



FWICG

CHAMPIONS

SCHWERE ZEITEN FÜR GOLIATH

Trends und Strategien im
Konsumgütermarkt 2014
Annual OC&C-Study

SCHWERE ZEITEN FÜR GOLIATH

Inhalt

- 03 Schwere Zeiten für Goliath
- 04 Crème de la Crème: Die Top 50 2014
- 06 Kurz vor der Stagnation
- 08 M&A-Aktivitäten weiterhin schwach
- 10 Maue Margen
- 12 Goliath trifft auf David
- 14 Als David erfolgreich sein
- 16 Goliath: Das richtige Maß finden
- 18 Wer kann die Schlacht für sich entscheiden?

Hohes Umsatzwachstum für die 50 größten globalen FMCG-Hersteller – das war einmal. Nach Wachstumsraten von 13% in 2008 oder 8% in 2010 und 2011 verlangsamte sich das Wachstum der internationalen Lebensmittelriesen auf 1,7%¹ in 2014. Mit Ausnahme des Krisenjahrs 2009 ist das der niedrigste Wert der letzten zehn Jahre.

Natürlich ist Umsatz nicht die einzige Stellschraube und Umsatzsteigerung nicht das alleinige Ziel. So hatten bereits in 2013 viele Unternehmen bewusst Einbußen beim Wachstum hingenommen, um den Fokus auf das Ergebnis zu legen und höhere Margen erwirtschaften zu können. Ging diese Taktik in 2013 noch auf, verschlechterte sich die Umsatzrendite der Top 50 in 2014 im Schnitt um 0,3 Prozentpunkte auf 16,8%. Im Moment scheint es also keine Frage der Priorisierung zwischen Umsatz und Profit zu geben – die globalen Schwergewichte tun sich mit beidem schwer.

Die grundlegende Ursache liegt unseres Erachtens in der Trägheit vieler Lebensmittelriesen: Durch ihre Größe und eingefahrenen Strukturen haben sie an Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit eingebüßt und Manövrierfähigkeit verloren. Dies ermöglicht lokalen „Davids“, die schneller und gezielter auf Kundenwünsche reagieren können, Marktanteile für sich zu erobern.

In der aktuellen Ausgabe unserer jährlichen OC&C-Publikation über die Top-50-FMCG-Hersteller fragen wir erneut nach den erfolgreichen Strategien der größten Lebensmittelhersteller. Besonderes Augenmerk schenken wir dabei auch vergebene Wachstumschancen unserer Champions, den „Goliaths“, und beleuchten die „Davids“, die die Chancen erfolgreich genutzt haben.

Chehab Wahby
Partner, Düsseldorf
chehab.wahby@occstrategy.de

Dr. Ludwig Karl Voll
Partner, Düsseldorf
ludwig.voll@occstrategy.de

1. Ohne Wachstum der WH Group, die durch ihren Kauf von Smithfield um 98% wuchs und damit das Gesamtwachstum der Top 50 auf 3,5% anhebt

CRÈME DE LA CRÈME: DIE TOP 50 2014

Brasilianische JBS rückt in Top 5 auf

An der Spitze der 2014er Top-50-Champions bleibt unangefochten die Nestlé AG, die mit einem Umsatzplus von ca. 750 Mio. USD gegenüber 2013 erneut die 100-Milliarden-Dollar-Grenze durchbrach. Unverändert sind auch die Plätze 2-4 besetzt von Procter & Gamble, PepsiCo und Unilever. Neu unter den Top 5 ist der brasilianische Fleischproduzent JBS, der seinen Wachstumskurs fortsetzte und sich seit seiner erstmaligen Top-50-Platzierung in 2008 stetig nach oben gearbeitet hat. Zwei Plätze herunter ging es hingegen für Coca-Cola, nunmehr auf Platz 7 und wieder ein Stückchen weiter entfernt von dem großen Widersacher PepsiCo.

WH Group kommt, Smithfield geht

Nach Tingyi, Nahrungsmittel- und Getränkekonzern und in 2013 Neueinsteiger in die Top 50, etablierte sich in diesem Jahr der zweite chinesische Konzern unter den größten Lebensmittelherstellern der Welt: die WH Group. Durch die Übernahme von Smithfield Foods (in 2013 auf Platz 32 des FMCG-

Rankings) gelang der WH Group nahezu eine Verdoppelung des Umsatzes und der Sprung auf Platz 17. Damit ist die WH Group der weltweit größte Schweinezucht- und Schweineverarbeitungskonzern und Nr. 1 nach Marktanteil in China, den USA und Kernmärkten Europas.

Ebenfalls neu in den Top 50 ist das amerikanische Unternehmen Hormel Foods (Platz 49), das vor allem mit der Marke Spam bekannt wurde. Heute generiert Hormel Foods ca. 50% des Umsatzes mit Produkten aus dem Kühlregal und konnte in diesem Segment starkes organisches Wachstum verzeichnen. Einen weiteren Umsatzschub lieferte die Akquisition von Cytosport Holdings, Produzent von proteinreichen Drinks und Nahrungsergänzungsmitteln.

Vier Plätze nach unten und damit heraus aus den Top 50 ging es für Avon. Beide Kernsegmente, Beauty (73% Umsatzanteil) und Fashion & Home (27% Umsatzanteil) verloren 12% an Umsatz, vor allem aufgrund von Währungseffekten und Restrukturierungsmaßnahmen. „The Company for Women“, wie sich die Firma selbst bezeichnet, strauchelte schon im Vorjahr und war Schlusslicht beim Umsatzwachstum. In 2015 will Avon weiter daran arbeiten, seine zwei Kernprozesse, Field Management und Commercial Marketing, zu restrukturieren. Es hofft, dann aus einer gestärkten Basis heraus wieder zu wachsen.

Henkel weiter solide

Der einzige deutsche Vertreter im Ranking, Henkel, erzielte 10,9 Mrd. USD Umsatz in 2014 mit seinen beiden FMCG-relevanten Geschäftsbereichen (Laundry & Home Care sowie Beauty Care) und kletterte damit um einen Rang auf die 41.

Ein solider Platz sollte auch im nächsten Jahr gesichert sein, da Henkel in 2014 zu den (wenigen) Haupteinkäufern der Branche zählte. Neben drei US-Haarpflegeunternehmen für insgesamt 274 Mio. € (ca. 373 Mio. USD) übernahm Henkel die französische Spotless Group, Produzent von Wasch-, Reinigungs- und Insektenschutzmitteln, für 940 Mio. € (ca. 1,28 Mrd. USD). Insgesamt erwirtschafteten die eingekauften Unternehmen einen jährlichen Umsatz von ca. 420 Mio. € (ca. 573 Mio. USD).

