



SCHRITT HALTEN STRATEGIEN FÜR REGIONEN

Trends und Strategien im
Konsumgütermarkt 2012
Annual OC&C-Study

GRÖSSTES SORGENKIND IST EUROPA

5,6 % Umsatzwachstum – das ist die Bilanz der Top-50-Konsumgüterhersteller weltweit in 2012. Damit liegt das Wachstum der globalen Riesen leicht hinter dem Vorjahreswert von 7,3 %, ist aber vor dem Hintergrund des nach wie vor schwierigen wirtschaftlichen Umfelds dennoch erfreulich. Dabei konnten die Konsumgüterhersteller ihre Gewinnmarge noch von 15,8 auf 16,2 % hochschrauben. Eine regionale Betrachtung zeigt allerdings, dass den Top 50 noch einiges an Arbeit bevorsteht: An dem Wachstum der Schwellenländer, insbesondere der BRIC-Staaten, profitieren die Top 50 nur unterproportional, und auch das Wachstumsgebiet Subsahara-Afrika ist erst jüngst und noch nicht bei allen Firmen in den Fokus gerückt. Europa bleibt für die Konsumgüterhersteller ein Sorgenkind: Schwaches Wirtschaftswachstum bzw. Stagnation und hoher Wettbewerb dämpfen die Wachstumsmöglichkeiten. Welche Strategien die größten Konsumgüterhersteller verfolgen und welche Erfolge sie erzielen, beleuchten wir in der neuesten Ausgabe der jährlichen OC&C-Studie „Trends und Strategien im Konsumgütermarkt“.

Inhalt

- 03 Größtes Sorgenkind ist Europa
- 04 Die üblichen Verdächtigen
- 06 Umsatzwachstum? Gewusst wo ...
- 10 Leichte Erholung für Umsatzrenditen
- 12 Wachsen in Europa
- 16 Profitieren von Wachstumsregionen
- 18 Ausblick

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

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

DIE ÜBLICHEN VERDÄCHTIGEN

**NUR EIN NEUES
GESICHT: MONDELEZ
INTERNATIONAL,
HERVORGEGANGEN
AUS KRAFT FOODS**

Die Top-50- Champions 2012

Ein erster Blick auf das Ranking der Top-50-Konsumgüterhersteller zeigt keine großen Überraschungen. Mit einer Ausnahme sind alles alte Bekannte. Nestlé belegt nach wie vor Platz 1 und Procter & Gamble Platz 2. Unilever und PepsiCo haben Plätze getauscht (Unilever jetzt auf 3 und PepsiCo auf 4) und Coca-Cola ist dank Verbesserung um einen Rang in die Top 5 aufgestiegen. Damit stehen die beiden Softdrink-Konzerne im Ranking nun erstmals seit 2006 wieder direkt hintereinander, doch nach wie vor hat PepsiCo mit ca. 17 Mrd. USD einen erheblichen Umsatzvorsprung gegenüber Coca-Cola.

Aus eins mach zwei

Die Top 5 verlassen hat Kraft Foods. Hintergrund ist die Aufspaltung des Geschäfts in zwei Unternehmen. Hinter dem Namen Kraft Foods verbirgt sich zukünftig das amerikanische Lebensmittelgeschäft, während das Auslands- sowie das globale Snack- und Süßwarengeschäft unter dem Namen Mondelez International weitergeführt werden. Trotz Aufspaltung verbleiben beide Unternehmen unter den Top 20: Kraft Foods auf Rang 19, Mondelez als Neueinsteiger auf Platz 8.

Vom Platz verdrängt

Ein 8%iges Wachstum in lokaler Währung reichte Danish Crown nicht aus, um seinen Platz unter den Top 50 zu sichern. Durch den Wertverlust der dänischen Krone gegenüber dem USD von 7,5 % stagnierte der Umsatz in USD bei 9 Mrd. – zu wenig, um sich gegenüber der jetzigen Nr. 50 durchzusetzen. Diese Position besetzt wie auch in 2011 Estée Lauder, dank eines Mehrumsatzes von 900 Mio. USD gegenüber Vorjahr.

Henkel bleibt Deutschlands einziger Vertreter

Auch wenn Henkel mit nur ca. der Hälfte seines Gesamtumsatzes in der Liste der Lebensmittelhersteller geführt wird, zählt es nach wie vor zu den internationalen Top-Größen. Doch Henkel büßt weitere 5 Plätze gegenüber der Vorjahresplatzierung ein und landet auf Platz 47. Es läuft damit Gefahr, bald ganz aus dem Ranking zu verschwinden. Allerdings ist diese Verschlechterung im Ranking – ähnlich wie bei Danish Crown – auf eine Schwächung des Euros gegenüber dem USD zurückzuführen. Denn in lokaler Währung hat Henkel 5 % wachsen können und insgesamt in 2012 Rekordzahlen geschrieben. Bei günstigerem Wechselkurs sollte ihm ein Platz unter den Top 50 auch im nächsten Jahr sicher sein.

Ranking 2012 der Top-50-FMCG-Champions

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH ² 2012 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz ¹	Rang 12 - 11
1	Nestlé AG	Switzerland	98.353	16 %	→
2	Procter & Gamble	US	83.680	18 %	→
3	Unilever	UK/Netherlands	65.998	14 %	↗
4	PepsiCo	US	65.492	14 %	↘
5	Coca-Cola Company (The)	US	47.890	24 %	↗
6	AB InBev	Belgium	39.758	34 %	↗
7	JBS	Brazil	37.253	4 %	↗
8	Mondelez	US	35.015	15 %	Neu
9	Archer Daniels Midland	US	34.715	2 %	→
10	Tyson Foods	US	33.278	4 %	→
11	Philip Morris International	US	31.377	44 %	→
12	L'Oréal	France	28.885	17 %	→
13	Groupe Danone	France	26.835	13 %	↗
14	British American Tobacco p.l.c.	UK	24.075	40 %	↗
15	Heineken Holding	Netherlands	23.639	21 %	↗
16	Japan Tobacco	Japan	23.324	23 %	↘
17	Asahi Breweries	Japan	19.408	7 %	→
18	Kirin Breweries	Japan	19.346	8 %	→
19	Kraft Foods	US	18.339	15 %	↘
20	Altria Group	US	17.350	43 %	↘
21	Colgate Palmolive	US	17.085	23 %	↘
22	Diageo	UK	17.057	33 %	→
23	SABMiller plc	UK	16.713	37 %	↗
24	General Mills	US	16.658	16 %	↗
25	Kimberly Clark	US	16.103	14 %	↘
26	Brasil Foods	Brazil	14.661	5 %	↘
27	Johnson & Johnson	US	14.447	21 %	↘
28	Kellogg Company	US	14.197	11 %	→
29	Reckitt Benckiser	UK	13.836	25 %	↘
30	Conagra	US	13.263	7 %	→
31	Grupo Bimbo	Mexiko	13.176	4 %	↗
32	Nippon Meat Packers	Japan	12.722	3 %	↗
33	KAO	Japan	12.567	9 %	↗
34	Smithfield Foods	US	12.343	5 %	↗
35	H.J. Heinz	US	11.649	12 %	↗
36	Carlsberg	Denmark	11.612	12 %	↘
37	Imperial Tobacco	UK	11.505	10 %	↘
38	Dean Foods	US	11.462	4 %	↘
39	Marfrig Group	Brazil	11.376	4 %	↘
40	Bunge Limited	Bermuda	11.186	0 %	↘
41	Yamazaki Baking	Japan	10.946	3 %	→
42	Royal Friesland Campina	Netherlands	10.755	5 %	↘
43	Ajinomoto	Japan	10.647	6 %	↗
44	Pernod Ricard SA	France	10.564	24 %	→
45	Avon	US	10.546	3 %	↘
46	Meiji Holdings	Japan	10.463	1 %	↘
47	Henkel	Germany	10.413	13 %	↘
48	SCA	Sweden	10.142	8 %	↘
49	LVMH	France	9.966	19 %	↘
50	Estée Lauder Companies (The)	US	9.714	14 %	→

