



# FMCG

# CHAMPIONS

## SCHWERFÄLLIGE RIESEN?

Trends und Strategien im  
Konsumgütermarkt 2013  
Annual OC&C-Study

# SCHWERFÄLLIGE RIESEN?

## Inhalt

- 03 Schwerfällige Riesen?
- 04 Die Top 50: Erstmals mit chinesischer Beteiligung
- 06 Wachstumsziele verfehlt
- 08 Akquisitionen auf Sparflamme
- 10 Margen stärker im Fokus
- 12 China und der Milchsektor
- 16 Potenzial Emerging Markets
- 18 MINT – Das neue BRIC?
- 19 Ausblick

Die globalen FMCG-Riesen tun sich schwer, an vergangenes Wachstum anzuknüpfen. In 2013 verlangsamte sich das Umsatzwachstum der weltweiten Top-50-Konsumgüterhersteller auf 2,9%, ein deutlicher Rückgang im Vergleich zu den Vorjahren. Auch wenn unbeeinflussbare Faktoren wie Währungsschwankungen und Rohstoffpreise einen Teil des Ergebnisses ausmachen, bleiben doch auch einige Entwicklungen besorgniserregend. So laufen die internationalen Größen beispielsweise den lokalen Platzhirschen in den BRIC-Staaten weiter hinterher und verlieren dort noch Marktanteile. Auch in Hinblick auf Innovation sind sie scheinbar etwas schwerfällig geworden. Zahlte sich die bewusst gewinn- statt umsatzorientierte Strategie in 2013 noch aus, müssen sich die Riesen doch fragen, wie sie mittelfristig wieder auf Wachstumskurs kommen wollen.

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

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

# ERSTMALS MIT CHINESISCHER BETEILIGUNG

**WÄHREND CHINA AUF DEM VORMARSCH IST, TUN SICH JAPANISCHE UNTERNEHMEN SCHWER**

## Die Top-50-Champions 2013

Drei Unternehmen haben es in 2013 neu unter die Top 50 geschafft, davon sind zwei bereits alte Bekannte: Danish Crown, in 2012 aufgrund von negativen Währungsentwicklungen und resultierender Umsatzstagnation in USD aus den Top 50 verdrängt, etabliert sich wieder auf Platz 48. Und Arla, dänischer Milchproduktehersteller, erzielt erfreuliches organisches Wachstum und landet auf Rang 45.

Echter Neueinsteiger, der es erstmals in das Ranking der größten Konsumgüterhersteller weltweit geschafft hat, ist das chinesische Unternehmen Tingyi. Der Nahrungsmittel- und Getränkekonzern hat dank Umsatzplus von 13% in lokaler Währung 10 Positionen gut machen können und landet auf Platz 41.

Möglicherweise bekommt Tingyi schon bald weitere Unterstützung aus China: Yili und Mengniu, zwei Unternehmen aus dem Milchproduktesegment, stehen derzeit auf Platz 58 und 60 weltweit. Mit Wachstumsraten von zuletzt 14% bzw. 20% könnten sie in den nächsten 2-3 Jahren in die Top 50 vorstoßen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die WH Group (bis Jan.

2014 Shuanghui International), der weltweit größte Schweinefleischverarbeiter, bereits im nächsten Jahr bei den ganz Großen mitmischet. Durch seinen Kauf des amerikanischen Konkurrenten Smithfield Foods erreicht WH Group einen Umsatz von ca. 11 Mrd. USD.

Verdrängt wurden zwei japanische Unternehmen, Meiji und Ajinomoto, sowie die brasilianische Marfrig Gruppe. Die Japaner verloren im Ranking vor allem aufgrund der negativen Währungsentwicklung des Yen gegenüber dem US Dollar, während Fleisch- und Lebensmittelproduzent Marfrig seinen Umsatz um 30% durch Verkauf zweier Sparten an JBS reduzierte. Gerade noch im Ranking halten konnten sich Yamazaki Baking (-8 Plätze auf 49), das das gleiche Währungsschicksal ereilte wie seine japanischen Mitstreiter, und Dean Foods (-12 Plätze auf 50). Dean Foods' Einbußen resultierten aus Verkäufen von Morningstar an den kanadischen Hersteller Saputo und White-Wave, Anbieter von organischen und alternativen Produkten auf pflanzlicher Basis (Soja etc.).

Ranking 2013 der Top-50-FMCG-Champions

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH <sup>1</sup> 2013 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz <sup>2</sup>	Rang 13-12
1	Nestlé AG	Switzerland	99.457	15,6%	→
2	Procter & Gamble	US	84.167	18,3%	→
3	PepsiCo	US	66.415	14,6%	→
4	Unilever	UK/Netherlands	66.135	15,1%	→
5	Coca-Cola Company (The)	US	46.854	24,3%	→
6	AB InBev	Belgium	43.195	48,0%	→
7	JBS	Brazil	41.159	4,3%	→
8	Mondelez	US	35.299	15,8%	→
9	Archer Daniels Midland	US	34.883	2,6%	→
10	Tyson Foods	US	34.374	3,9%	→
11	Philip Morris International	US	31.217	43,2%	→
12	L'Oréal	France	30.515	17,7%	→
13	Groupe Danone	France	28.286	11,3%	→
14	Heineken Holding	Netherlands	25.504	14,1%	→
15	British American Tobacco p.l.c.	UK	23.876	41,1%	→
16	Japan Tobacco	Japan	20.099	25,1%	→
17	Kirin Breweries	Japan	19.807	9,0%	→
18	Kraft Foods	US	18.218	25,2%	→
19	Diageo	UK	17.888	31,0%	→
20	General Mills	US	17.774	16,6%	→
21	SABMiller plc	UK	17.458	31,2%	→
22	Altria Group	US	17.452	45,2%	→
23	Colgate Palmolive	US	17.420	20,4%	→
24	Asahi Breweries	Japan	17.358	6,6%	→
25	Kimberly Clark	US	16.173	16,1%	→
26	Conagra	US	15.491	8,4%	→
27	Kellogg Company	US	14.792	19,2%	→
28	Johnson & Johnson	US	14.697	22,3%	→
29	Reckitt Benckiser	UK	14.498	23,3%	→
30	Brasil Foods	Brazil	14.201	1,5%	→
31	Grupo Bimbo	Mexiko	13.802	5,9%	→
32	Smithfield Foods	US	12.337	3,0%	→
33	Royal Friesland Campina	Netherlands	12.191	2,8%	→
34	Carlsberg	Denmark	11.853	14,1%	→
35	H.J. Heinz	US	11.529	13,2%	→
36	Pernod Ricard SA	France	11.388	24,6%	→
37	SCA	Sweden	11.344	9,8%	→
38	Imperial Tobacco	UK	11.265	13,4%	→
39	KAO	Japan	11.247	8,7%	→
40	Bunge Limited	Bermuda	11.030	2,3%	→
41	Tingyi	China	10.804	6,9%	→
42	Henkel	Germany	10.744	14,0%	→
43	Nippon Meat Packers	Japan	10.535	2,9%	→
44	LVMH	France	10.497	20,2%	→
45	Arla Foods a.m.b.a.	Denmark	10.382	4,3%	→
46	Estée Lauder Companies (The)	US	10.139	15,2%	→
47	Avon	US	9.764	3,0%	→
48	Danish Crown	Denmark	9.620	3,6%	→
49	Yamazaki Baking	Japan	9.232	1,9%	→
50	Dean Foods	US	9.016	7,3%	→