Ranking 2014 der Top-50-FMCG-Champions

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH ¹ 2014 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz ²	2014 - 2013
1	Nestlé AG	Schweiz	100.205	20,6%	→
2	Procter & Gamble	USA	83.062	18,7%	→
3	PepsiCo	USA	66.683	14,4%	→
4	Unilever	UK/Niederlande	66.135	16,6%	→
5	JBS	Brasilien	49.102	5,6%	↗
6	Anheuser-Busch InBev	Belgien	47.063	32,1%	→
7	Coca-Cola Company (The)	USA	45.998	20,0%	↘
8	Tyson Foods	USA	37.580	3,7%	↗
9	Mondelez	USA	34.244	9,5%	↘
10	Archer Daniels Midland	USA	31.546	4,2%	↘
11	L'Oréal	Frankreich	29.945	26,8%	↗
12	Philip Morris International	USA	29.767	39,7%	↘
13	Groupe Danone	Frankreich	28.100	10,0%	→
14	Heineken Holding	Niederlande	25.593	15,2%	→
15	British American Tobacco p.l.c.	UK	23.019	37,7%	→
16	Japan Tobacco	Japan	22.057	27,0%	→
17	WH Group	China	21.244	8,1%	↗
18	Kraft Foods	USA	18.205	10,4%	→
19	General Mills	USA	17.910	17,0%	↗
20	Altria Group	USA	17.814	47,8%	↗
21	Kirin Breweries	Japan	17.771	5,2%	↘
22	Conagra	USA	17.703	5,6%	↗
23	Colgate Palmolive	USA	17.277	20,6%	→
24	Diageo	UK	16.901	29,4%	↘
25	SABMiller plc	UK	16.704	32,7%	↘
26	Asahi Breweries	Japan	16.688	7,4%	↘
27	Kimberly Clark	USA	16.280	13,8%	↘
28	Kellogg Company	USA	14.580	7,1%	↘
29	Reckitt Benckiser	UK	14.558	39,1%	→
30	Johnson & Johnson	USA	14.496	28,3%	↘
31	Grupo Bimbo	Mexiko	14.066	5,7%	→
32	Brasil Foods	Brasilien	13.506	11,0%	↘
33	SCA	Schweden	12.874	10,0%	↗
34	Royal Friesland Campina	Niederlande	12.142	4,4%	↘
35	Carlsberg	Dänemark	11.501	12,2%	↘
36	Arla Foods a.m.b.a	Dänemark	11.285	3,5%	↗
37	Imperial Tobacco	UK	11.085	15,1%	↗
38	KAO	Japan	10.968	9,1%	↗
39	H.J. Heinz	USA	10.922	13,3%	↘
40	Estée Lauder Companies (The)	USA	10.921	16,7%	↗
41	Henkel	Deutschland	10.862	13,4%	↗
42	Nippon Meat Packers	Japan	10.660	3,3%	↗
43	Pernod Ricard SA	Frankreich	10.559	22,9%	↘
44	LVMH	Frankreich	10.484	26,2%	→
45	Tingyi	China	10.117	7,2%	↘
46	Bunge Limited	Bermuda	9.787	1,8%	↘
47	Dean Foods	USA	9.503	0,1%	↗
48	Danish Crown	Dänemark	9.479	3,7%	→
49	Hormel Foods	USA	9.316	10,0%	↗
50	Yamazaki Baking	Japan	8.758	2,7%	↘

1. Ohne Verbrauchssteuer

2. Ohne größere außergewöhnliche Posten – Gewinnmarge nach Beteiligungsgewinnen und anderen außergewöhnlichen Posten
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

KURZ VOR DER STAGNATION

Das Gros tut sich schwer

Zugegeben, mit einem rechnerischen Durchschnittswachstum von 3,5% liegen die 50 größten Lebensmittelhersteller in 2014 eigentlich über dem Wachstum des Vorjahres (2,9%). Allerdings ist die Hälfte dieses Wachstums auf die Akquisition von Smithfield durch die WH Group zurückzuführen. Wesentlich magerer sieht es ohne diesen Einmaleffekt aus: Mit durchschnittlich 1,7% Umsatzwachstum (ohne WH Group) stehen die Großen der FMCG-Branche kurz vor der Stagnation. Es war die schwächste Entwicklung der letzten 10 Jahre mit Ausnahme des Krisenjahrs 2009 (0,6% Wachstum).

VIELEN UNTERNEHMEN MACHTEN WÄHRUNGSEFFEKTE ZU SCHAFFEN

So verwundert es auch nicht, dass fast die Hälfte der betrachteten Lebensmittelhersteller Umsatzrückgänge verzeichnete, wenn zum Teil auch nur leicht. Am härtesten getroffen hat es Bunge Limited mit einem Rückgang von 11,3% seines FMCG-Geschäfts. Das Handels- und Verarbeitungsunternehmen von Öl- und Getreidesaaten ist mit 2 seiner 5 Geschäftsbereiche und 17,1% seines Gesamtumsatzes in dem FMCG-Ranking vertreten. Bei den verzehrbaren Ölprodukten führten sowohl sinkende Rohstoffpreise als auch ein Mengenrückgang zu einer Verschlechterung, während im Mahlprodukte-Segment der negative Preiseffekt durch leicht höhere Volumina nivelliert wurde. Die gesunkenen Rohstoffpreise führten auch bei Konkurrent Archer Daniels Midland zu einer Umsatzverschlechterung, insgesamt von 9,6% (inkl. Mengeneffekten).