1. Ohne größere außergewöhnliche Posten - Gewinnmarge nach Beteiligungsgewinnen und anderen außergewöhnlichen Posten

2. Ohne Verbrauchssteuer

Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

5 Gewinner

	Erklimmt weiter die Top 50 und mausert sich zum echten globalen Spieler, mit starker Präsenz in den USA seit Kauf des Backwarengeschäfts von Sara Lee
	Schaffte es in die Top 10 durch schnelles Wachstum und Aufbau eines wahren globalen Fleischimperiums
	Glänzte durch weiterhin gutes organisches Wachstum von 6,9 %, vor Wettbewerbern Nestlé und P&G (fünftes Jahr in Folge mit höherem organischem Wachstum als P&G)
	Erzielte beeindruckendes organisches Wachstum von 10 % (Spitzenreiter der Top 50) und Wachstum in Europa - und zeigte damit, dass sich auch Europäer von ihrem Geld trennen, wenn man's richtig anstellt
	Konnte ebenfalls stark organisch wachsen (stärker als Konkurrent Diageo) und profitierte von seinem Erfolg in den asiatischen Märkten

5 Zauderer

	Findet sich am unteren Ende der Wachstumstabelle wieder und muss sich strategisch umorientieren, nachdem Coty im letzten Jahr sein Übernahmeangebot zurückgezogen hatte
	Leidet unter der hohen Abhängigkeit vom schwachen japanischen Heimatmarkt und musste negatives Wachstum und sehr schwache Renditen hinnehmen
	Hatte (wie seine Wettbewerber auch) mit dem schwierigen regulatorischen Umfeld zu kämpfen, erzielte allerdings niedrigere Margen, aufgrund eines schwächeren Markenportfolios und Abschreibungen im Zusammenhang mit Einkäufen aus besseren Zeiten
	Musste akzeptieren, dass es im europäischen Windel-Markt nicht mithalten kann und signalisierte Huggies' Ausstieg aus dem Windelgeschäft in Europa
	Hatte Schwierigkeiten zu wachsen und seine Renditen zu halten; jetzt soll's A.G. Lafley richten, nachdem Investoren Vertrauen in den früheren CEO Bob McDonald verloren hatten

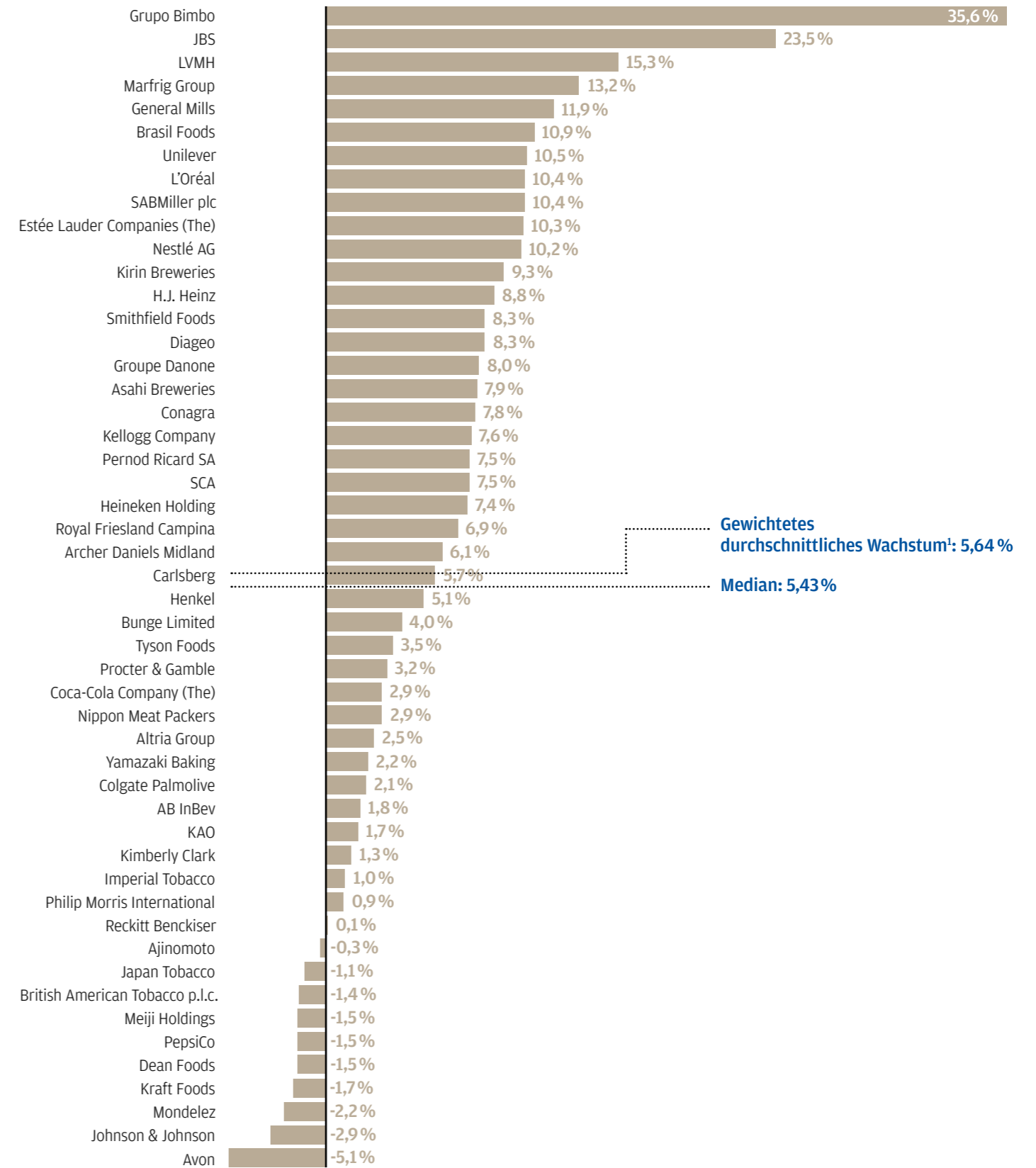
UMSATZWACHSTUM? GEWUSST WO ...

