich stärker auf B2B-Kanäle konzentrieren. Das soll nicht bedeuten, dass Kunden Tag und Nacht bei der FuE-Abteilung eines Lieferanten anrufen. Ideal wäre, wenn der Lieferant Mechanismen wie etwa eine zentralisierte Kooperationsplattform einrichtet, über die Kunden nahtlos Feedback an die FuE geben können. Eine vernetzte FuE-Abteilung sichert sich mehr Informationen und kann mit mehr Wertschöpfung punkten.

Schritt halten mit Verbrauchertrends

Ob **pflanzliche Proteine** oder **CBD-Food**: Die Lebensmittel- und Getränkeindustrie muss Schritt halten mit der sich ständig weiterentwickelnden Verbrauchernachfrage nach neuen Produkten, mehr Vielfalt und gesünderen, besser schmeckenden Erzeugnissen. Aber Produktinnovation ist mehr als die bloße Teilhabe am neuesten Trend. Es geht auch darum, den Verbraucheranspruch auf detaillierte Produktinformationen zu erfüllen – etwa zur exakten Herkunft der Zutaten oder zu ökologisch relevanten Aspekten.

Es ist wichtig, auf den Produktetiketten leicht verständliche und umfassende Informationen anzubringen – wobei nicht unendlich viel Platz zur Verfügung steht. Die Lebensmittel- und Getränkehersteller müssen andere Mittel nutzen, um diese Informationen bis zum Verbraucher zu bringen, zum Beispiel Smartphone-taugliche Websites und **Smart Labels**. Natürlich ist jedes verbraucherfreundliche Informationswerkzeug wertlos, wenn man nicht auch in der Lage ist, die spezifischen Informationen zu liefern, die den Verbraucher interessieren.

Die Hersteller müssen imstande sein, detaillierte Produktinformationen zu sammeln, aufzubereiten und an den Verbraucher weiterzugeben. In vielen Fällen muss die Auskunft bis zu den einzelnen Chargen reichen. Wenn der Verbraucher wissen möchte, von welchem Hof ein Huhn stammt, muss der Hersteller die Antwort parat haben.

Die durchgehend vernetzte Lieferkette

Die lückenlose Integration der Lieferkette ermöglicht es den Herstellern, wesentlich genauere Kostenprognosen auf der Grundlage von Lieferanten, Regionen, Saisonalität und Verfügbarkeit anzustellen. Diese hochgradige Transparenz in Bezug auf Lieferantenstatus und Prognosen eröffnet dem Hersteller ein vollständiges Bild von der Materialverfügbarkeit und möglichen Einschränkungen. Er kann dadurch entsprechende Vorkehrungen treffen, um diesen Schwankungen dadurch zu begegnen, dass mehrere optimierte Rezepturen zur Verfügung stehen.

Während die Rückverfolgbarkeit traditionell in den Bereich der Lebensmittelsicherheit fällt, können ihre Mechanismen und Daten auch der Verbraucheraufklärung dienen. Marktorientierte Unternehmen nutzen moderne Tools wie digitales Marketing und soziale Medien, um das Informationsbedürfnis der Verbraucher zu erfüllen. So lassen sich Kunden und Verbraucher erreichen und Markentreue aufbauen.

Konformität mit Richtlinien und Vorschriften

F&B-Produzenten müssen Kennzeichnungspflichten erfüllen, die je nach Herkunfts- und Bestimmungsland variieren. Nicht nur, dass jede Region andere Vorschriften hat, diese Vorschriften ändern sich auch ständig. So ist das US-amerikanische „Food Safety Modernization Act“ (FSMA) zur Modernisierung der Lebensmittelsicherheit zwar schon seit 2011 Gesetz, aber die US-Lebensmittelaufsichtsbehörde FDA **bringt immer wieder neue Leitlinien zu diesem Gesetz heraus – zuletzt 2019**. Daher ist noch nicht klar, welche Auswirkungen das FSMA auf US-amerikanische F&B-Produzenten sowie Unternehmen außerhalb der US, die ihre Waren in den USA verkaufen, hat.

Compliance geht mit umfangreicher Dokumentation entlang des gesamten Produktwegs durch alle Stufen der Wertschöpfungskette einher. Dazu zählen oft chargenspezifische Laboranalysen, die den Herstellern nicht nur wertvolle Anhaltspunkte für Rezepturanpassungen liefern, sondern auch den einwandfreien Zustand von Inhaltsstoffen zum Zeitpunkt des Kaufs dokumentieren. Die Dokumentation kann neben Material im Zusammenhang mit den HACCP-Vorschriften (Gefahrenanalyse und kritische Kontrollpunkte) und der Safe-Quality-Food-Zertifizierung (SQF) auch beliebig viele weitere Unterlagen umfassen, die die Lebensmittelsicherheit betreffen. Diese gesamte Dokumentation muss in leicht zugänglicher Weise aufbewahrt werden. Tatsächlich müssen Lebensmittel- und Getränkehersteller, die in die USA liefern, aufgrund der FSMA-Regelungen **bestimmte Anforderungen an die Aufbewahrung und Verfügbarkeit von Aufzeichnungen** erfüllen.