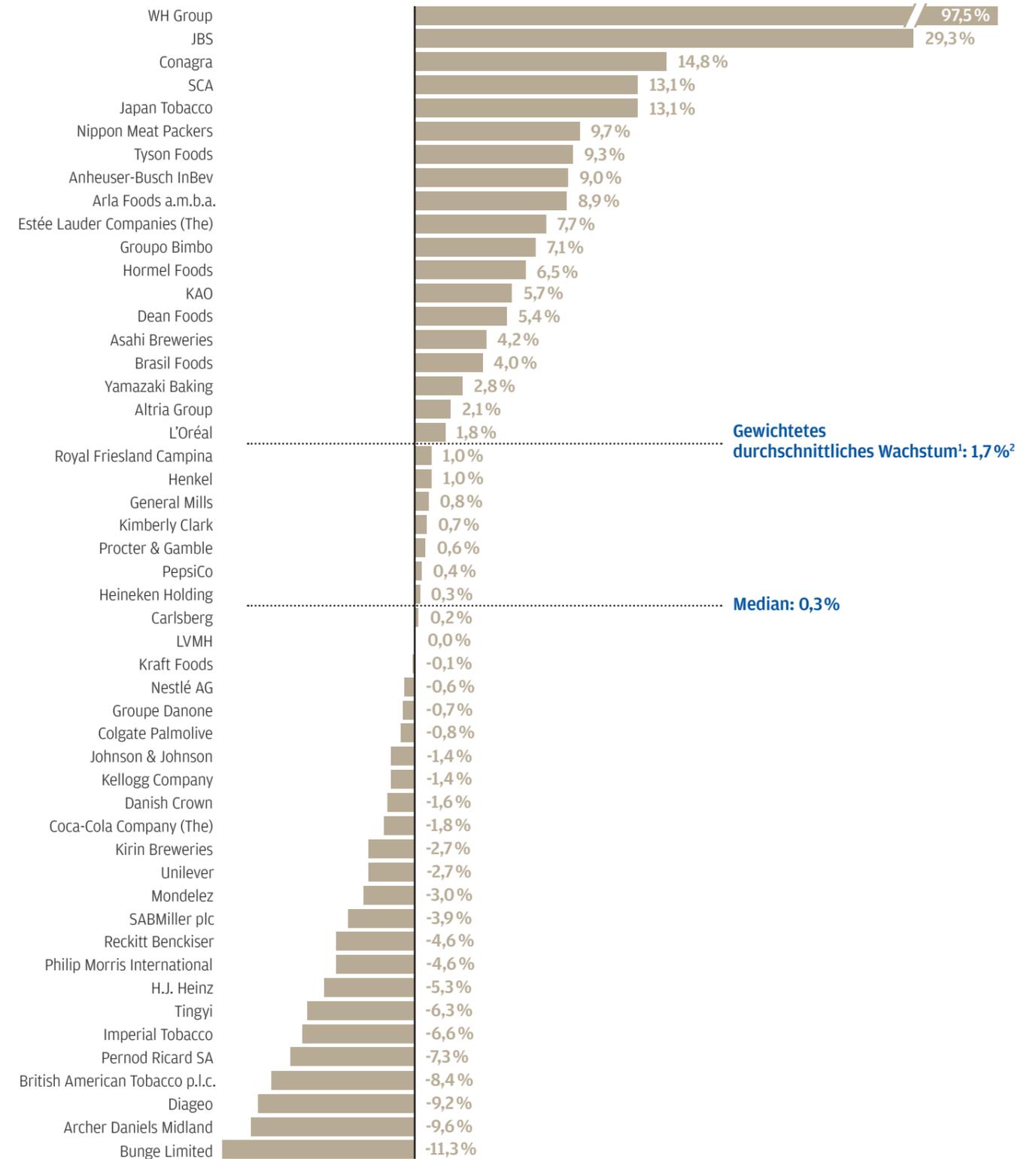
Diageo trafen dieses Jahr Währungsschwankungen besonders hart: Abwertungen der türkischen Lira und des südafrikanischen Rand fraßen ganze 7,8% an Umsatz auf. Währungsschwankungen machten aber auch anderen zu schaffen. In dieser Hinsicht rächt sich die Politik, stark auf das Wachstum der Schwellenländer zu setzen. Zum Beispiel verloren alle BRIC-Währungen mit Ausnahme des chinesischen Renminbi gegenüber dem US-Dollar (bis zu 17%). Als Folge musste z.B. Philip Morris insgesamt 7,1% an Währungseinbußen hinnehmen, Pernod Ricard 7,0% und Colgate sowie Carlsberg 6,0%.

Die drei Unternehmen mit dem größten Wachstum profitierten von vorangegangenen Akquisitionen. Wie erwähnt verdoppelte die WH Group nahezu ihren Umsatz durch

Smithfield, JBS wuchs mit knapp 30% durch die Integration von Seara Alimentos und Conagra profitierte von seiner Ralcorp-Akquisition. Bei Conagra sieht es allerdings so aus, als sei der Zuwachs nicht von Dauer. Jüngst äußerste der erst seit April 2015 amtierende CEO, sich von dem Eigenmarkengeschäft wieder trennen zu wollen. Zwar zeigte der Markt für Eigenmarken attraktives Wachstum, gestiegene Konkurrenz und starke Verhandlungsmacht der Supermarktketten setzten Margen aber unter Druck. Verbunden mit Produktions- und Imageproblemen sei der Aufwand zu groß, um eine Sanierung innerhalb der Conagra-Organisation voranzutreiben.

Henkel lag mit einem Wachstum von 1,0% knapp unter dem FMCG-Durchschnitt. Organisch (d.h. bereinigt um M&A- und Währungseffekte) wuchsen beide FMCG-Geschäftsbereiche von Henkel allerdings stärker: Für Beauty & Care ging es um 2,0% hoch, für Laundry & Home Care sogar 4,6%. Auch bei den Konkurrenten Procter & Gamble und Colgate Palmolive lag das organische Wachstum über dem Gesamtwachstum: bei 3,0% gegenüber 0,6% bei P&G bzw. 5,0% gegenüber -0,8% bei Colgate Palmolive.

Lebensmittelumsatzwachstum (ohne Verbrauchssteuer, in lokaler Währung) – 2014 vs. 2013
In %



1. Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer
2. Ohne WH Group; mit Einmaleffekt der WH Group liegt durchschnittliches Wachstum bei 3,5%
Quelle: Geschäftsberichte; 10K; OC&C-Analyse



M&A-AKTIVITÄTEN WEITERHIN SCHWACH

Die Bier- und Spirituosenindustrie konsolidiert weiter

Insgesamt war 2014 erneut ein relativ ruhiges Jahr im Hinblick auf M&A-Aktivitäten. Der Gesamtwert der Akquisitionen durch Top-50-Unternehmen lag bei 25,7 Mrd. USD (ohne M&A zwischen Champions), wobei die Top-3-Deals alleine schon 16,4 Mrd. USD ausmachten: Imperial Tobacco verkündete den Kauf von Reynolds American Inc. für 7,1 Mrd. USD, Anheuser-Busch InBev über-

nahm die Oriental Brewery Company aus Südkorea für 6,2 Mrd. USD und Diageo die indische United Spirits Limited für 3,1 Mrd. USD.

Anheuser-Busch InBev, das für 621 Mio. USD auch noch die Übernahme der Ginsber Beer Company Limited ankündigte, und Diageo setzten damit einen seit längerem andauernden Konsolidierungstrend im Bier- und Spirituosenmarkt fort. Hielten die drei größten Brauereien in 2005 noch einen Marktanteil von 29,3%, waren es in 2014 bereits 39,6%. Im Spirituosensegment erhöhte sich der Marktanteil der drei Marktführer im gleichen Zeitraum immerhin von 11,3% auf 17,1%.

Auf die Bottom Line wirkte sich die Konsolidierung positiv aus: Die Bier- und Spirituosenproduzenten unter den Top 50 konnten ihre Umsatzrendite von 17,3% in 2005 auf 21,8% in 2014 deutlich steigern (trotz Einbußen in 2014), während sich die Top 50 insgesamt nur um 0,6 Prozentpunkte von 16,2% auf 16,8% verbesserten.