Europäische Umsätze stagnieren

Die Umsätze der Top 50 sind mit einem Wachstum von 5,6 % weniger stark gestiegen als im Vorjahr (Umsatzwachstum 2011 von 7,3 %). Ein Grund für das geringere Wachstum ist der schwierige europäische Markt. In dieser Region konnten die Champions nur 1,3 % an Umsatz zulegen, verglichen mit 5,7 % im Vorjahr. Das gesamtamerikanische Geschäft hingegen wuchs mit immerhin 7,1 %, 2,2 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr, während das Umsatzwachstum in Asien / Afrika mit 11,7 % nahezu konstant blieb (11,8 % im Vorjahr). Damit steuerte Europa nur 11 % zum Durchschnittswachstum bei, der amerikanische Kontinent, Asien und Afrika hingegen 70 %.

Bei den Unternehmen verzeichnete das größte Umsatzwachstum Grupo Bimbo mit 35,6 %. Der in Mexiko-Stadt ansässige Backwaren- und Lebensmittelproduzent ist in 19 Ländern tätig, führt 103 Dachmarken und leitet ein Netzwerk von 50.000 Distributionsrouten. Ein Großteil des Wachstums der letzten Jahre ist auf verschiedene Akquisitionen zurückzuführen. Neben dem frischen Backwarengeschäft von Sara Lee in Nordamerika, Spanien und Portugal in 2011, seinem weitaus größten Kauf, übernahm Grupo Bimbo noch Dulces Vero, einen mexikanischen Süßwarenproduzenten (2010), Panificio Laura, einen mexikanischen Gebäck-Hersteller (2007), Beijing Panrico Food

Lebensmittelumsatzwachstum (ohne Verbrauchssteuer, in lokaler Währung) - 2012 vs. 2011 In %



1. Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

Processing, ein chinesisches Unternehmen im Backwarengeschäft (2006), und verschiedene weitere, vor allem mexikanische Süß- und Backwarenproduzenten. Neben Skaleneffekten erhofft sich das Unternehmen vor allem Vorteile durch neue Möglichkeiten in der Produktion und Zugang zu neuen Kundengruppen und Ländern.

Auch die Nr. 2 im Umsatzwachstum stammt aus Lateinamerika: der brasilianische Fleischproduzent JBS. Im letzten Jahr erstmals unter den Top 10 der internationalen Konsumgüterhersteller, treibt JBS sein globales Imperium weiter voran. 30 Akquisitionen in den letzten 15 Jahren verhalfen zu dem rasanten Aufstieg; und allein 3 Unternehmenskäufe fanden bereits im ersten Halbjahr 2013 statt. Mit einem Wert von 2,73 Mrd. USD wird die Übernahme von zwei Bereichen des Marfrig-Konzerns, Seara Alimentos (Hähnchen- und Schweineproduzent) und Zenda (Lederfabrik), sicherlich zu den größeren des Jahres gehören. In Zukunft will sich JBS allerdings bei Akquisitionen zurückhalten: „Die Firma ist jetzt mit ihrer globalen Präsenz zufrieden und braucht keine großen Zukäufe mehr. Stattdessen liegt nun der Fokus auf Verbesserungen“, so der CEO Wesley Batista.

Einkäufe wieder etwas gestiegen

Nicht nur Grupo Bimbo und JBS setzten auf Akquisition. Die Anzahl an Zukäufen mit FMCG-Beteiligung in 2012 war zwar nicht höher als in 2011, doch lag der Wert über Vorjahr (43 Mrd. USD in 2012 verglichen mit 36 Mrd. USD in 2011). Die größten Übernahmen waren Pfizer Nutrition durch Nestlé, Asia Pacific Breweries durch Heineken und Ralcorp Holdings durch Conagra Foods. Sie machten gemeinsam 59% des Gesamtwertes an Akquisitionen aus. Allein der Kauf von Pfizer Nutrition kostete Nestlé 11,6 Mrd. USD – eine Übernahme, die Nestlés Baby-nahrungsgeschäft insbesondere in den Schwellenländern stärken soll. Die ehemalige Pfizer-Sparte erwirtschaftete in 2011 ca. 85% seines Umsatzes in diesen schnellwachsenden, geburtenstarken Märkten.

Auch 18 Verkäufe wurden von Top-Konsumgüterherstellern getätigt, mit einem Gesamtwert von 14 Mrd. USD. Mit ca. 3,5 Mrd. USD war der Verkauf von Pringles durch Procter & Gamble an Kellogg's der größte, gefolgt von SCAs Verkauf seiner Verpackungssparte für ca. 2 Mrd. USD und SAB Millers Verkauf seines Biergeschäfts in der Ukraine und Russland für knapp 2 Mrd. USD. Zu den Hauptgründen für die getätigten Verkäufe zählten operative Umstrukturierungen.

Organisch wachsen

Trotz der etwas gestiegenen M&A-Aktivitäten im Vergleich zu 2011 macht das akquisitiongetriebene Wachstum einen geringeren Anteil am Gesamtwachstum aus als im Vorjahr: Waren in 2011 gut 30% des Wachstums akquisitiongetrieben, lag der Anteil in 2012 bei ca. 18%. Die organische Wachstumsrate belief sich in 2012 auf 4,9%, wobei Preissteigerungen einen höheren Einfluss hatten als Mengenveränderungen: Bei den untersuchten Unternehmen (nicht alle weisen diese detaillierten Zahlen aus) fielen bei einem organischen Wachstum von 4,9% 1,9 Prozentpunkte auf Volumen- und 3,0 Prozentpunkte auf Preissteigerungen zurück.

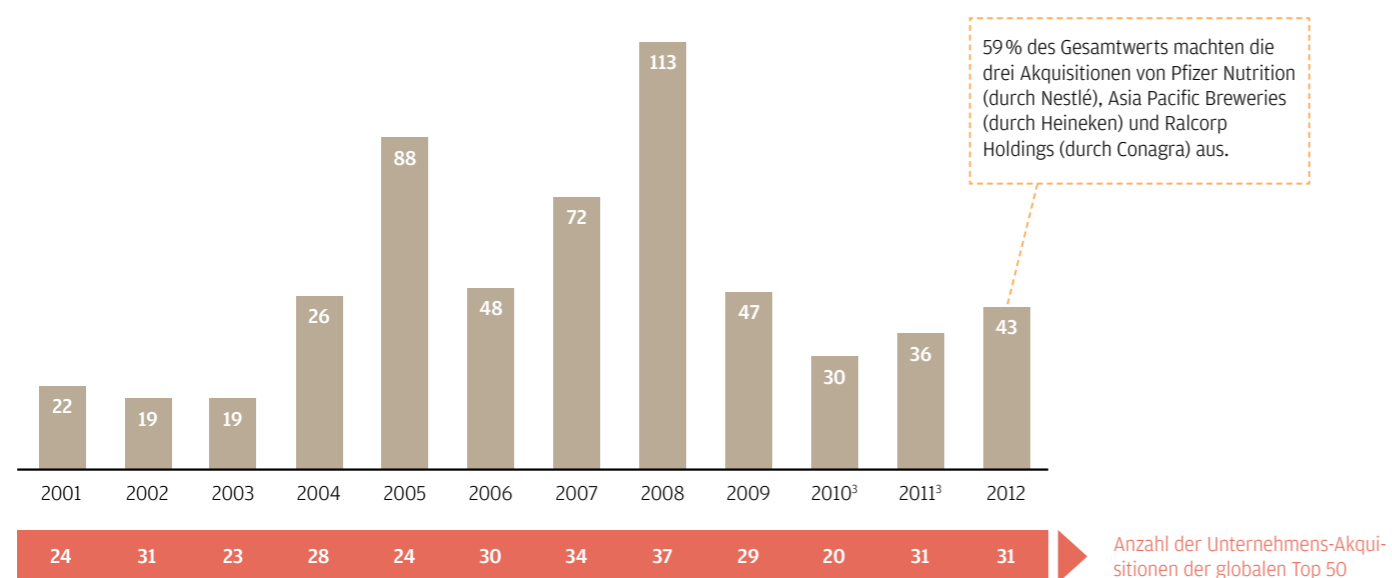
Unilever, Pernod Ricard und Heinz gehören zu den Unternehmen, die größeres organisches Wachstum verzeichnen konnten als im Vorjahr. Die derzeitige Nr. 3 im Ranking, Unilever, übertraf damit 5 Mal hintereinander seinen größten Rivalen Procter & Gamble von Platz 2. Doch noch hat P&G umsatzseitig einen komfortablen Puffer von gut 17 Mrd. USD gegenüber Unilever.