Nur wenige Branchen müssen derart komplexe Vorschriften beachten wie die F&B-Industrie. Die Anforderungen sind streng und die Risiken bei Nichtbeachtung groß. Aus diesem Grund müssen Hersteller einen ganzheitlichen Compliance-Ansatz verfolgen, der nicht nur Marketing, FuE und Beschaffung, sondern auch **Lieferanten** und Partner einschließt. Ein kooperativer Ansatz, der die Transparenz in der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet, trägt dazu bei, dass die Compliance von der Produktidee bis zum Vertrieb gewahrt bleibt. Das findet vielfach einen positiven Niederschlag in den Geschäftszahlen.

Kostentransparenz

Innovation endet nicht damit, dass die Rezeptur finalisiert und die Produktion angelaufen ist. Die FuE-Abteilung arbeitet weiterhin an der Optimierung von Rezepturen und sucht laufend nach möglichen alternativen Inhaltsstoffen. Lebensmittel- und Getränkehersteller, die sich mit einem permanenten, fortlaufenden Prozess der Rezepturoptimierung ausstatten und dabei die Flexibilität für bedarfsgerechte Anpassungen sicherstellen, sind in der Lage, zeitnah Produktvarianten als Reaktion auf die Verbrauchernachfrage anzubieten oder verkaufsfördernde Aktionen wie saisonale Geschmacksrichtungen, beliebte Verpackungsgrößen oder regionale Spezialitäten auf den Weg zu bringen.

PLM endlich aus dem Silo befreien

Wenn das PLM-System und andere Business-Systeme des Unternehmens miteinander verzahnt sind, kann die FuE Zugang zu Daten und Erkenntnissen erhalten, die die Arbeit der Produktzusammensetzung weiter bereichern und Fertigungsentscheidungen optimieren können. Hersteller können diese Informationen auch nutzen, um die Produktionskosten über mehrere Werke hinweg zu minimieren, indem Rezepturen in Abstimmung auf den jeweiligen Produktions- bzw. Verkaufsstandort optimiert werden.

Dieser Prozess kann noch verstärkt werden, wenn der Hersteller extern mit Partnern und Lieferanten zusammenarbeitet, um zu gewährleisten, dass ein Produkt gut schmeckt und so kosteneffektiv wie möglich ist. Wenn ein Hersteller beispielsweise eng mit seinen Aromenlieferanten zusammenarbeitet, lassen sich gemeinsam alternative Zutaten ausfindig machen, sobald diese verfügbar sind. Sowohl für den Aromastoffanbieter als auch den Hersteller können sich daraus Kosteneinsparungen ergeben.

Dieses Betriebsmodell ermöglicht es den Herstellern auch, sich auf plötzliche, **unerwartete Unterbrechungen bei Zutatenlieferungen** einzustellen. Wenn es dem Hersteller bei diversen ungeplanten Ereignissen möglich ist umzudisponieren, ist er imstande, seine Kunden bei einer unvorhergesehenen Unterbrechung weiter zu bedienen – während die Mitbewerber erst zusehen müssen, wie sie reagieren sollen, und letztlich vorübergehende Lieferausfälle nicht abwenden können. Gerade bei unerwarteten Engpässen kann ein Hersteller Marktanteile unter Kunden gewinnen, die aus kurzfristiger Notwendigkeit auf sein Produkt ausweichen müssen.

Der Schlüssel dazu ist die Möglichkeit, Produkte zu verbessern oder anzupassen, ohne dass die Qualität, die Kosten oder Auszeichnungspflichten beeinträchtigt werden. Wenn ein Hersteller Produkte für ein anderes Unternehmen entwickelt (z. B. Hausmarken oder ein kundenspezifisches Produkt), muss der Kostenaufwand für das Produkt in der Regel in einem gewissen Rahmen bleiben (nebst anderen Einschränkungen wie Qualität und Zeit).

Dies erfordert echte Transparenz der tatsächlichen Kosten. Arbeitet das Produktlebenszyklus-Management (PLM) eines Herstellers in einem Silo, ist das nicht zu schaffen. Ein PLM-System, das mit anderen operativen Tools – allen voran dem ERP-System – integriert ist, erhält Zugang zu Schlüsseldaten, die die Rentabilitätsrechnung erleichtern können. Wie weit die Integration reicht, kann den Ausschlag darüber geben, ob eine Produktionsentscheidung in Verlusten endet oder ob rechtzeitig abzusehen ist, dass man von einem Entwicklungsprojekt besser die Finger lässt.