LVMH und Hermès begraben Kriegsbeil

Die Verkäufe, an denen Top-50-Unternehmen beteiligt waren, beliefen sich 2014 in Summe auf 20,3 Mrd. USD (ohne M&A zwischen Champions). Für knapp 9 Mrd. USD wurde das Kriegsbeil zwischen den beiden französischen Luxusgüteranbietern LVMH und Hermès begraben. LVMH hatte über mehrere Jahre Hermès-Aktien erstanden, möglicherweise mit dem Ziel, schließlich die vollständige Kontrolle über den Hersteller

von hochpreisigen Leder- und Seidenprodukten sowie Prêt-à-Porter zu bekommen. Der resultierende Machtkampf wurde nun unter Mitwirkung des französischen Handelsgerichts beigelegt, nachdem LVMH sich zu der Abgabe seines 23,2%-Anteils an seine Aktionäre bereit erklärt hatte.

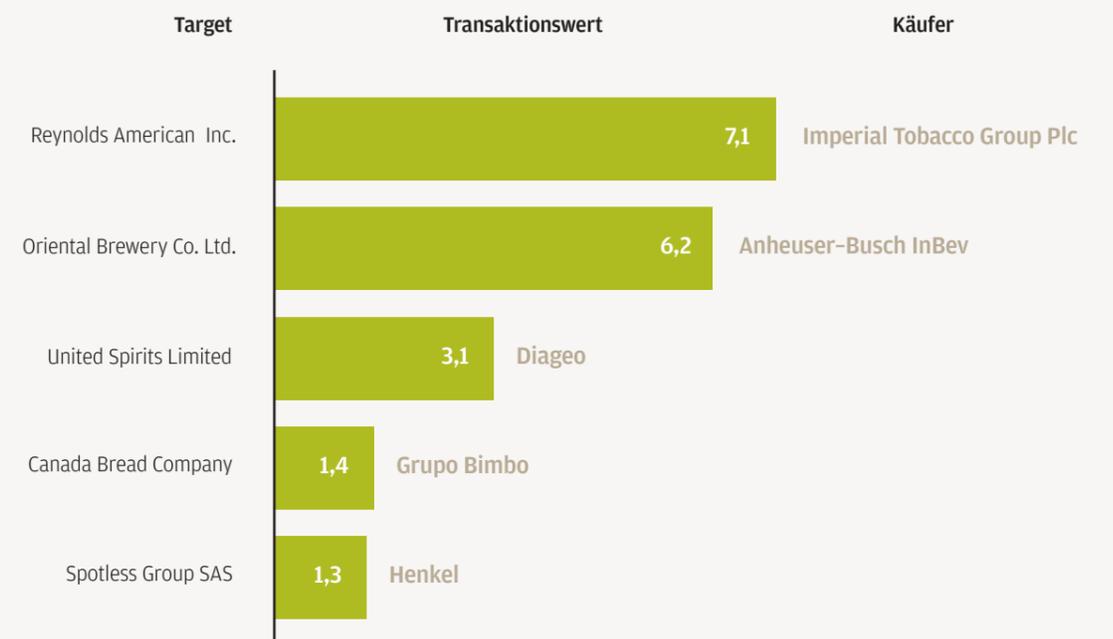
Kaffeesorten neu gemischt

In einem 5-Milliarden-Dollar-Deal hat sich Mondelez von seinem Kaffeegeschäft getrennt und die Aktivitäten in ein neugegründetes Joint Venture mit D.E Master Blenders eingebracht. Das neue Unternehmen, Jacobs Douwe Egberts, wird mit einem jährlichen Umsatz von voraussichtlich über 5 Mrd. Euro zu einem Kernspieler im Kaffeemarkt, auch wenn Nestlé mit ca. 22% Marktanteil unangefochten auf Platz 1 im Kaffeemarkt bleibt.

Deals zwischen Champions

An einem weiteren großen Deal waren gleich zwei Top-50-Unternehmen beteiligt. Für 8,2 Mrd. USD wanderte Nestlés L'Oréal-Anteil wieder zurück an den französischen Kosmetikhersteller und letztendlich an die Gründungsfamilie Bettencourt. Nestlé begründet den Deal mit der Strategie, sein Gesundheitsgeschäft weiter ausbauen zu wollen, während sich L'Oréal wieder verstärkt auf Kosmetik konzentrieren möchte. Im Einklang mit den neuen Strategien übernahm Nestlé die vollständige Kontrolle über Galderma, einem Schweizer Pharmaunternehmen, an dem zuvor beide Konzerne zu jeweils 50% beteiligt waren.

Top-5-Akquisitionen der 50 FMCG Champions¹, 2014²
In Mrd. USD



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis
2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion
Quelle: Mergermarket; Handelsberichte; OC&C-Analyse

MAUERE MARGEN



Dairy mit schwächster Umsatzrendite

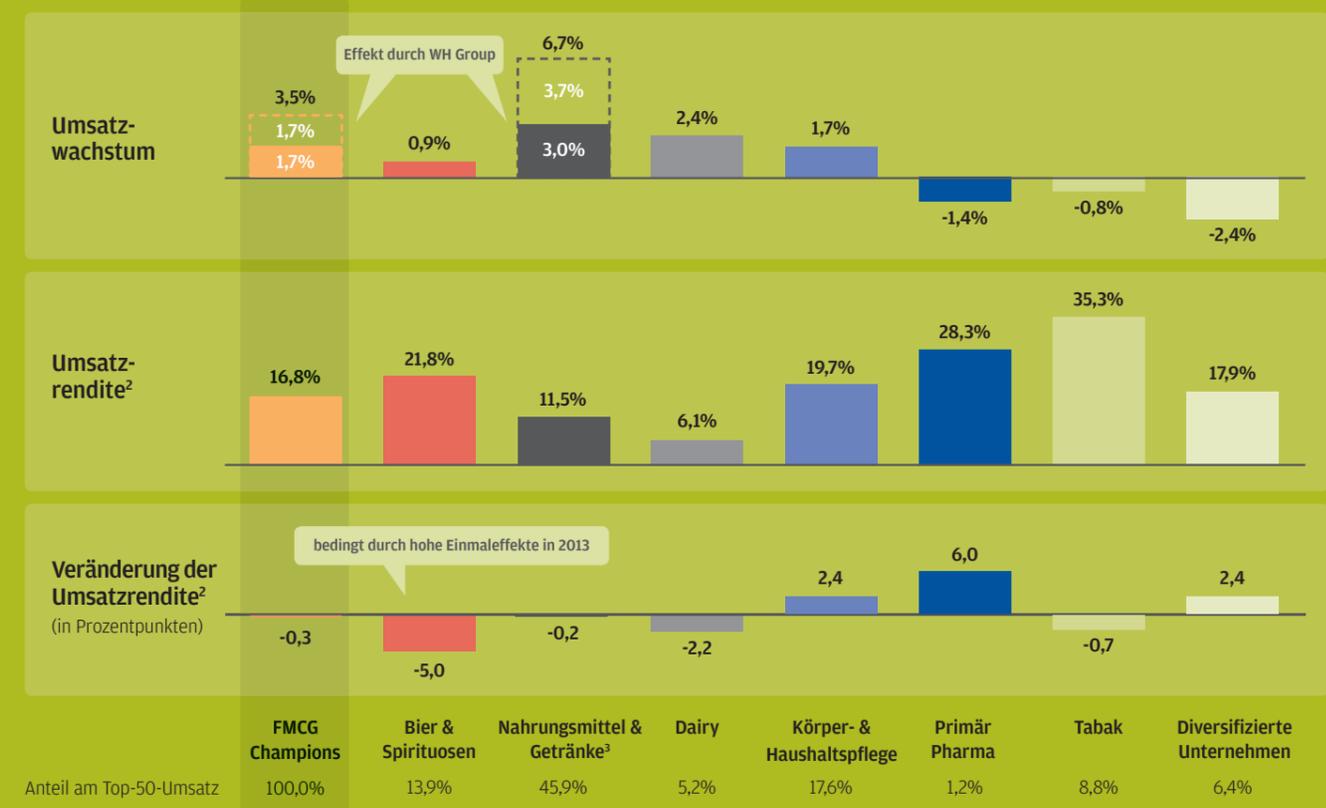
Egal ob mit oder ohne Berücksichtigung von Sondereinflüssen, die FMCG-Champions konnten ihre Umsatzrendite im Schnitt nicht ganz halten. Sie verloren gegenüber dem Vorjahr 0,3 Prozentpunkte (0,2 Prozentpunkte bereinigt um Sondereffekte) und erzielten damit eine Umsatzrendite von 16,8%. Am schwersten traf es den Bier- und Spirituosen-sektor, der insgesamt 5 Prozentpunkte an Marge einbüßte. Ein Großteil des Rückgangs ging zurück auf Anheuser-Busch InBev, das nach Ausbleiben von außerordentlichen Gewinnen aus 2013 wieder auf ein Niveau von 32,1% sank. Damit lag die Brauerei allerdings immer noch deutlich über dem Branchenschnitt von 21,8%.