Spitzenreiter über die letzten fünf Jahre gesehen ist Reckitt Benckiser, das in diesem Zeitraum durchschnittlich 8,4% pro Jahr organisch zulegen konnte.



Gesamtwert von Akquisitionen¹ der globalen Top 50, 2001 – 2012²

In Mrd. USD



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis
 2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion
 3. Die Daten wurden dank neuer Informationen gegenüber dem Vorjahr aktualisiert
 Quelle: Mergermarket; Handelsberichte; OC&C-Analyse

Organisches Wachstum der Lebensmittelumsätze, 2007 – 2012

In %

Unternehmen ¹	Organisches Wachstum ² (ohne Zu-/ Verkäufe und Währungseinflüsse)					Durchschnittl. Wachstum p.a.
	2008 vs. 2007	2009 vs. 2008	2010 vs. 2009	2011 vs. 2010	2012 vs. 2011	
Reckitt Benckiser	10,0%	8,0%	6,0%	13,0%	5,0%	8,4%
Nestlé AG	8,3%	4,1%	6,2%	8,0%	5,9%	6,5%
Groupe Danone	8,4%	3,2%	6,9%	7,8%	5,4%	6,3%
Unilever	7,4%	3,5%	4,1%	6,5%	6,9%	5,7%
Pernod Ricard SA	8,7%	-0,4%	4,0%	7,0%	8,0%	5,5%
Colgate Palmolive	5,4%	6,5%	3,0%	4,0%	2,0%	4,2%
H.J. Heinz	6,9%	5,5%	2,1%	1,9%	3,5%	4,0%
L'Oréal	3,1%	-1,1%	5,6%	6,0%	6,2%	4,0%
Diageo	6,0%	1,1%	2,4%	4,4%	5,3%	3,8%
Kraft Foods	6,8%	1,5%	3,7%	7,0%	-0,4%	3,7%
Procter & Gamble	5,0%	2,0%	3,0%	4,0%	3,0%	3,4%
Kellogg Company	6,0%	3,0%	-1,3%	4,5%	2,7%	3,0%
Carlsberg	8,0%	0,0%	-3,0%	6,0%	3,0%	2,8%

Unternehmen, die ihr organisches Wachstum in 2012 steigern konnten.

1. Umfasst FMCG-Champions, deren Lebensmittelumsätze mehr als 80% der Gesamtumsätze ausmachen und die das organische Wachstum für mindestens die letzten drei Jahre ausgewiesen haben
 2. Alle Angaben basieren auf der lokalen Währung
 Quelle: Jahresberichte; 10K; OC&C-Analyse

LEICHTE ERHOLUNG FÜR UMSATZRENDITEN

Umsatz- und Kapitalrenditen

In 2012 waren die Rohstoffmärkte wesentlich stabiler als noch im Vorjahr und einige Rohstoffpreise lagen sogar leicht unter Vorjahreswert. Dennoch konnte sich die Bruttomarge für Konsumgüterhersteller aufgrund von hohem Preisdruck in vielen Märkten nicht erholen. Sie lag 0,1 Prozentpunkte unter 2011, bei 44,7%.

Die Umsatzrendite hingegen konnte leicht gesteigert werden. Sie erreichte 2012 16,2%, 0,4 Prozentpunkte über Vorjahr. Auch wenn die Lebensmittelproduzenten einen Fokus auf Kostenreduktion setzten, war die Margenverbesserung primär auf Veränderungen außerhalb des operativen Geschäfts zurückzuführen, wie beispielsweise Einkünfte aus eingestellten Geschäftsaktivitäten. Positiv ist zu vermerken, dass trotz des Kostenfokus weiter in Wachstumsinitiativen investiert wird. Sowohl Ausgaben für Forschung & Entwicklung als auch für Marketing blieben mit 1,3% bzw. 5,4% vom Umsatz auf Vorjahresniveau.