Bis vor kurzem hat sich eine solche zufriedenstellende Integration in den meisten Fertigungssektoren – nicht nur in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie – nur zögerlich eingestellt. Aber das **rasante Wachstum des Cloud Computing in den letzten zehn Jahren** hat Zugangshürden zur digitalen Transformation beseitigt und ein noch nie dagewesenes Maß an Agilität und Flexibilität mit sich gebracht. Die Integration von PLM und ERP ist ein Paradebeispiel dafür, wie es die Cloud-Computing-Architektur Lebensmittel- und Getränkeherstellern, insbesondere solchen mit mehreren Standorten oder Abteilungen, ermöglicht, Prozesse und Systeme miteinander zu verbinden. Cloud-Computing fungiert dabei als Bindeglied und Infrastruktur, in der alle Fäden zusammenlaufen.

Als das „Um und Auf“ im Cloud Computing gelten oft Cloud-basierte Programmierschnittstellen (APIs). Diese Branche registriert ein enormes Wachstum, **Tendenz weiterhin steigend**.

Was bringt die Zukunft?

Was auf die Lebensmittel- und Getränkeindustrie als nächstes zukommt, hängt weitgehend davon ab, welche Trends sich wie entwickeln, welche neuen Veränderungen es bei den Verbraucherpräferenzen gibt und was sich bei den Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit weltweit tun wird. Die Hersteller müssen in der Lage sein, auf diese Herausforderungen zeitnah zu reagieren, wenn sie weiterhin auf Innovation setzen wollen.

Wenn die Hersteller ihre Ausrichtung auf Kunden und Verbraucher weiter vertiefen, werden sie besseren Zugang zu Informationen haben, die sie für Innovation verwerten können. Durch die Nutzung von Daten aus verschiedenen Quellen – Customer Relationship Management (CRM), kollaborative Instrumente und E-Commerce-Lösungen – können Hersteller Einblicke in Verbraucherpräferenzen gewinnen, was bestimmte Inhaltsstoffe, Verpackung, Zubereitungsarten, die Produktauszeichnung oder auch **Nischen für personalisierte Lebensmittel** anbelangt, die vom Marketing vielleicht übersehen worden wären. Wenn diese Daten mit Informationen angereichert werden, die aus anderen Quellen nahtlos bereitgestellt werden, können die Hersteller besser vorhersehen, welche Produkte die Verbraucher bevorzugen und was auszugeben sie bereit sind.

Diese Informationen sind potenziell auch hilfreich für Entscheidungen, die über die Produktinnovation hinausgehen. Da Verbraucher zunehmend alternative Einkaufsorte bevorzugen – zum Beispiel **Direktverkauf** und Pop-up-Verkauf –, bietet es sich für Hersteller an, neue Möglichkeiten dafür zu schaffen, wie die Verbraucher ihre Produkte erwerben. Diese Informationen können nicht zuletzt beeinflussen, für welche Verpackung Hersteller sich entscheiden. Nachdrückliche ökologische Überlegungen auf der Verbraucherseite veranlassen einige Hersteller bereits jetzt dazu, **sich von Kunststoffverpackungen zu verabschieden**.

Sogar die Produktionsprozesse in den Fabriken erleben mit **IIoT, IoT, Manufacturing Execution Systems (MES), Cloud-Lösungen** und **anderen neuen Technologien** einen Innovationsschub.

Natürlich dürfen beim Thema moderne digitale Technologie die Aspekte **maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz (KI) und prädiktive Analytik** nicht außen vor bleiben. Die analytische und prädiktive Kraft hinter diesen Technologien ist imstande, praktisch jeden Winkel der Lebensmittel- und Getränkeherstellung zu beeinflussen. Sie kann dazu beitragen, Rezepturen weiter auszufeuern. Sie macht es möglich, die Genauigkeit von Kostenprognosen und anderen Vorhersagen laufend zu verbessern. Sie kann Markteinführungszeiten verkürzen, indem sie die Optimierung der Lieferkette begünstigt. Sie kann die Produktentwicklung vorantreiben, indem sie zu einem besseren Verständnis des Verbraucherverhaltens führt. Und mit der Weiterentwicklung der Technologie werden die Innovationsmöglichkeiten nur noch vielfältiger werden.

Zusammenarbeit und Sichtbarkeit

Um die Chancen für Produktinnovationen wirklich ausschöpfen zu können, müssen Lebensmittel- und Getränkehersteller sicherstellen, dass alle wichtigen Akteure im gesamten Unternehmen die gleichen Daten, Geschäftssysteme und Prozesse im Blick haben können. Durch die Zusammenarbeit und durch den Einblick in Optionen und Einschränkungen, die mit Angebot, Nachfrage, Produktion und Vorschriften verbunden sind, haben die Hersteller die Möglichkeit, Markteinführungen zu beschleunigen und dafür zu sorgen, dass ihre Unternehmen operative Entscheidungen treffen, die die Rentabilität maximieren.

[Weitere Information >](#)



Infor bietet Cloud-Applikationen für ausgewählte Branchen an. Das Unternehmen zählt 17.000 Angestellte und mehr als 68.000 Kunden in mehr als 170 Ländern. Mit Infor-Software können Anwender ihre Geschäftsprozesse optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf www.infor.de.

Folgen Sie uns:   