Eine deutlich niedrigere Umsatzrendite als die Bier- und Spirituosenhersteller erwirtschafteten naturgemäß die Nahrungsmittel- und Getränkehersteller: im Schnitt 11,5% in 2014 (11,7% in 2013). Die schwächste Entwicklung zeigte Kraft, mit einem Margenrückgang von knapp 15%, v.a. aufgrund von Sondereinflüssen in 2013. Das Unternehmen bekommt bereits seit einigen Jahren viel Gegenwind von Konsumenten, die insbesondere die amerikanischen Kraft-Markenprodukte für gesündere Alternativen stehen lassen.

Der Gesundheitstrend wirkte sich auch negativ auf Kellogg's aus, das einen Verlust von 293 Mio. USD im vierten Quartal verzeichnete. Auf das Gesamtjahr bezogen verschlechterte sich die Umsatzrendite um gut 12 Prozentpunkte auf 5,6%. Haupttreiber war zwar auch hier nicht das operative Geschäft sondern Marktwertanpassungen, insb. aufgrund von Zinseinflüssen auf die Pensionspläne des Unternehmens. Dennoch zeigt Kellogg's Reduzierung seiner Langzeit-Wachstumsenerwartungen von 3-4% auf 1-3%, dass der Markt auch in den nächsten Jahren schwierig bleibt.

Ein Unternehmen mit einer der stärksten Margenverbesserungen (ohne Einmaleffekte) ist Brasil Foods, mit einer Steigerung der Umsatzrendite von 4,8 Prozentpunkten bei gleichzeitigem Umsatzwachstum von rund 4% in lokaler Währung. Insbesondere Asien und der Nahe Osten waren für das gute Ergebnis ausschlaggebend - Regionen, in die der Fleischproduzent gezielt investiert hat. In Abu Dhabi beispielsweise wurde eine neue Fabrik eröffnet und in den gesamten Vereinigten Arabischen Emiraten das Distributionsnetz gestärkt. Im Heimatmarkt Brasilien unternahm der Fleischproduzent strukturelle Veränderungen, z.B. eine Verringerung der Anzahl an SKUs und Verbesserungen im Service und in der Distribution. Insgesamt konnte Brasil Foods seinen Materialaufwand trotz gestiegenen Umsatzes verringern, auch aufgrund gesunkener Maispreise.

Analyse der FMCG-Segmente In %, in Prozentpunkten¹



GOLIATH TRIFFT AUF DAVID

Die Sternstunde der Champions scheint im Moment etwas getrübt – schwaches Wachstum, mangelnde Margenverbesserung. Schlimmer noch: Kleineren Unternehmen scheint es besser zu gelingen, Marktchancen aufzutun. Was hat sich verändert?

Traditionell war einer der wichtigsten Erfolgstreiber für die globalen Champions die Nutzung von Skaleneffekten, sei es in der Produktion, im Marketing oder in der Distribution. Strukturen wurden aufgebaut, um Ideen und Produkte global auszurollen und eine dominante Marktposition zu erlangen. Genau diese Strukturen sind es, die nun die Marktführer vor Herausforderungen stellen. Aufgeblähte Matrixstrukturen verlangsamen Entscheidungsprozesse und verlängern Innovationszyklen. Die Konzentration auf „den

großen Wurf“, sprich Ideen, die rund um den Globus erfolgreich sein können, versperrt möglicherweise den Blick für Wachstumschancen in Marktnischen oder einzelnen Segmenten. Die mangelnde Anpassungsfähigkeit an lokale Geschmäcker führt ebenfalls dazu, dass kleinere, flexiblere Konkurrenten Marktanteile gewinnen.

Anspruchsvolle Konsumenten in entwickelten Märkten

In den entwickelten Märkten profitieren kleinere Unternehmen davon, dass Konsumenten noch anspruchsvoller geworden und weniger bereit sind, Kompromisse einzugehen. Sie suchen Produkte, die genau auf ihre Vorstellungen, Bedürfnisse und Werte zugeschnitten sind. Dadurch hat sich der

Markt stärker fragmentiert und Skaleneffekte bergen geringere Vorteile. Zusätzlich haben sich Eintrittsbarrieren für Emporkömmlinge verringert. Zum einen ermöglichen digitale Vertriebskanäle schnellen Marktzugang zu geringeren Fixkosten, zum anderen ist die Handelslandschaft relativ konsolidiert und offen für neue Spieler, was diesen die Verhandlungen erleichtert. Auch die Möglichkeit, Auftragsfertigung in Anspruch zu nehmen, hilft kleineren Unternehmen, eine schnell wachsende Nachfrage zu bedienen. Alles in allem konnten somit lokale „Davids“ schneller wachsen als die behäbigeren „Goliaths“ der Top 50.