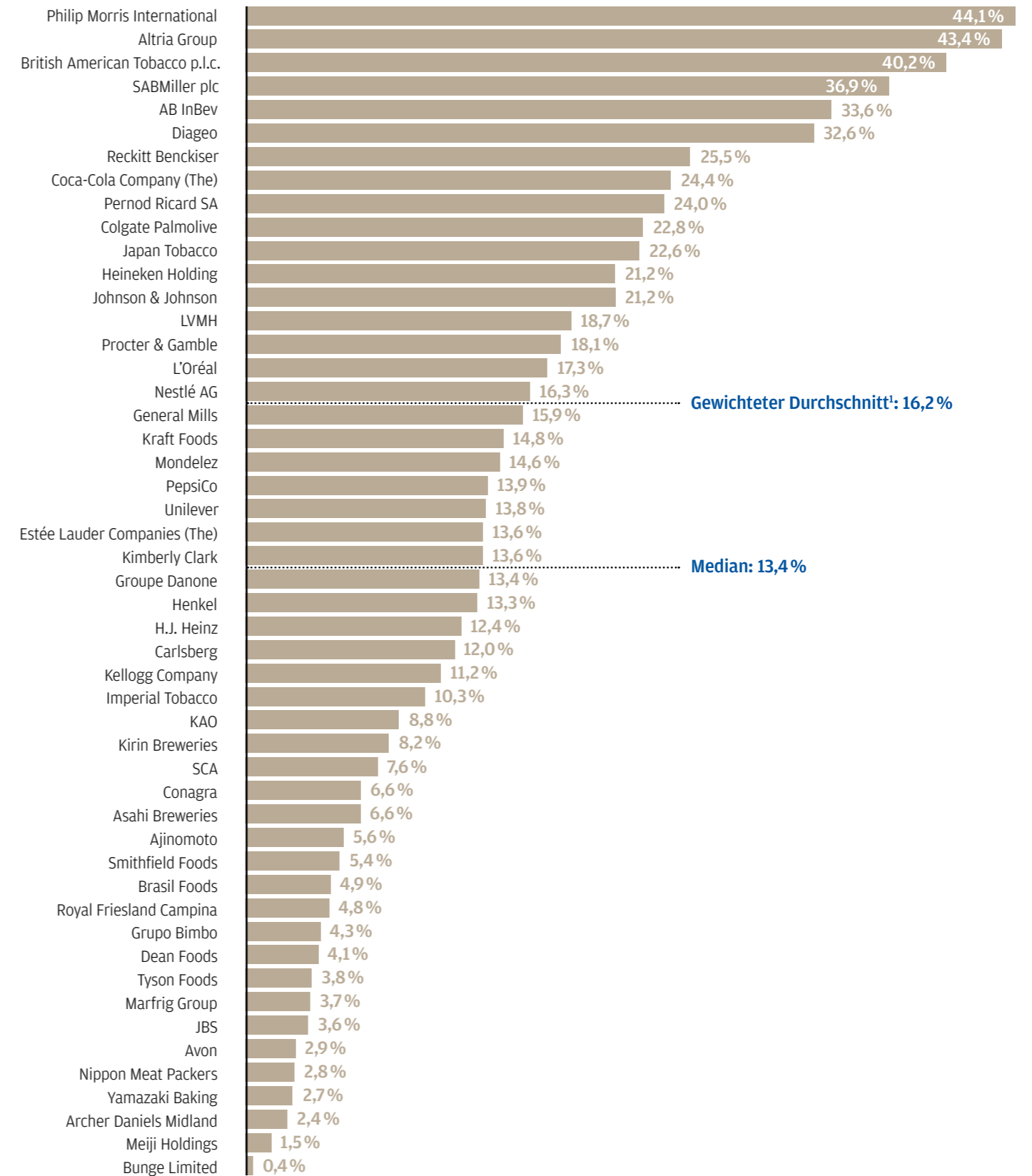
Die höchsten Renditen führen im Schnitt die Tabakkonzerne ein (knapp 35%), gefolgt von Unternehmen im Bier- und Spirituosengeschäft mit ca. 23% und Firmen mit Pharmaschwerpunkt (ca. 21%). Auch wenn die hohen Renditen dieser Industrien keine Überraschung sein mögen, ist es doch erstaunlich, dass die Champions in diesen Industrien auch die größten Renditezuwächse verzeichnen konnten: Tabak +1,9 Prozentpunkte, Bier & Spirituosen +3,0 Prozentpunkte und Pharma +1,4 Prozentpunkte. Die stärksten Einbußen der Rendite hatten die in den Top 50 vertretenen Konglomerate (-0,6 Prozentpunkte) und Firmen im Schönheitspflege-Segment (-0,4 Prozentpunkte).

Das Unternehmen der Top 50 mit der höchsten Umsatzrendite ist wie in den letzten Jahren auch Philip Morris, mit immerhin 44%. Auch sonst hat sich an der Reihenfolge der 10 renditestärksten Unternehmen wenig getan. Lediglich SAB Miller und AB Inbev haben Plätze getauscht aufgrund des höheren Renditezuwachses bei SAB Miller (+9,5 Prozentpunkte), verglichen mit moderatem Renditewachstum bei AB Inbev (+1,8 Prozentpunkte).

Die Kapitalrendite hat sich im Durchschnitt ebenfalls leicht verbessert. Sie stieg von 17,1% in 2011 auf 18,1% in 2012. Allerdings konnte weniger als die Hälfte der Konsumgüterhersteller auf bessere Kapitalrenditen blicken: Im Median sank die Kapitalrendite von 15,4% auf 14,9%. Der positive Gesamtdurchschnitt wurde maßgeblich durch Philip Morris getrieben, das nach einer Verbesserung von ca. 12 Prozentpunkten nun sagenhafte 82% Kapitalrendite vorweisen kann.

TABAKKONZERNE TROTZ SCHWIERIGEN REGULATORISCHEN UMFELDS MIT HÖCHSTER RENDITE

Umsatzrendite, 2012 In %



1. Gewichtet mit LEH-Umsätzen (ohne Verbrauchssteuer) in USD
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

WACHSEN IN EUROPA

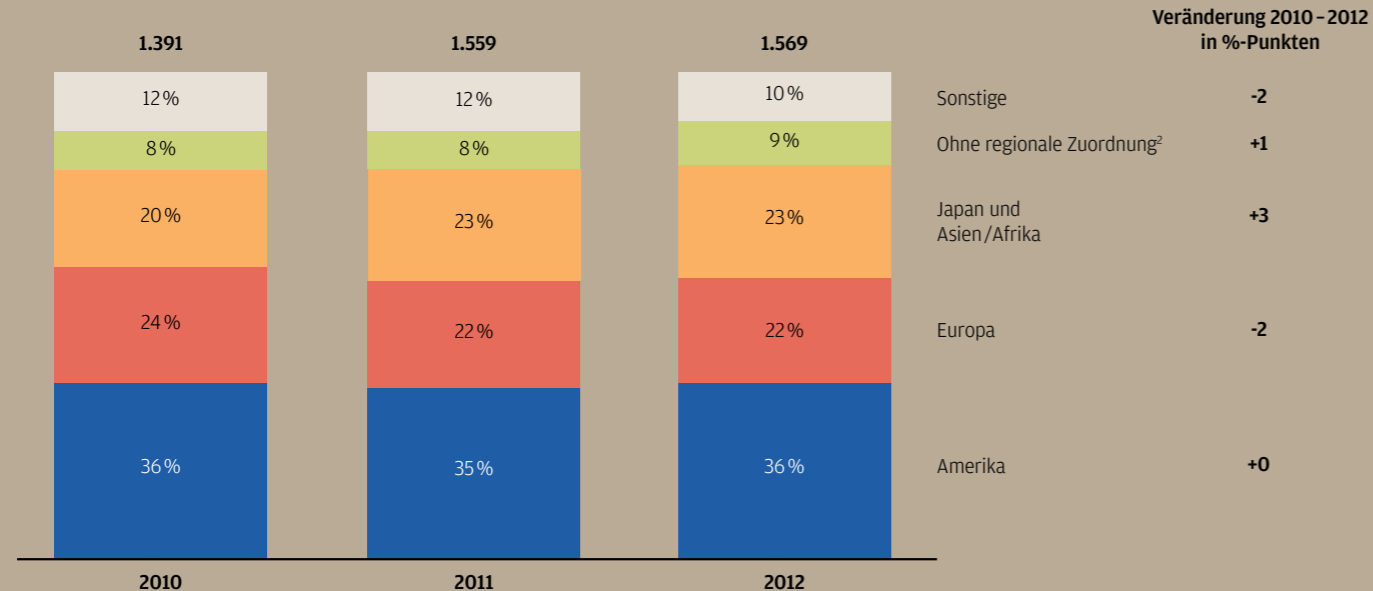
Nicht nur durch Akquisitionen

Das Europa-Geschäft der FMCG-Hersteller stagnierte mit 1,3 % Wachstum in 2012. Damit droht Europa im Vergleich zu den anderen Regionen ins Abseits zu geraten. Auch wenn die Region immer noch ein wichtiger Markt für Konsumgüterhersteller ist, zeigt sich doch bereits eine erste Verschiebung der regionalen Bedeutung zugunsten des asiatischen und afrikanischen Markts.