1. Ohne Verbrauchssteuer

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

# WACHSTUMSZIELE VERFEHLT

## Amerika bereitet Probleme

Im Februar machte Nestlé Schlagzeilen, als der größte Konsumgüterproduzent beim Vorstellen seines Jahresberichts verkündete, erstmals seit 2009 sein Langzeitwachstumsziel nicht erreicht zu haben. Mit 4,1% organischem Wachstum verpasste es seine selbstgesteckte Hürde von 5% und konnte seinen Gesamtumsatz (inkl. Währungs- und Akquisitionseffekten) gerade einmal konstant halten (0% Umsatzwachstum). Nestlé ist aber nicht das einzige Unternehmen, das seine Umsatzziele verfehlte: Unilever, Diageo, Coca-Cola und Danone blieben alle hinter den Erwartungen zurück.

Hinsichtlich eines Gesamtwachstums von 2,9% im Durchschnitt in lokalen Währungen können die Giganten auch sicherlich nicht zufrieden sein. Im Vorjahr erzielten die jeweiligen Top 50 immerhin noch 5,6%, in 2011 8,1%. Ausschlaggebend für das mauer Ergebnis war unter anderem eine drastische Verschlechterung im amerikanischen Markt: Wurden dort in 2012 noch 7,1% und in 2011 sogar 9,9% Wachstum

erzielt, schrumpfte die Wachstumsrate in 2013 auf 2,8%. Auch Europa bleibt Sorgenkind und stagnierte auf dem mageren Vorjahreswachstum von 1,3%. Besser entwickelt hingegen haben sich Champions mit höherem Anteil in asiatischen und afrikanischen Märkten. Hier erzielten die Top 50 im Schnitt ein Wachstum von 17,1%, hoch von 11,7% in 2012.

Auf Unternehmensebene musste das niedrigste Wachstum mit -6,2% in diesem Jahr Avon hinnehmen. Zum einen zog sich das Unternehmen aus weniger profitablen Märkten, wie z.B. Irland, zurück. Zum anderen fielen die Umsätze im Beauty- bzw. im Fashion-Segment um jeweils 7%.

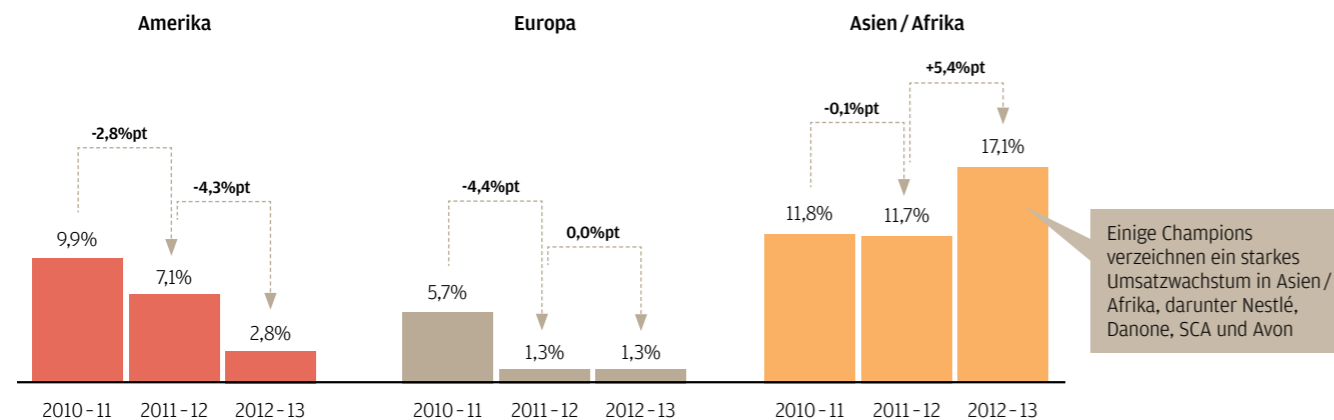
Auf dem Treppchen ganz oben beim Umsatzwachstum steht mit gut 22% JBS, der brasilianische Fleischproduzent, der bereits in den Vorjahren durch starkes Wachstum glänzte. Haupttreiber waren große Akquisitionen, in 2013 z.B. von Seara Alimentos, dem zweit-

größten brasilianischen Hähnchen- und Schweinefleisch-Verarbeiter. Auf die Positionierung im Ranking hatte das weit überdurchschnittliche Wachstum keinen Einfluss; der schwache Real dämpfte das USD-Ergebnis.

Der amerikanische Lebensmittelkonzern Conagra ist die Nummer zwei im Wachstum. Der noch im November 2012 bekanntgegebene Kauf von Ralcorp, dem größten US-Anbieter von Produkten für das Eigenmarkengeschäft, machte einen Großteil des Umsatzzuwachses aus. Darüber hinaus verzeichnete insb. der Unternehmensbereich Consumer Foods erfreuliches organisches Wachstum von 8%.