BRIC: lokale Geschmäcker, schwierige Distribution

In den BRIC-Staaten tun sich die westlichen Champions schon seit längerem schwer, mit lokalen „Davids“ mitzuhalten. Sie schaffen es z.T. nicht, ihre Produkte voll auf die Geschmäcker in den einzelnen Ländern zuzuschneiden oder hinreichend schnell auf Trends zu reagieren. Auch in puncto Distribution sind lokale Hersteller häufig besser aufgestellt. In China beispielsweise konnten chinesische Online-Spieler trotz der Konjunkturschwäche um geschätzte 50% wachsen, während ausgewählte stationäre Händler in Tier-1-Städten wie Shanghai oder Peking nur um 3-4% zulegen konnten. Da der stationäre Vertriebsweg in Tier-1-Städten klassischerweise der bevorzugte Kanal der Champions ist, setzt ihnen der Wandel besonders zu.

Case Study: Method – „Gute-Laune“-Haushaltsprodukte

Ein Unternehmen, das den Großen erfolgreich die Stirn geboten hat, ist der amerikanische Hersteller von Haushaltsprodukten Method Products. Method hat es geschafft, in diesem zuvor sehr skalengeprägten Markt Fuß zu fassen und in 2006, fünf Jahre nach seiner Gründung, zu einer der am schnellsten wachsenden Privatfirmen der USA benannt zu werden. Mittlerweile beläuft sich der Umsatz in den USA auf über 100 Mio. USD. Nun steht die Eroberung Europas auf dem Programm. Geheimrezept für den Erfolg waren zum einen das sehr markante Markenversprechen und zum anderen enge Partnerschaften mit dem Handel. Die Markenpositionierung ist ungewöhnlich, weil sich Method in einem ansonsten sehr funktionalen Markt klar als Lifestyle-Produkt positioniert hat: schickes Aussehen mit Design-Verpackungen und bunten Farben, ein natürlicher Anstrich und die klare Botschaft, dass Putzen auch Spaß machen kann („Clean Happy“). Beim Vertrieb hat Method zunächst auf eine starke Partnerschaft mit der US-Retail-Kette Target gesetzt, wodurch es schnell eine kritische Größe erlangte. Auch wenn die Produkte mittlerweile bei vielen verschiedenen Retailern erworben werden können, legt das Method-Team nach wie vor viel Wert auf enge Zusammenarbeit mit dem Handel. So kann es selbst über die Art und Weise der Präsentation im Regal seinen markanten Auftritt pflegen – und hilft nebenbei den Händlern, eine eher langweilige Kategorie wieder aufzupeppen.

Case Study: Lorina – alkoholfreie Aperitifs

Bei Limonaden bzw. kohlenensäurehaltigen Fruchtgetränken denken die meisten Konsumenten hierzulande wahrscheinlich an Coca-Cola oder Pepsi, doch in Frankreich hat sich mittlerweile eine andere Marke in den Köpfen der Konsumenten festgesetzt: Lorina. Aus dem Limonade-Segment kommend erschloss Lorina ganz neues Territorium basierend auf den Elementen „natürlich & erwachsen“. Mit Mojito- oder Pina-Colada-Fruchtgetränken entstand ein Cocktail-Subsegment, das wieder neuen Schwung in die alkoholfreien Aperitif-Regale der Supermärkte brachte. Lorina nutzte darüber hinaus seine unbürokratischen Strukturen, um häufiger Veränderungen beim Verpackungsdesign vorzunehmen. Je nach Marktresonanz wurden Designs weiter ausgebaut oder wieder verworfen. Mit dieser „Trial & Error“-Methode sparte sich Lorina lange Studien vor Markteintritt von 18 Monaten oder mehr, wie sie bei den Großunternehmen z.T. üblich sind.

Case Study: Chando – Schönheit und Kosmetik für den Massenmarkt

Der chinesische FMCG-Markt ist für westliche Anbieter ebenso spannend wie schwierig zu erobern bzw. zu verteidigen. Im Schönheitspflege- und Kosmetiksegment tummeln sich unter den Top-Marken zwar internationale Namen wie L'Oréal, Mary Kay, Olay und Head & Shoulders, allerdings hat sich der Marktanteil ausländischer Kosmetikmarken in China von ca. 58% in 2009 auf 44,5% in 2012 verringert.

Besser als die globalen Marken hat sich beispielsweise die chinesische Marke Chando entwickelt. Mit 17% Wachstum auf Basis des Verkaufswerts p.a. zwischen 2012 und 2014 lag es deutlich über L'Oréal (11%), Pantene (5%) oder Olay (-0,6%) und ergatterte in 2014 immerhin Platz 11 in China nach Marktanteil. Die vier Eckpunkte seiner Strategie waren ein umfangreiches Distributionsmodell, eine mittlere bis hohe Markenpositionierung bei niedrigeren Preisen, ein durch Prominente unterstütztes Marketing sowie ein auf den chinesischen Markt zugeschnittenes Produktportfolio.

Seine Distribution erweiterte Chando von den Tier-3- und Tier-4-Städten auf die größten Metropolen. Dabei baute es auch seine Distributionskanäle aus, die die Grundlage für das starke Wachstum bildeten: Der Markteintritt (ab 2001) erfolgte über den Fachhandel, der auch wichtigstes Element in der starken Expansionsphase zwischen 2006 und 2008 war. In 2009 konnte Chando in den Premium-Distributionskanal vordringen und gewann wichtige Verträge mit Warenhäusern. Insbesondere der Vertrieb über Premium-Warenhäuser spiegelt Chandos Positionierung als Mid- bis High-End-Marke wider, die preislich aber zu den mittel- bis weniger teuren Produkten zählt. Um die Marke bekanntzumachen, investierte das Unternehmen massiv in Fernsehwerbung und holte sich Unterstützung durch ein breites Spektrum an prominenten Persönlichkeiten. Zu guter Letzt bietet Chando ein differenziertes Produktportfolio an, das spezifisch auf den chinesischen Markt und verschiedene Kundensegmente zugeschnitten ist.