Die Schwierigkeiten der FMCG-Hersteller basieren zum Teil auf der niedrigen Wachstumsrate des Bruttoinlandsproduktes, die zuletzt in Westeuropa bei -0,1% lag. Darüber hinaus ist auch die Steigerung des privaten Verbrauchs sehr verhalten; in einigen Ländern war sie von 2009 bis 2012 sogar negativ (Niederlande, Italien, Spanien, Portugal und Griechenland).

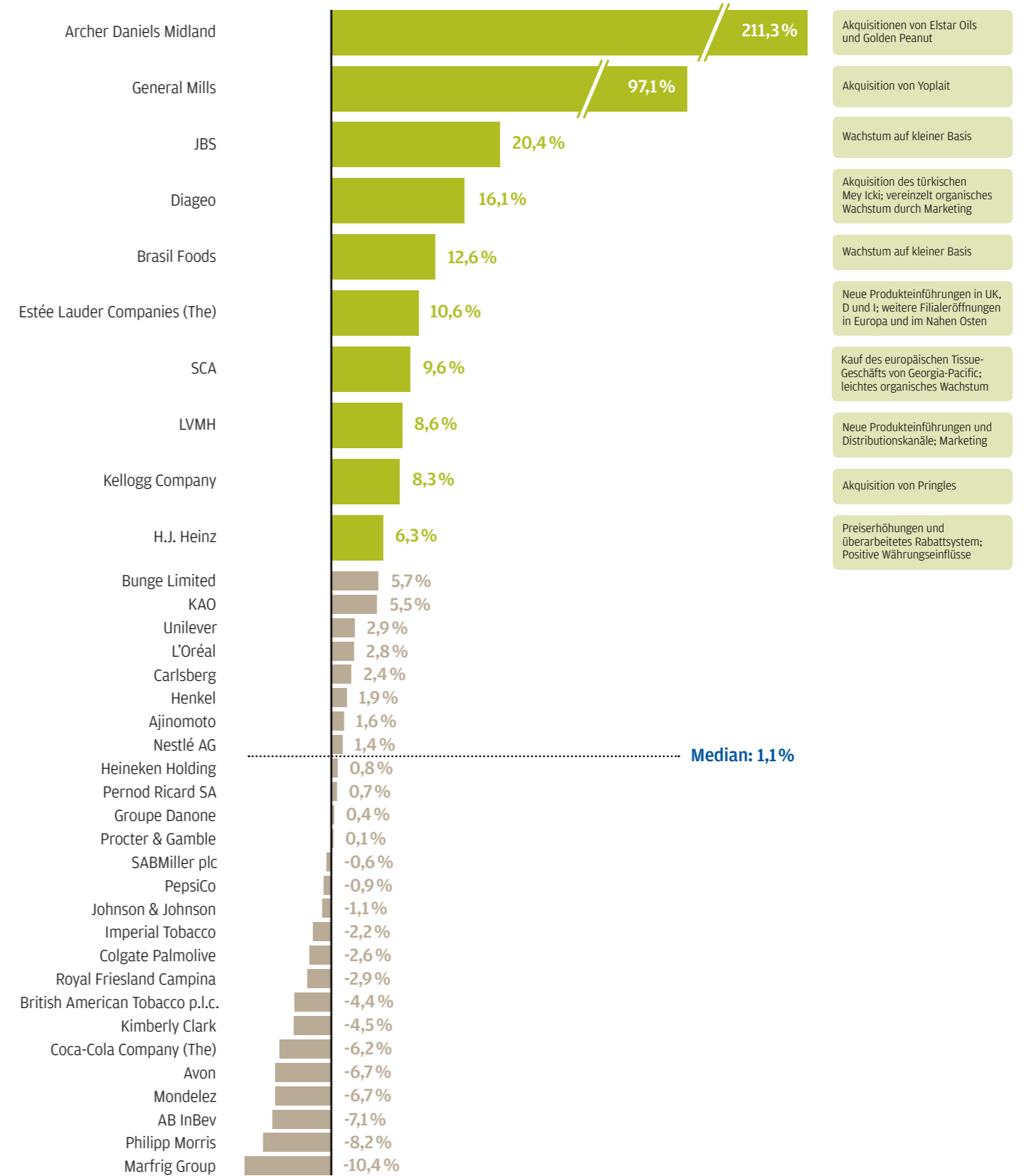
Dennoch ist es auch in diesem schwierigen Umfeld einigen Lebensmittelproduzenten gelungen, gute Wachstumsraten zu erzielen. Zum Teil zählen dazu Unternehmen, die mit niedriger Präsenz gestartet sind und auf kleiner Basis ihre Verkaufszahlen ausweiten. Dies gilt beispielsweise für JBS oder Brasil Foods, die jeweils nur 2% bzw. 10% ihres Umsatzes in Europa generiert haben. Andere Anbieter setzten auf Akquisitionen, so z.B. Archer Daniels Midland oder General Mills. ADM kaufte Elstar Oils und Golden Peanut, General Mills den Milchproduktehersteller Yoplait. Doch manche Konsumgüterhersteller schafften es auch aus eigenem Antrieb: Estée Launders Europageschäft wuchs um 11% (inkl. Naher Osten und Afrika), das von LVM um 9%. Beide Unternehmen bedienten sich einer Wachstumsstrategie basierend auf neuen Produkteinführungen und Distributionswegen bzw. eigenen Stores.

Umsatz nach Region, 2010 - 2012
In Mrd. USD¹



1. Zugrunde gelegt ist der durchschnittliche Wechselkurs
2. Umsätze der Unternehmen, die keine regionalen Daten veröffentlichen
Quelle: Jahresabschlussberichte; OC&C-Analyse

Umsatzwachstum in Europa¹, 2011-2012
In %



1. Nur Unternehmen, die europäische Umsatzzahlen ausweisen
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

Die Einkäufer: ADM, General Mills, Kellogg's

Archer Daniels Midland und General Mills sind die Unternehmen der FMCG-Top-50 mit den höchsten Wachstumsraten in Europa. Beide haben in 2011 eingekauft, allerdings sind die Beweggründe verschieden.

ADM, amerikanischer Getreide- und Pflanzenölhersteller, expandiert in Osteuropa. Durch seinen Kauf des polnischen Unternehmens Elstar Oils für 99 Mio. GBP in 2011 baute es seine Präsenz in dieser Region deutlich aus. „Wir erweitern unsere Getreidebeschaffung sowie unsere Kapazitäten für Verarbeitung und Vertrieb in Kernversorgungsgebieten – inklusive Osteuropa“ (Geschäftsbericht 2012). Durch Produktion in Polen kann das Unternehmen nicht nur vom Wachstum des lokalen Verbrauchs profitieren, sondern insbesondere die Häfen von Danzig und Gdynia nutzen, um den Verkauf in weitere osteuropäische Länder zu stärken. Denn hier sind die Aussichten besser als in Westeuropa, schon allein dank eines etwas positiveren BIP-Wachstums.