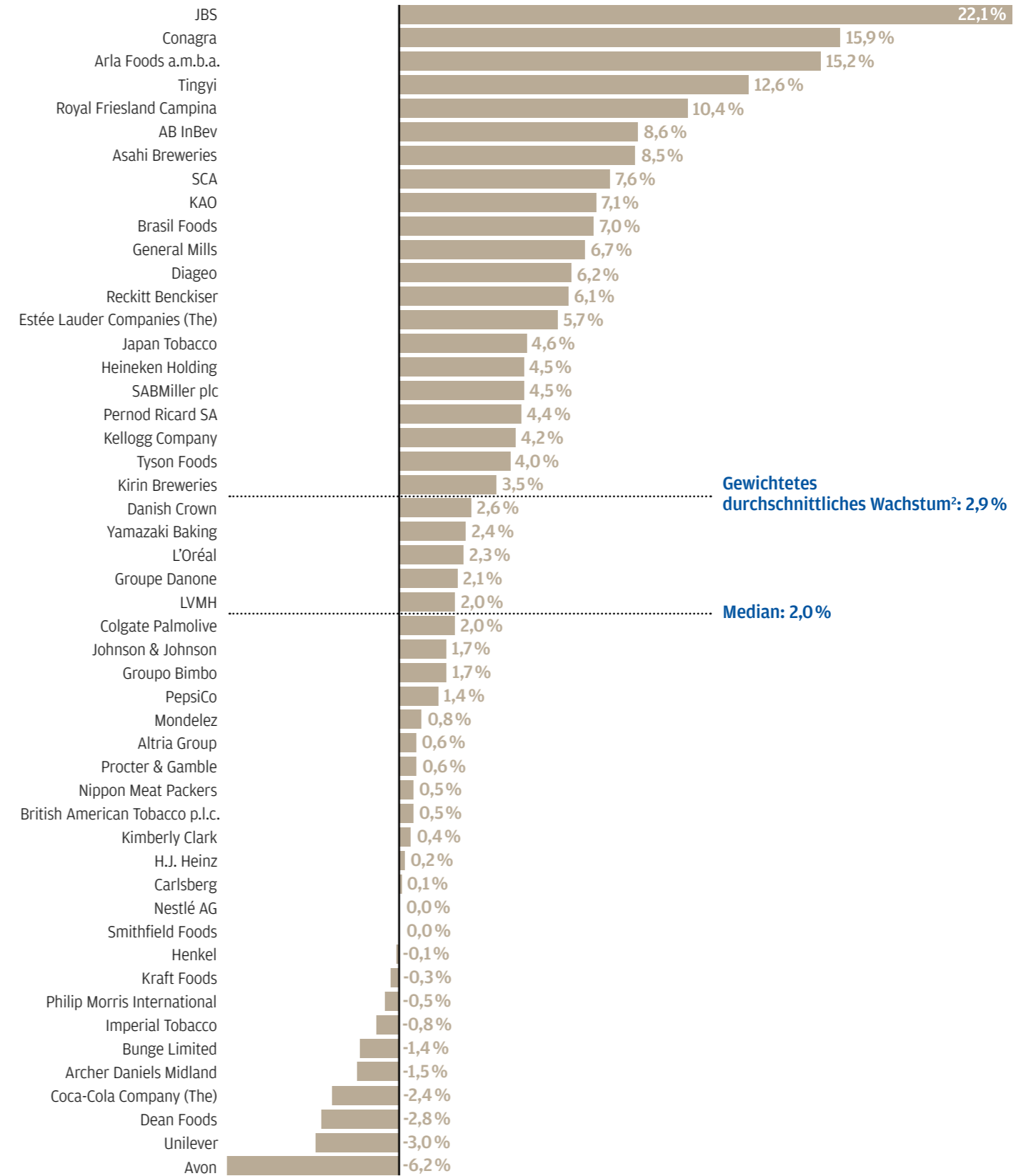
Ebenfalls stark gewachsen, vor allem aus eigenem Antrieb, ist der bereits erwähnte (Wieder-)Neueinsteiger Arla. Inwieweit das Unternehmen und insgesamt die Branche von der wachsenden chinesischen Nachfrage nach Milchprodukten beeinflusst werden, ist Thema des Kapitels „China und der Milchsektor“.

Gesamtumsatzwachstum, 2010 – 2013<sup>1,2</sup>  
In %



1. Umsatzwachstum in der jeweiligen Region in Berichtswährungen, gewichtet mit Umsätzen in der jeweiligen Region in USD (ohne Verbrauchssteuer)  
 2. Nur Unternehmen, die regionale Umsätze ausweisen  
 Quelle: Geschäftsberichte; 10K; OC&C-Analyse

Lebensmittelumsatzwachstum (ohne Verbrauchssteuer, in lokaler Währung) – 2013 vs. 2012<sup>1</sup>  
In %



1. 2012er Zahlen sind bereinigte Werte (nach Akquisitionseffekten und Veränderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden)  
 2. Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer  
 Quelle: Geschäftsberichte; 10K; OC&C-Analyse



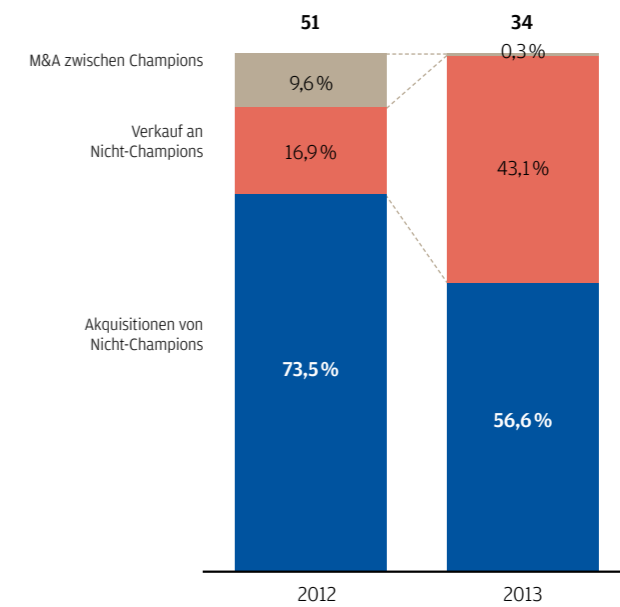
# AKQUISITIONEN AUF SPARFLAMME

## Champions bleiben vorsichtig

Die insgesamt mageren Wachstumsraten sind auch Ergebnis einer wenig expansionsgetriebenen M&A-Politik. Mit Akquisitionen im Gesamtwert von unter 20 Mrd. USD haben die Top-50-Lebensmittelhersteller so wenig eingekauft wie zuletzt vor 10 Jahren. Stattdessen hat der Wert der Verkäufe leicht zugenommen und lag in 2013