Umsatzwachstum nach Segment und Unternehmensgröße^{1,2}, 2010 – 2014

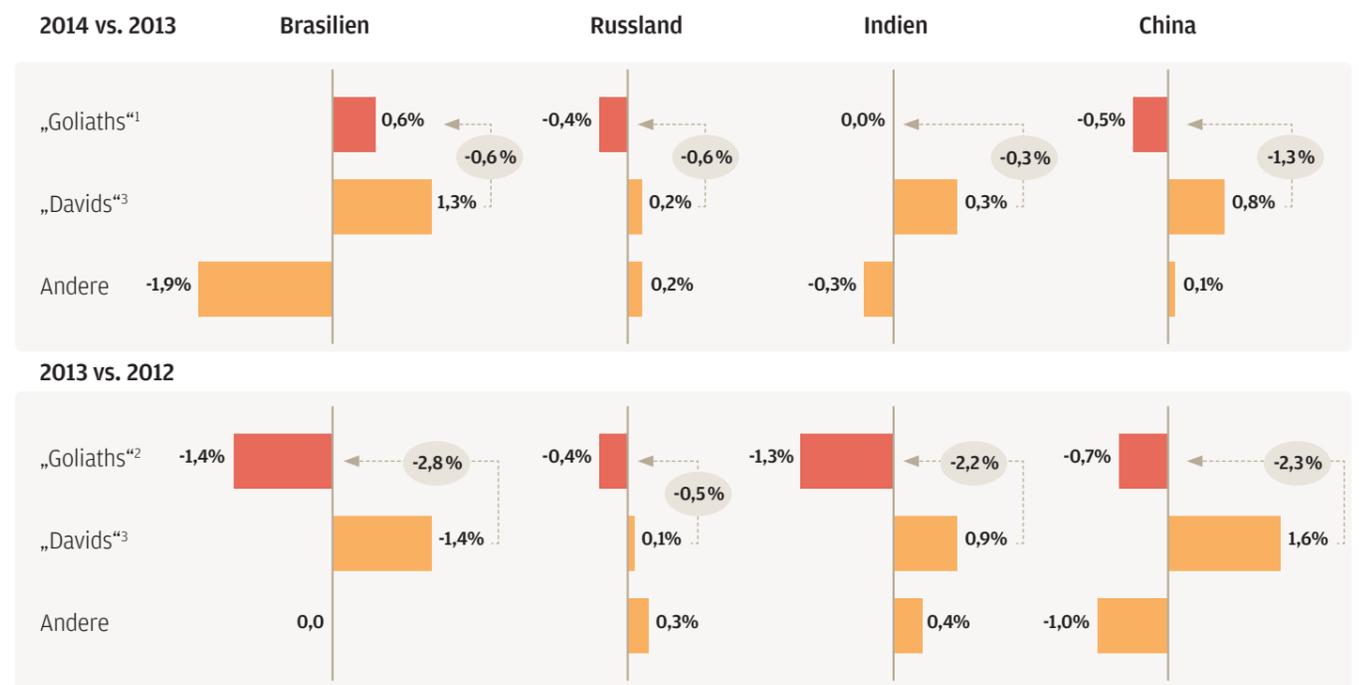
In %



1. Goliaths sind die Top-50-FMCG-Champions.
2. Davids bezeichnet die Top-20-Wettbewerber jedes Landes, die nicht zu den Top-100-FMCG-Unternehmen des jeweiligen Landes gehören.
Quelle: Geschäftsberichte; Euromonitor; OC&C-Analyse

Marktanteilveränderungen nach Ländern, 2012 – 2014

In Prozentpunkten



1. Top-50-FMCG-Champions von 2014; 2. Top-50-FMCG-Champions von 2013
3. Davids bezeichnet die Top-20-Wettbewerber jedes Landes, die nicht zu den Top-100-FMCG-Unternehmen des jeweiligen Landes gehören
Quelle: Euromonitor; OC&C-Analyse

ALS DAVID ERFOLGREICH SEIN

Die Schwerfälligkeit der Champions allein ist noch lange kein Erfolgsgarant für flexiblere, kleinere FMCG-Unternehmen. Um den Großen die Stirn zu bieten, haben siegreiche Davids einige Faktoren beherzigt:

1. Die richtigen Waffen wählen

Wenn sich Kleinere mit Größeren anlegen, müssen sie eine gute Strategie haben, um die Größeren auszuhebeln. Dazu gehört es zu wissen, welche Waffen ihnen zur Verfügung stehen und wie sie diese sinnvoll einsetzen können, denn ein Angriff auf breiter Front ist meistens zum Scheitern verurteilt. Im Marktumfeld heißt das, dass ein junges Unternehmen ganz klar die Stärken seines Leistungsprofils kennen muss und verstehen muss, wofür Konsumenten es schätzen. Auf diese Stärken sollten sich die Angreifer voll konzentrieren und ihre Investitionen darauf bündeln. Denn nur mit einem scharfen Profil haben sie eine Chance, sich gegenüber dem Marktführer merklich zu differenzieren und einen Fuß in die Tür zu bekommen.

Ein Unternehmen, dem es gelungen ist, etablierten Marktführern die Stirn zu bieten, ist Lumene. Das finnische Kosmetikunternehmen hat es geschafft, sich mit seinen Hautpflegeprodukten in Skandinavien gegenüber L'Oréal und Nivea durchzusetzen. Eine auf die Herkunft abzielende Positionierung und Verknüpfung der Marke mit der „arktischen Natur“ bieten dem Anbieter eine Differenzierung, die kaum von anderen kopiert werden kann.

2. Schwachstellen finden

Neben den eigenen Stärken sollten Unternehmen auch immer die Stärken und – mindestens genauso wichtig – die Schwächen der Konkurrenz identifizieren, denn so lässt sich erkennen, wo auch große Champions angreifbar sind.

Der französische Mineralwasseranbieter Cristaline beispielsweise hat die „Single-Source-Politik“ großer, etablierter Markenanbieter als fundamentale Schwäche erkannt, da der Zugriff auf eine einzige Bezugsquelle mit hohen Transportkosten verbunden ist. Gerade große Anbieter müssen bei dieser Politik tiefer in die Tasche greifen, da sie weiter entfernte Märkte beliefern müssen. Cristaline hingegen verfolgt einen „Multi-Source-Ansatz“, d.h. es greift auf mehrere Quellen für sein Mineralwasser zurück. Somit hat es einen deutlichen Kostenvorteil, mit dem es bereits viele Konsumenten überzeugen konnte.

3. Den richtigen Moment abpassen

Manche Zeitpunkte und Wege eignen sich besser für einen Angriff als andere. Hat sich eine Branche beispielsweise gerade auf veränderte Kundenwünsche eingestellt, ist es möglicherweise bereits zu spät, um als kleineres Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Schafft man es hingegen, sich an den Anfang eines Trends zu setzen, hat man gute Chancen, auch wahrgenommen zu werden bzw. die Handelslandschaft aktiv zu verändern. Hier kommt agileren Unternehmen zu Gute, dass ihre großen Konkurrenten häufiger Marktveränderungen verkennen oder ihnen aufgrund langwieriger Entscheidungsprozesse zumindest hinterherlaufen.