Für General Mills spielte weniger die Erschließung des osteuropäischen Marktes eine Rolle. Vielmehr verspricht sich der amerikanische Milchproduktehersteller, mit dem Kauf des 51%-Anteils an Yoplait für 714 GBP von der Stärke der Marke und wachsenden Joghurt-Nachfrage zu profitieren. General Mills hält bereits seit 1977 die Lizenz für die Marke Yoplait und betrieb auch vor dem Deal das Amerika-Geschäft. Nach dem Anteilskauf im Juli 2011 legte es im Mai 2012 nach und kaufte das Franchise Yoplait Irland für 14 Mio. GBP. Yoplait ist die zweitgrößte Marke im globalen Joghurtmarkt und steuerte 7 Prozentpunkte vom Gesamtumsatzwachstum des Unternehmens bei.

Ein weiteres Unternehmen, das in Europa von einem Einkauf profitieren konnte, ist Kellogg's. Mit seinem Kauf von Pringles, dem weltweit zweitgrößten Anbieter von gewürzten Snacks, stieg der Umsatz in Europa um 8,3% in 2012. In Amerika und Asien konnten mit 7,4% und 7,2% ebenfalls ansehnliche

Wachstumsraten erzielt werden. Durch die Akquisition, die das Snack-Geschäft von Kellogg's verdreifachte, hat das Unternehmen erstmals eine Versorgungskette, die auch in Latein Amerika, Europa und Asien-Pazifik spezifisch auf das Snack-Geschäft ausgerichtet ist. Auch die kommerzielle Seite kann der Lebensmittelproduzent nun individuell auf den Geschäftsbereich zuschneiden. Das organische Wachstum des Unternehmens blieb in Europa allerdings hinter den Erwartungen zurück. Ein organischer Umsatzrückgang von 3,8% ging insbesondere auf einen schwachen britischen Markt zurück. „Unsere Innovation und unser kommerzielles Konzept haben sich nicht so positiv entwickelt wie zu Anfang des Jahres erwartet, insbesondere in UK, unserem größten europäischen Geschäft.“ (Geschäftsbericht 2012)

Estée Lauder Case Study: Organisches Wachstum dank eigener Stores

Das Kosmetikunternehmen Estée Lauder erzielte 2012 ca. 42% seines Umsatzes auf dem amerikanischen Kontinent, 21% in Asien-Pazifik und die restlichen 37% auf den europäischen und afrikanischen Märkten sowie im Nahen Osten. Damit ist die EMEA-Region (Europe, Middle East und Africa) die zweitwichtigste für das Unternehmen und das dort erreichte 11%ige Wachstum besonders erfreulich. (Zum Vergleich: In Nord-, Mittel- und Südamerika stieg der Umsatz um 8%, in Asien-Pazifik um 14%.) Besonders gut lief das Geschäft in England, Deutschland und Italien, während Spanien und die Balkan-Staaten sinkenden Umsatz verzeichneten und damit den Durchschnitt drückten.

Ein Teil des Erfolgs basiert auf der Eröffnung neuer, eigenbetriebener Stores. 50 M.A.C., Bobbi Brown und Jo Malone Filialen wurden in 2012 eröffnet, hauptsächlich in Europa und dem Nahen Osten. Außerdem



**DIE DREI EUROPA-
PHILOSOPHIEN: KAUFEN,
IN ORGANISCHES WACHS-
TUM INVESTIEREN ODER
AUSSTEIGEN**

entstehen derzeit zwei Flagship-Stores im Londoner Stadtteil Covent Garden und Paris, die insbesondere der Stärkung der Marke dienen.

Ein zweiter Teil geht auf die extrem positive Entwicklung des Reiseeinzelhandels zurück. In diesem Segment wuchs Estée Lauder global um 100% in drei Jahren, u.a. getrieben durch die steigende Anzahl an Flugreisenden. Doch nicht nur die gute Entwicklung des Marktes, sondern auch die spezifische Strategie Estée Lauders zahlte sich aus: Durch Pop-up-Stores und professionelle Schminkberatung konnten Kunden gewonnen werden. Europa und der Nahe Osten als größte Reiseeinzelhandelsmärkte profitierten besonders von dem Mehrumsatz.

LVMH Case Study: Luxus nach wie vor gefragt

Ähnlich wie Estée Lauder setzt auch der Anbieter von Luxusgütern LVMH auf neue Stores und Reisende. Dadurch schaffte es der Konzern, knapp 11% Umsatzwachstum mit seiner Parfum- und Kosmetik-Sparte zu erzielen, im Vergleich zu knapp 6% mit Weinen und Spirituosen.

Der Ausbau des Filialnetzes erfolgte über den Kosmetik-Retailer Sephora, Tochterunternehmen von LVMH. Der Fokus der neuen Stores lag auf Frankreich, Italien, Dänemark und Schweden. Darüber hinaus konnte LVMH sein Produktangebot komplettieren und Umsatz durch erfolgreiche Produkteinführungen und Marketingkampagnen ver-

bessern. Das Parfum La Petite Robe Noire eroberte bereits acht Monate nach Markteintritt Platz 2 des französischen Parfum-Marktes.

Für das Europa-Geschäft ist aber nicht nur der europäische, sondern zunehmend auch der asiatische Kunde in Europa von Bedeutung. „Asiatische Verbraucher, die sich in stets wachsender Zahl über ihre nationalen Grenzen hinaus wagen, verkörpern weiterhin eine hohe Dynamik“ (Geschäftsbericht 2012).



PROFITIEREN VON WACHSTUMSREGIONEN

Auch wenn einige Konsumgüterhersteller den Kampf um Umsatzwachstum in Europa erfolgreich führen, setzen die meisten auf Wachstumsregionen und versuchen ihre Abhängigkeit vom europäischen Markt zu senken.

Henkel beispielsweise generiert derzeit 43% des Gesamtumsatzes in seinen Wachstumsmärkten Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien ohne Japan. Dies ist eine Steigerung um 6 Prozentpunkte gegenüber 2008, wo diese Regionen einen Umsatzanteil von 37% ausmachten. Auch der Mitarbeiteranteil in den Wachstumsmärkten hat sich erhöht: von 51% in 2008

auf ca. 55% in 2012. Diesen Trend möchte Henkel in Zukunft fortführen. „Die Verlagerung der wirtschaftlichen Dynamik von den reifen in die Wachstumsmärkte wird sich fortsetzen. Daher müssen wir unsere Präsenz in diesen Märkten in den nächsten Jahren weiter ausbauen“, so der Vorstandsvorsitzende Kasper Rorsted. Geplant ist, dass bis 2016 zwölf der 20 umsatzstärksten Länder aus den Wachstumsmärkten kommen.

BRIC-Länder

Trotz des nach wie vor hohen Interesses der Top 50 an den BRIC-Staaten hinken die globalen Größen weiter den lokalen Firmen

hinterher. Insbesondere in China bleibt die Marktdurchdringung durch internationale Unternehmen niedrig: 17% in 2012 verglichen mit 38% für die führenden lokalen Firmen. In Brasilien stehen die Top 50 (ohne brasilianische im Ranking vertretene Firmen) etwas besser da. Mit 36% Marktanteil sind sie stärker aufgestellt als die führenden lokalen Unternehmen (ohne lokale Top-50-Unternehmen), die 22% halten.