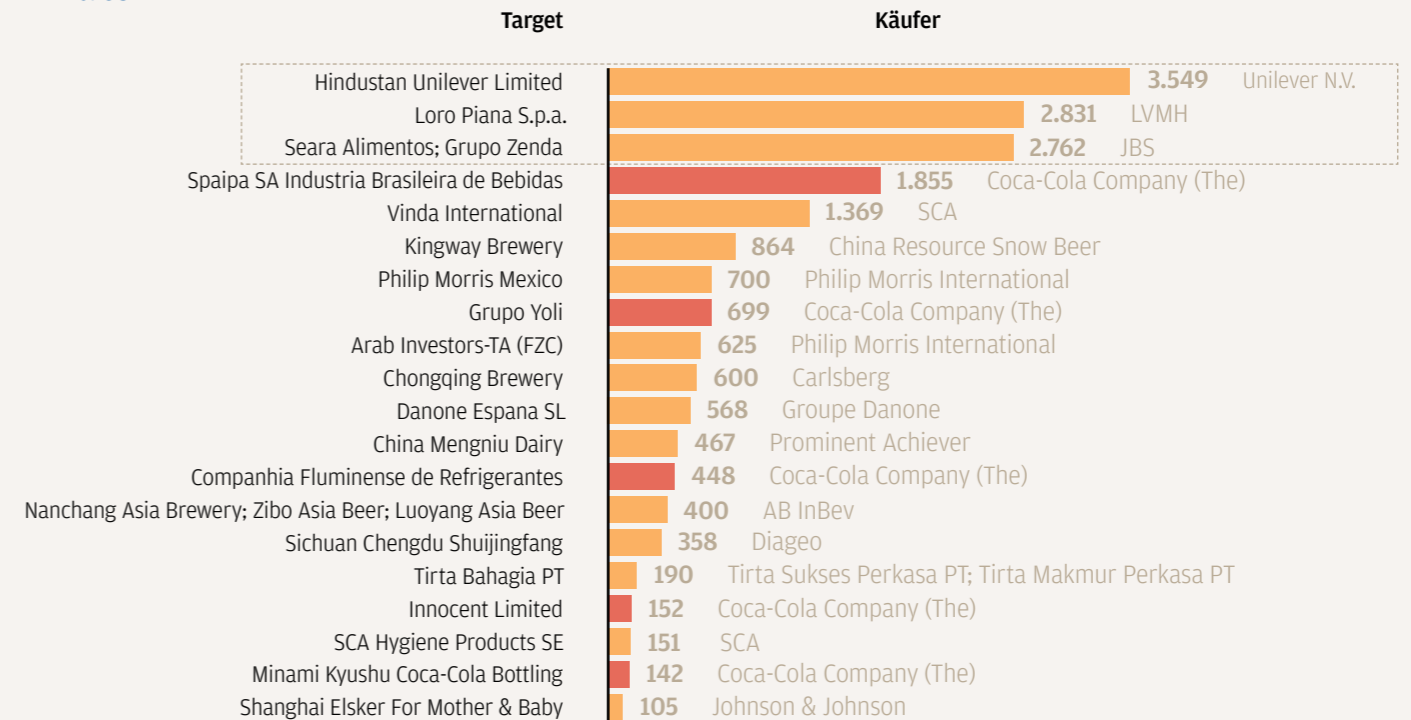
bei ca. 15 Mrd. USD. Damit machten Verkäufe an Nicht-Champions ca. 43% des gesamten Transaktionsvolumens aus, ein Wert, der im Vorjahr bei knapp 17% lag. Hauptbeweggrund für Verkäufe waren operative Restrukturierungen, was ebenfalls unterstreicht, dass die Großen der Branche in 2013 den Fokus stärker auf Ergebnisoptimierung legten.

Transaktionsvolumen<sup>1</sup> nach Transaktionsart, 2012 – 2013<sup>2,3</sup>  
In Mrd. USD, % des Transaktionsvolumens



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis  
2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion  
3. Ohne Berücksichtigung des Spin-Offs der nordamerikanischen Kraft Foods Group an Aktionäre von Kraft Foods für 27 Mrd. USD  
Quelle: Mergermarket; Handelsberichte; OC&C-Analyse

Top-20-Akquisitionen der 50 FMCG Champions<sup>1</sup>, 2013<sup>2</sup>  
In Mio. 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

# MARGEN STÄRKER IM FOKUS

## Milchsektor kämpft mit höheren Rohmilchpreisen

Die stärkere Fokussierung auf Profitabilität, die sich im M&A-Verhalten der Champions gezeigt hat, spiegelt sich auch in der Kommunikation der Unternehmen wider. Während Themen wie Restrukturierung und effizientere Ressourcennutzung bei fast allen Unternehmen weiterhin auf der Aufgabenliste stehen, nehmen stärker langzeitorientierte Themen wie Nachhaltigkeit oder Investitionen in die Versorgungskette weniger Raum ein.

Auch hinsichtlich Forschung und Entwicklung sind die Champions derzeit zurückhaltend. Nur acht Unternehmen der Top 50 investieren mehr als 2% ihres Umsatzes in F&E, die meisten weniger als 1%. Bei diesen Zahlen überrascht es kaum, dass sich neue Produktentwicklungen meist auf Erweiterungen bestehender Hauptproduktlinien beschränken. „Echte“ Innovation liegt schätzungsweise bei weniger als 20% der getätigten Neueinführungen zugrunde.

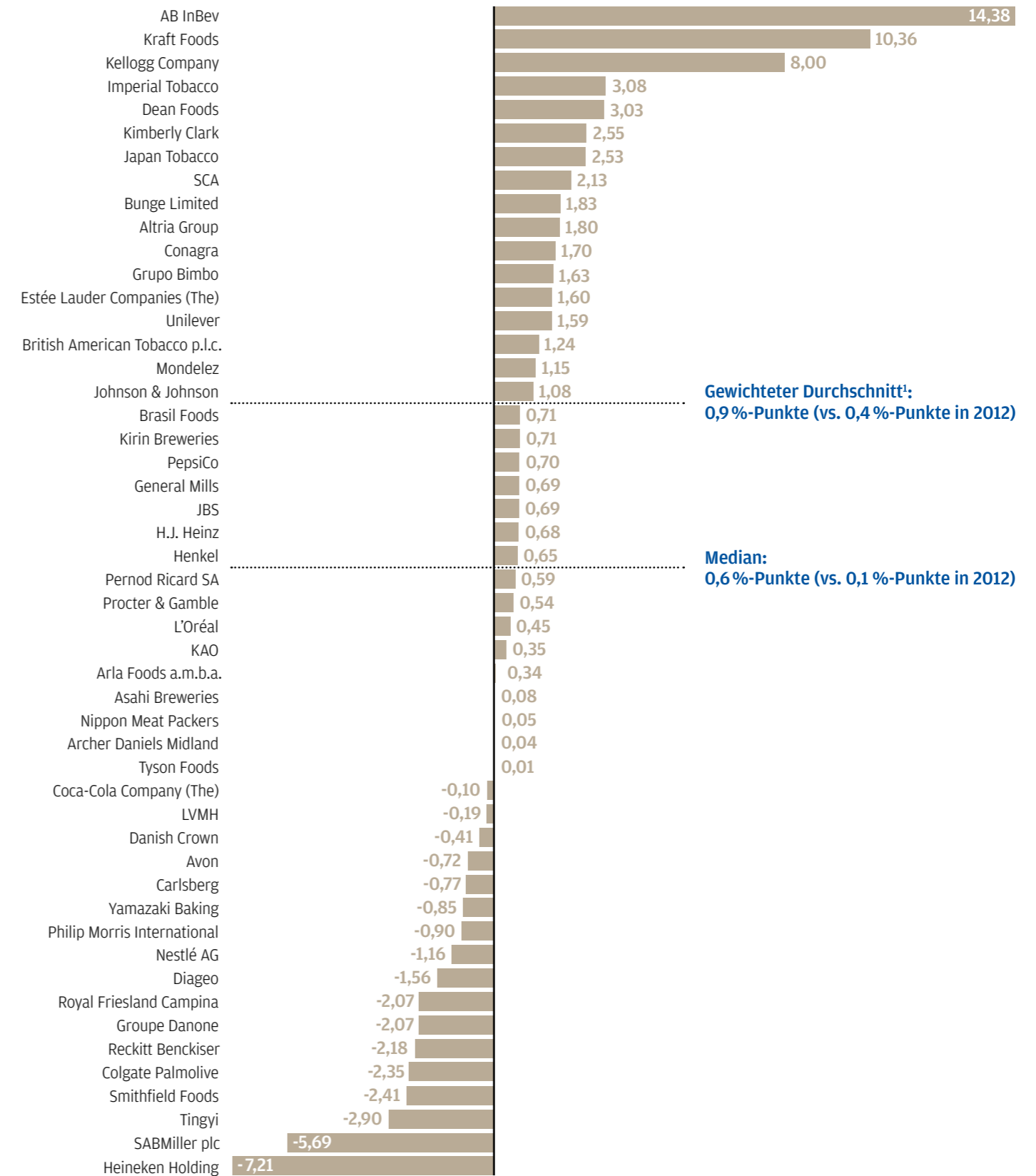
Bei den meisten Unternehmen macht sich der Margenfokus bemerkbar. Viele Spieler konnten ihre Umsatzrendite gegenüber dem Vorjahr verbessern, im Schnitt um 0,9 Prozentpunkte. Damit erzielten die größten Lebensmittelhersteller eine durchschnittliche Umsatzrendite von 16,1%. Die höchsten Rendi-