Burt's Bees, amerikanisches Kosmetikunternehmen, hat früh auf Naturprodukte und Nachhaltigkeit gesetzt – lange bevor dies zum breiten Konsumententrend wurde. In dem wissenschaftsgetriebenen Markt setzte bereits das Gründungsteam auf natürliche Zutaten und nach wie vor ist es Ziel, zu 100% natürliche Inhaltsstoffe wie Bienenwachs, Weidenrinde oder Granatapfel für die Kosmetikprodukte zu verwenden. Auch beim Verpackungsmaterial achtet Burt's Bees auf einen ökologischen Anstrich und nutzt so weit wie möglich recycelte Materialien oder verzichtet ganz auf überflüssiges Verpackungsmaterial. Dieses Natur-Image hat sich Burt's Bees durch intensive Interaktion mit den Konsumenten über Online-Kanäle und durch Nutzung alternativer Vertriebskanäle wie Starbucks aufgebaut. Erst nachdem sich das Image gefestigt und eine gewisse Sogkraft entwickelt hatte, nahm es Burt's Bees mit seiner Konkurrenz in den klassischen Vertriebskanälen auf.

4. Risiko und Gewinn gegeneinander abwägen

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, wenn man es mit einem Schwergewicht aufnehmen will, ist die Attraktivität der erreichbaren Position in einem eingespielten Zustand. Eroberung eines unattraktiven Segments ist ebenso müßig wie ein nur temporärer Sieg in einem attraktiven Markt: Der Ertrag rechtfertigt nicht die Kosten und Mühen. Kann ein Unternehmen hingegen dauerhaft eine profitable Nische besetzen oder tatsächlich die Marktführerschaft einer gesamten Kategorie übernehmen, kann sich der Aufwand lohnen.

Für Innocent hat sich der Aufwand gelohnt: Der britische Smoothie-Hersteller hat es mit den großen Fruchtsaftproduzenten aufgenommen und sich erfolgreich als europäischer Marktführer in diesem Segment etabliert. Bei ihrem Angriff auf die „Goliaths“ fokussierten sich die Gründer zunächst auf eine Marktnische, die sie als hinreichend groß, lukrativ und schlecht abgedeckt einschätzten. Mit unkonventionellen Rezepturen und Produktionsprozessen für ihre Smoothies starteten sie also keinen Frontalangriff, sondern konzentrierten sich auf klar differenzierte Produkte. Erst mit erfolgreicher Besetzung des Smoothie-Segments entstand eine Basis, die auch die Ausweitung auf angrenzende Segmente erlaubt.

5. Unterstützung von Händlern einholen

Auch in Zeiten von wachsendem Online-Handel ist es für Nahrungsmittelhersteller doch unabdinglich, ihre Produkte über den stationären Handel zu vertreiben. Zum Vorteil der kleineren Hersteller sind Retailer nicht begeistert, wenn dominante Produzenten, die immer das Gleiche anbieten und für wenig Wachstum oder neue Akzente sorgen, zu viel Macht gewinnen. Kann ein kleineres Unternehmen etwas Neues bieten, das Bewegung in das Sortiment bringt und für eine wachsende Marge beim Retailer sorgt, bekommt er häufig auch einen Fuß in die Tür der Händler.

In England hat The Doormen Food Company aufgrund einer besonderen Retail-Lösung ein ausgewähltes Händlernetz für sich gewinnen und damit seinen Umsatz erfolgreich steigern können. Der Premium-Nussröster löste ein Kernproblem von Händlern, nämlich die platzsparende und wartungsarme Präsentation des Nuss assortiments, durch die Nutzung der „Clip-Strip-Distribution“. Hierbei werden Produkttüten an Haken befestigt und beispielsweise an Regalen und Säulen angebracht. Somit konnte Doormen seine ursprünglich auf Hotelketten ausgerichtete Distribution um einzelne große Supermarktketten erweitern.

**KLEINE UNTERNEHMEN
GREIFEN DIE MARKT-
FÜHRER AUS NISCHEN-
MÄRKTEN HERAUS
ERFOLGREICH AN**

GOLIATH: DAS RICHT- TIGE MASS FINDEN

Die Erfolge einzelner Davids belegen noch nicht, dass das Geschäftsmodell der Goliaths per se überholt ist. Im Gegenteil – wie bereits das Beispiel der Bier- und Spirituosenhersteller gezeigt hat, gibt es nach wie vor Bereiche, in denen Synergien und Skaleneffekte maßgeblich für den Erfolg entscheidend sind. Für Champions ergeben sich daraus folgende Kernfragen:

- 1.** Ist mein Segment von einer Fragmentierung der Konsumentenbedürfnisse betroffen? Wenn ja, wie schnell ist der Trend?
- 2.** In welchen Bereichen sind Skaleneffekte wirklich ausschlaggebend für Erfolg? D.h. wo kann ich nennenswerte Kostenvorteile erzielen oder Fähigkeiten multiplizieren?
- 3.** Wo ist Zentralisierung eher ein Hindernis? Sind meine Strukturen ungeeignet, um schnell auf Markttrends reagieren zu können und Innovationen zu entwickeln bzw. an den Markt zu bringen?
- 4.** Kann ich in einzelnen Bereichen dezentralisieren, um das Beste beider Welten zu bekommen? In wie weit sind lokale Niederlassungen besser geeignet, Lösungen für ihre Märkte zu entwickeln, auch wenn ein Teil der Skalenvorteile dabei verloren geht?



WER

KANN DIE SCHLACHT FÜR SICH ENTSCHEIDEN?



In einigen Branchen und Ländern haben die Davids den Goliaths das Fürchten gelehrt und ihnen wertvolle Marktanteile abgeknöpft. Während Großunternehmen sich fragen müssen, wo ihnen Skaleneffekte die notwendigen Vorteile verschaffen und welche Strukturen sie besser dezentralisieren sollten, können junge und agile kleinere Unternehmen weiter die Chance nutzen, über Produktinnovation und in Marktnischen zu punkten. Für sie gilt es, auch zukünftig die Bereiche zu identifizieren, in denen zugeschnittene Lösungen wichtiger sind als Kostenvorteile durch Masse – und sie müssen überlegen, wie sie ihre Fähigkeiten mit zunehmender eigener Größe schützen können. Denn eins ist klar: Verpasst es ein Unternehmen, seine Hausaufgaben zu machen, stehen „Nachhilfelehrer“ schon parat. So sind beispielsweise Private-Equity-Firmen mit gezielten Akquisitionen in die Schlacht ein-

gestiegen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen. Der Kauf von Heinz und die anschließende Fusion mit Kraft Foods durch 3G Capital und Berkshire Hathaway sowie die Etablierung von Nomad Foods als Akquisitionsvehikel sind dabei nur einige Beispiele. Glaubt man den Gerüchten, sind die Aktivitäten der PE-Häuser im FMCG-Markt damit noch nicht abgeschlossen. Es bleibt also spannend, wer im nächsten Jahr im Kampf um Umsatz, Marktanteile und Profit die Nase vorn hat.

Büros

Belo Horizonte

Coral Gables

Düsseldorf

Hamburg

Hongkong

Istanbul

London

Mumbai

Neu-Delhi

Paris

Rotterdam

São Paulo

Shanghai

Warschau

www.occstrategy.com