Dabei konnten die Top 50 in Bezug auf organisches Wachstum in den letzten Jahren durchaus mit den führenden lokalen Unternehmen Schritt halten. Beide Gruppen verzeichneten ein organisches Wachstum

von ca. 12% pro Jahr von 2005 bis 2012. In dem gleichen Zeitraum blieb das Gesamtwachstum der globalen Riesen allerdings jährlich um 4,5 Prozentpunkte hinter der lokalen Konkurrenz zurück (13,5% versus 18,0% pro Jahr).

Insbesondere im Zeitraum von 2005 bis 2009 war der Unterschied im Gesamtwachstum zwischen den beiden Gruppen gravierend (11,0% verglichen mit 19,2% pro Jahr). 2010 und 2011 konnten die globalen Riesen dann etwas an Boden gut machen: Dank einer aggressiveren Akquisitionspolitik überstieg ihr Wachstum das der Lokalen um 1,5 Prozentpunkte. In diese Periode fielen beispielsweise die Übernahmen von Wimm Bill Dann durch PepsiCo und von Unimilk durch Danone. In 2012 hatten die führenden lokalen Unternehmen wieder leicht die Nase vorn. Gerade in China und Indien scheint es ihnen bisher besser zu gelingen, die Konsolidierung zu ihren Gunsten voranzutreiben.

Afrika

Afrika bleibt im Scheinwerferlicht. Hohes Bevölkerungswachstum, ein stark wachsendes Bruttoinlandsprodukt, eine steigende Anzahl an Haushalten, für die Markenprodukte in Frage kommen – dies sind nur ein paar der Argumente, die Konsumgüterhersteller dazu bewegen, ihr Afrika-Geschäft auf- bzw. auszubauen.

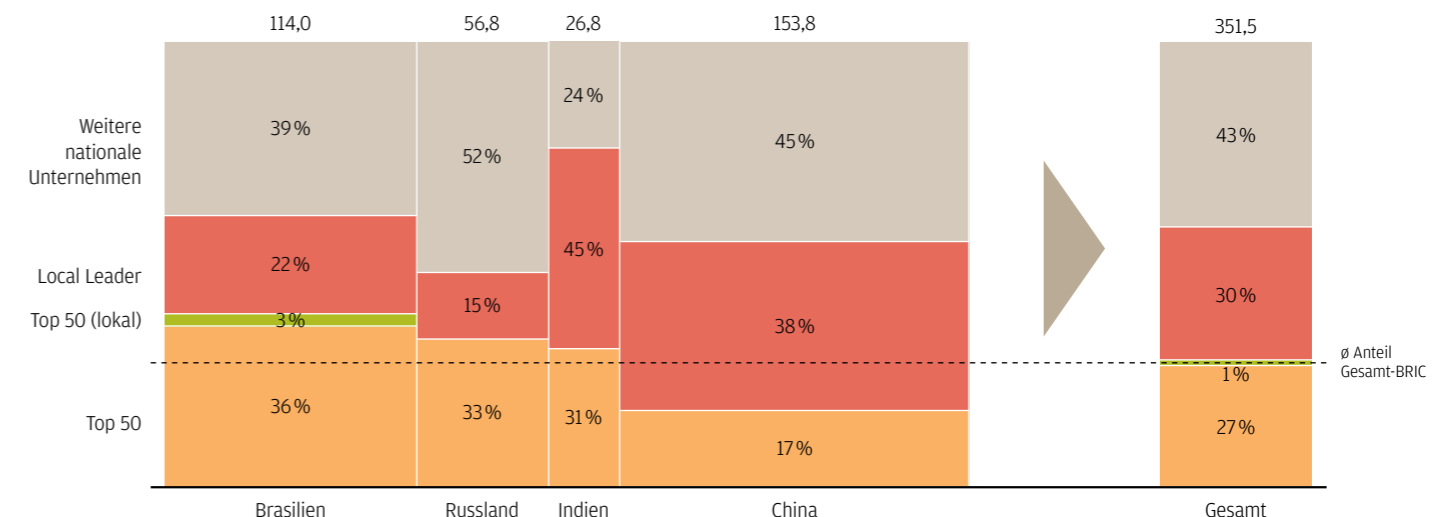
Bislang haben 29 der Top-50-Unternehmen eine aktive Präsenz im sub-saharischen Afrika außerhalb Südafrikas aufgebaut. Europäische Firmen sind dabei ihren amerikanischen Konkurrenten noch etwas voraus und profitieren bereits vom starken Wachstum und hohen Margen. Die Früheinstieger Unilever und Nestlé (Markteintritt vor über 90 Jahren) glänzten beispielsweise in Nigeria mit Wachstumsraten von 15% bzw. 20% (2010-2011), bei Umsatzrenditen von 15% bzw. 22%. Diese Werte übersteigen z.T. deutlich die global erzielten Ergebnisse der beiden Unternehmen.

Ein Unternehmen, das seine Präsenz in Afrika erst kürzlich noch stark ausgeweitet hat, ist Danone. Für 441 Mio. GBP erhöhte der Milchproduktehersteller seinen Anteil an dem marokkanischen Unternehmen Centrale Laitière von 29% auf 67%. Damit wird Marokko zu einem der wichtigsten 10 Umsatzmärkte für Danone. Seit 1997 hat Danone seinen westeuropäischen Umsatzanteil von 80% auf 40% reduziert und gleichzeitig den Umsatzanteil aus wachsenden Märkten von 20% auf 50% erhöht.

Einen tieferen Einblick in das Geschehen am afrikanischen Markt und den Strategien der FMCG-Branche bietet unsere kürzlich erschienene Studie „In FMCG and not in Africa? – You're already being left behind.“

Umsatz nach Land und Herstellerkategorie, BRIC-Länder, 2012

In Mrd. €



Quelle: Euromonitor; OANDA; OC&C-Analyse



AUSBLICK

Trotz aller Unterschiede zwischen den globalen Lebensmittelproduzenten ist das Spiel der Top-50-Unternehmen insgesamt eher statisch. Im Zuge der angestrebten Marktführerschaft werden häufig globale Strategien entwickelt und verfolgt, die einmal mehr und einmal weniger Spielraum für regionale Anpassungen erlauben. Die große Verschiedenheit der Regionen erfordert allerdings oft kleinteiligere und individuellere Herangehensweisen, die die sich bietenden spezifischen Chancen jedes Marktes nutzen. Eine genaue Kenntnis der lokalen Gegebenheiten, allem voran der Vorlieben des Kunden, ist kriegsentscheidend. Hier bietet sich die Gelegenheit für kleinere, agile Wettbewerber mit gutem Markt- und Kundenverständnis sowie unternehmerischer Entscheidungsbereitschaft, den mächtigen Riesen die Stirn zu bieten.

Büros

Belo Horizonte

T +55 31 3481 0092

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hongkong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu-Delhi

T +91 11 4051 6666

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

São Paulo

T +55 11 3053 0434

Shanghai

T +86 21 6115 0310

Warschau

T +48 22 826 2457

www.occstrategy.com