ten führen naturgemäß wieder Tabak- sowie Bier- und Spirituosenkonzerne ein. Am meisten steigern konnte sich nach AB InBev Kraft Foods, das seine Umsatzrendite von 14,8% auf 25,2% verbesserte. Neben Verringerungen der Herstellungskosten spielten hier auch Einmalgewinne durch Anpassungen der Pensionspläne eine Rolle.

Schwer hatte es hingegen der Milchsektor. Steigende Rohmilchpreise, im letzten Jahr um ganze 25,1%, drückten die Brutto- und oftmals auch Umsatzmargen. Nur Dean Foods, das von dem Verkauf seiner WhiteWave-Sparte profitierte, konnte eine überdurchschnittliche Renditeverbesserung erzielen.

**RENDITE WÄCHST UM 0,9 PROZENTPUNKTE**

Wachstum der Umsatzrendite, 2013 vs. 2012  
In %-Punkten



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

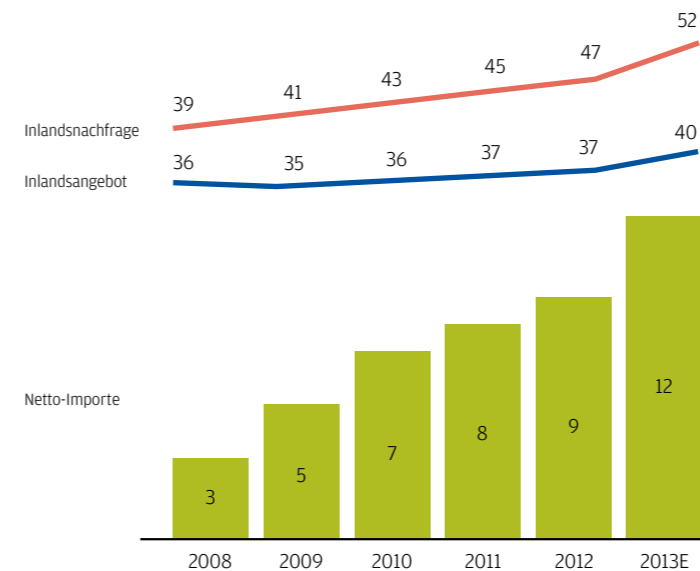
# CHINA UND DER MILCHSEKTOR

**WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN DEN NACHFRAGE-BOOM DER BEVÖLKERUNGSREICHSTEN NATION MELKEN?**



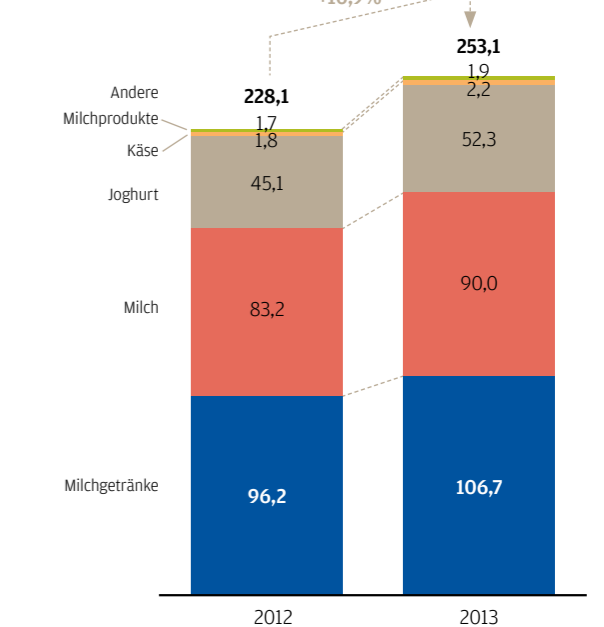
Zunehmender Einfluss auf die Entwicklung der Milchproduktehersteller geht von China aus, dessen 1,35 Mrd. Einwohner immer mehr auf den Milchgeschmack kommen. So hat sich China in den letzten Jahren zu einem der größten Importeure von Milchprodukten entwickelt. Allein in 2013 hat das Land 12 Mio. t Rohmilch importieren müssen, da das inländische Angebot mit der wachsenden Nachfrage nicht Schritt halten konnte. Besonders gestiegen ist die Nachfrage nach Joghurt. Dieses Segment, das drittgrößte nach Milchgetränken und Milch, legte um knapp 16% im letzten Jahr zu.

**Rohmilchangebot vs. -nachfrage<sup>1</sup> in China**  
In Mio. t

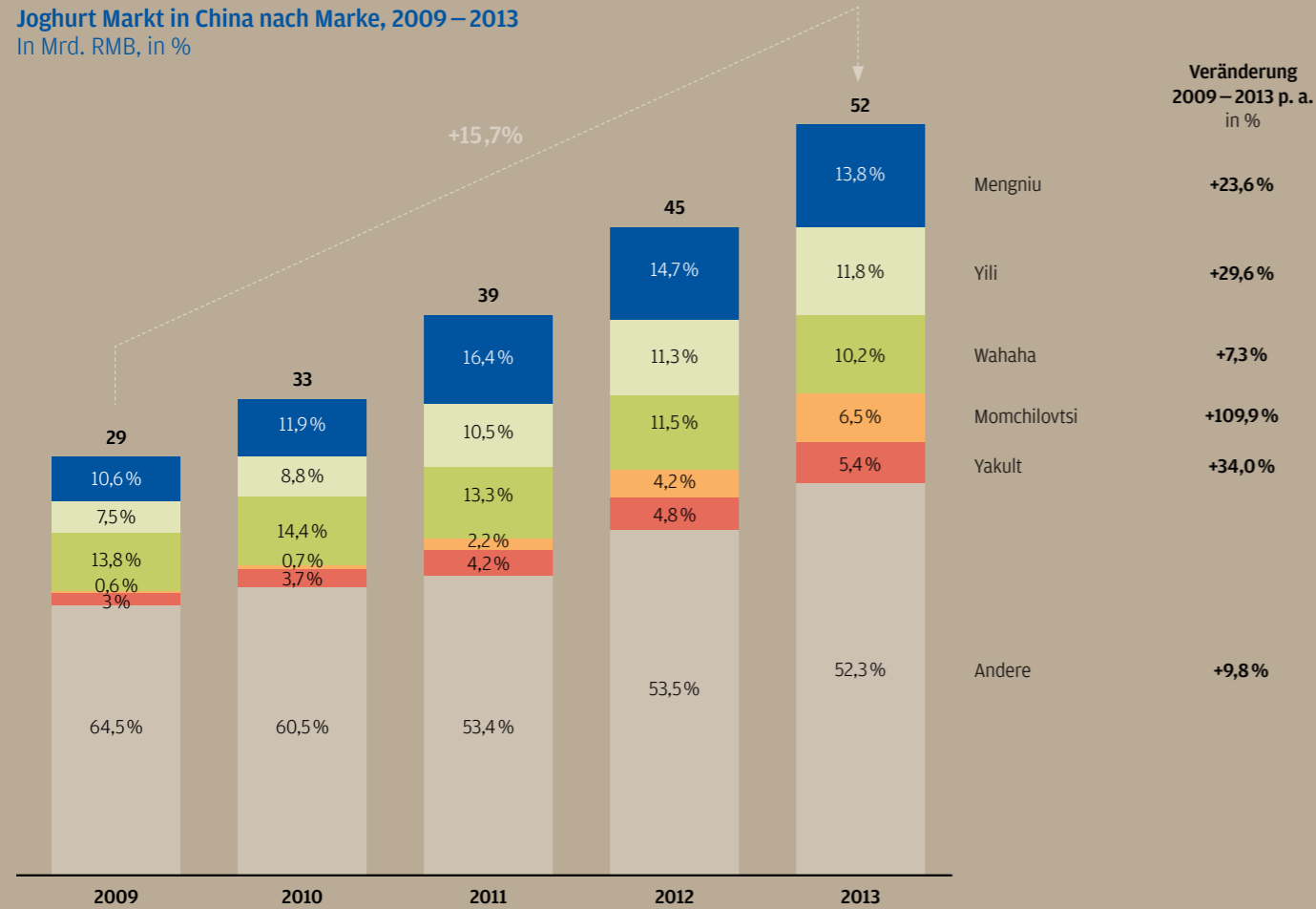


1. Nur Kuhmilch; Ermittlung der Nachfrage auf Basis von Produktionsvolumina verschiedener Milchprodukte  
Quelle: China Dairy Yearbook; Huishan prospectus; Euromonitor; OC&C-Analyse

**Chinesischer Gesamtmarkt für Milchprodukte nach Produktkategorie, 2012 vs. 2013**  
In Mrd. RMB



**Joghurt Markt in China nach Marke, 2009–2013**  
In Mrd. RMB, in %



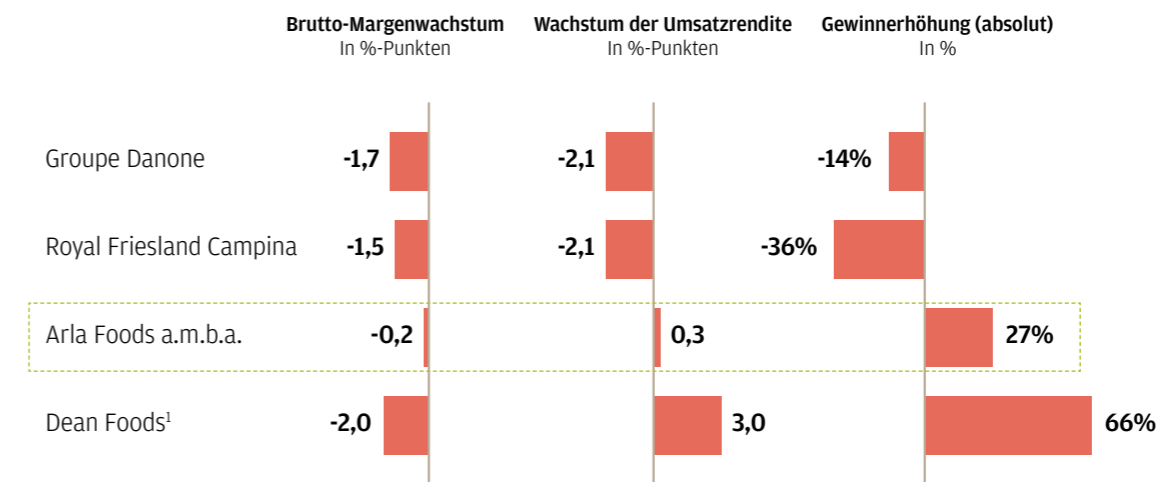
Quelle: Euromonitor; OC&C-Analyse

Dominiert wird der chinesische Milchproduktmarkt von zwei lokalen Spielern: Yili und Mengniu mit jeweils ca. 20% Marktanteil, gefolgt von Wahaha mit knapp 10% und Bright Food mit ca. 7%. Der marktanteilsstärkste internationale Anbieter ist Danone, mit einem Marktanteil von 0,5%.

Der Erfolg der lokalen Unternehmen basiert vor allem auf einer hohen Innovationsrate. In 2013 brachte Mengniu 12, Yili 11 neue Produkte auf den

Markt, darunter Papaya-Milch und neue Geschmacksrichtungen für Zerealien-Milch. Imposant ist auch die Entwicklung von Momchilovtsi, einem Joghurt mit einer Haltbarkeit von 4 Monaten bei Raumtemperatur, der von Bright Dairy (Tochterunternehmen von Bright Food) 2009 auf den Markt gebracht wurde. Momchilovtsi hat es innerhalb von fünf Jahren geschafft, viertgrößte Joghurtmarke in China zu werden, mit einem Marktanteil von 6,5%.

**Vergleich der größten Milchproduktehersteller, 2012–2013**



<sup>1</sup> Gewinn ist um 415 Mio. USD in 2013 gestiegen aufgrund von außerordentlichen Gewinnen in Zusammenhang mit dem Verkauf von WhiteWave  
Quelle: Geschäftsberichte; Recherchen; OC&C-Analyse

Unter den Champions haben insbesondere Arla und Royal Friesland Campina es geschafft, an dem chinesischen Wachstum zu partizipieren. Arla war bereits in 2012 eine Partnerschaft mit COFCO, dem größten Einzelaktionär von Mengniu, eingegangen, um eine stärkere Präsenz in China aufzubauen und Exporte zu erhöhen. Von dieser Zusammenarbeit profitiert Arla beispielsweise im Bereich der Säuglingsmilchnahrung. Hier hat das dänische Unternehmen sein Produktionsvolumen der sehr hochpreisigen Marke Baby & Me für den chinesischen Markt erhöht und die Produkte über Mengniu einge-

führt. In Summe konnte Arla seinen Umsatz in China (Produkte unter der Arla-Marke und Produkte, die es als Drittproduzent herstellt) in 2013 verdoppeln.

Im Gegensatz zu Royal Friesland Campina schaffte es Arla darüber hinaus, seine Umsatzrendite zu halten – trotz der erwähnten 25-prozentigen Rohmilchpreiserhöhung. Dies ist auf enges Kostenmanagement zurückzuführen: Auf Seite des Wareneinsatzes wurden Kosten durch stärker standardisierte Einkäufe und eine Konzentration auf weniger Lieferanten eingespart.

Betriebskosten konnten reduziert werden, indem Best-Practice-Prozesse entlang der Wertschöpfungskette eingeführt und Produktionsstätten vergrößert oder zusammengelegt wurden. Im Vergleich zu 2012 hat Arla damit seine Kostenbasis in 2013 um 2,5 Mrd. DKK reduziert.



# POTENZIAL EMERGING MARKETS

## BRICs bleiben schwierig

An dem Beispiel des chinesischen Dairy-Marktes zeigt sich, dass eine starke Marktdurchdringung in den BRIC-Staaten für die globalen Konsumgüterhersteller nach wie vor eine große Herausforderung darstellt. Über alle BRIC-Länder hinweg stagnierte in diesem Segment der Marktanteil der Top 50 (ohne Champions aus den BRIC-Ländern) bei 18%. Noch desolater sieht es bei Backwaren & Snacks sowie verarbeiteten Lebensmitteln aus. Hier liegt die Durchdringung nur bei 11% bzw. 3%, was im Falle von Backwaren & Snacks immerhin eine leichte Ver-

besserung gegenüber 2010 bedeutet. Am besten gelang historisch eine Markteroberung im Schönheitspflege- und Haushaltsmittelsegment, wo die Top 50 trotz leichter Verluste noch 40% Marktanteil erreichen.

Das schwierigste BRIC-Land für die internationalen Größen ist und bleibt China. 16%-Marktanteil konnten sie in 2013 erzielen – ein Verlust von 2 Prozentpunkten im Vergleich zu 2010. Zu schwierig scheint die Anpassung auf lokale Geschmäcker einerseits und Vertriebsmöglichkeiten andererseits. So verfügen lokale Unternehmen über weitreichendere Distributionsnetzwerke und verstehen es deutlich besser, ihre Produkte in den Supermärkten zu pushen. Es ist zum Beispiel absolut gängig, dass Supermarktmitarbeiter

von Herstellern bezahlt werden, die die jeweiligen Produkte vor Ort anpreisen. Hiervon sind insb. die europäischen und nordamerikanischen Unternehmen noch weit entfernt.

Tingyi ist ein solches Unternehmen, das unter anderem aufgrund seines umfangreichen Vertriebsnetzes Erfolg verzeichnet. Mit über 500 Vertriebsstellen und Direktbelieferung von mehr als 110.000 Supermärkten hat es eine Vertriebsdichte, von der die Konkurrenz noch weit entfernt ist. PepsiCo erkannte das Potenzial von Tingyi und ging bereits 2011/2012 eine Partnerschaft mit dem Konkurrenten ein. Der amerikanische Soft-Drink- und Snack-Hersteller hatte zwar schon selbst eine gute Präsenz aufgebaut, stieß aber zunehmend an seine Gren-

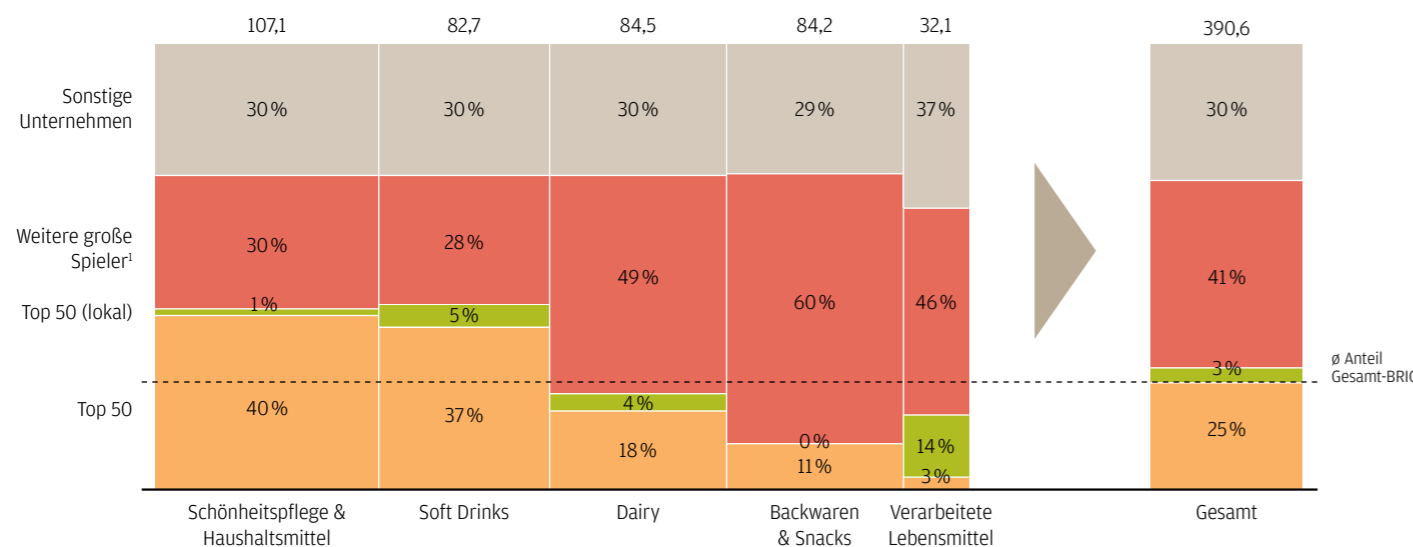
zen und konnte durch die Partnerschaft einen eigenen, sehr kostspieligen Ausbau des Vertriebsnetzes umgehen.

Ein weiteres Standbein von Tingyis Erfolg sind schnelle, inkrementelle Innovationen. Statt auf die eine, alles verändernde Markteinführung zu setzen, bringt Tingyi kurzfristig neue Geschmacksorten oder leicht abgewandelte Produkte auf den Markt. Dieses Vorgehen erlaubt dem Unternehmen, neue Ideen zu testen und schnell auf sich verändernde oder unterschiedliche Geschmäcker zu reagieren.

In den letzten fünf Jahren stieg der Umsatz von Tingyi um 21% p.a., getrieben vor allem durch sein erfolgreiches Getränkegeschäft, das mittlerweile fast 60% am Gesamtumsatz ausmacht.

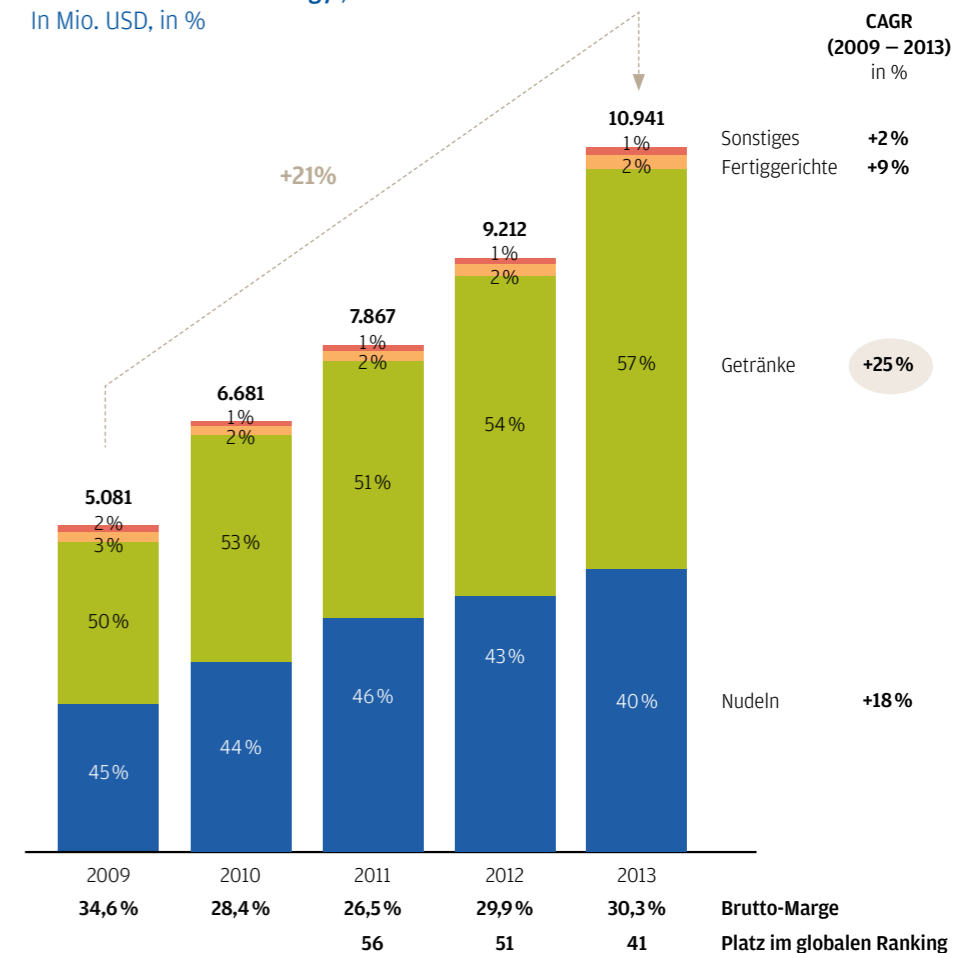
TINGYI KOMBINIERT DIE STÄRKEN EINES LOKALEN SPIELERS MIT DEM NEUEN KOSTENFOKUS DER INTERNATIONALEN CHAMPIONS

Umsatz nach FMCG-Segment und Herstellerkategorie, BRIC-Länder, 2013  
In Mrd. €, in %



1. Top-20-Nicht-Champions des jeweiligen Landes pro Segment  
Quelle: Euromonitor; OANDA; OC&C-Analyse

Umsatzwachstum von Tingyi, 2009 – 2013  
In Mio. USD, in %



Quelle: Geschäftsberichte; Recherchen; OC&C-Analyse

# MINT

## DAS NEUE BRIC?

**STARK UNTERSCHIEDLICHE INFRASTRUKTUREN UND POLITISCHE GEGEBENHEITEN MACHEN EIN EINHEITLICHES VORGEHEN SCHWIERIG**

Auch wenn die BRIC-Staaten immer noch gutes Wachstumspotenzial versprechen, sind die Märkte zunehmend reifer geworden. Das kombinierte BIP-Wachstum der Länder verlangsamte sich von durchschnittlich 23% p.a. in den Jahren 2004 – 2008 auf 12% p.a. zwischen 2008 und 2012. Nicht zuletzt wegen des starken (lokalen) Wettbewerbs schauen die globalen Konsumgüterhersteller daher schon auf die nächsten Wachstumsregionen: MINT.

Die MINT-Länder (Mexiko, Indonesien, Nigeria und Türkei) haben einiges mit den BRIC-Staaten gemein: Sie verfügen über ähnlich starke makroökonomische Fundamentaldaten und eine große Anzahl an Einwohnern, die sich den Kauf von Markenprodukten leisten kann. Im Gegensatz zu den BRIC-Staaten ist die Wettbewerbsintensität allerdings um einiges niedriger, was sie für die Champions attraktiv macht.

Unternehmen, die früh in MINT-Länder eingestiegen sind, haben ihre Positionen manifestiert. Beispielsweise konnte Coca-Cola einen 41-prozentigen Marktanteil im Soft-Drink-Markt in Nigeria etablieren, verglichen mit einem weltweiten Marktanteil von 26%, oder Nestlé einen 69%-Anteil im Kaffee-segment, verglichen mit 22% weltweit (2010er Zahlen).

Natürlich sind auch Investitionen in MINT-Länder nicht ohne Risiko. Entwicklungen innerhalb der Länder sowie Infrastrukturen sind sehr unterschiedlich und das politische Umfeld ist nicht immer leicht einzuschätzen. Während Diageo im letzten Jahr beispielsweise sein organisches Wachstum in Mexiko von 16% (2012 gegenüber 2011) auf 18% erhöhen konnte, fiel es in der Türkei von zuvor 28% auf 8% zurück, nachdem die Regierung die Verbrauchssteuer auf alkoholische Getränke erhöht hatte.

Unklar ist auch, wie sich Unternehmen am besten in den Ländern etablieren können. Partnerschaften, wie die zwischen Kellogg's und dem türkischen Lebensmittelkonzern Ülker, sind nicht überall denkbar. In Nigeria beispielsweise sind die lokalen Unternehmen noch nicht so stark aufgestellt, dass sie attraktive Partner oder auch Akquisitionen darstellen. Hier müssen die internationalen Riesen noch selbst mit aufbauen.



## AUSBLICK

Der Margenfokus der globalen Top-50-Konsumgüterhersteller sowie die konservative Expansions- und Investitionspolitik der letzten Jahre haben nahezu zu Stillstand beim Umsatzwachstum der Riesen geführt. Dieses vorsichtige Vorgehen hat aber auch zur Folge, dass viele Champions auf vollen Kassen sitzen. Allein Coca-Cola verfügt über schätzungsweise 20 Mrd. USD Cash. Bei solchen Summen dürfen wir gespannt sein, wie sich die Champions zukünftig aufstellen und ob sie wieder aggressiver auf Partnersuche gehen. Zwar ist unwahrscheinlich, dass

die Konsumgüterriesen sich vollständig von dem vorsichtigen Pfad verabschieden und auf Wachstumskurs um jeden Preis umschalten. Bei gutem strategischen Fit und einer Möglichkeit, ihr Kerngeschäft weiter zu stärken, könnten sie aber wieder zuschlagen – interkulturelle Beziehungen sind dabei sicher nicht ausgeschlossen.

## 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

**Istanbul**

T +90 212 285 4020

**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](http://www.occstrategy.com)