

DIE TOP 50  
DER FMCG-  
HERSTELLER  
2018



# Aufgewacht

Die Giganten der Konsumgüterbranche  
stellen sich den Herausforderungen



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense

Diese Studie, die mittlerweile zum 16. Mal erscheint, ist unsere jährliche Bestandsaufnahme der 50 umsatzstärksten Konsumgüterhersteller der Welt – die wichtigsten Zahlen und Themen der Branche in einem umfassenden Bericht.

Branchenriesen wie Nestlé, Procter & Gamble und Unilever werden nach ihren FMCG-Umsätzen eingestuft und anschließend anhand weiterer Leistungskennzahlen und Indikatoren beurteilt. Die Daten stammen jeweils aus den letzten Geschäftsberichten der Unternehmen. Umsatzangaben sind in US-Dollar, Wachstumsraten in der Bilanzwährung des jeweiligen Unternehmens.

Im vorigen Jahr gaben wir unserer Studie den Titel „Die Party ist vorbei“ – ein Hinweis auf das schwache Umsatzwachstum sowie die eingeschränkte Handlungsfreiheit der Top 50 infolge geopolitischer und branchenspezifischer Unsicherheiten. In diesem Jahr zeigen sich die Top 50 sehr viel befreiter, verzeichnen Fusionen und Übernahmen in Rekordhöhe und kurbeln damit ihr Umsatzwachstum wieder an. Hinter den positiven Schlagzeilen verbirgt sich jedoch ein Kernproblem der Branche: das stagnierende organische Umsatzwachstum.

Die erfolgreichsten Hersteller der Top 50 begegnen diesem Trend, indem sie auf Premium-Produkte und Entwicklungsländer setzen. Gleichzeitig stärken sie ihre Zukunftsfähigkeit mit einigen überraschenden Akquisitionen außerhalb des Kerngeschäfts (z.B. in Hightech Bereichen) sowie mit Investitionen in nachhaltige Verpackungskonzepte/-materialien.

Die Gewinnmargen der Top 50 klettern hingegen stetig weiter nach oben. Dies ist zum Teil auf den vermehrten Einsatz von zero-based budgeting (ZBB) zurückzuführen – was zwar die Margen stützen mag, aber auch kein Rezept gegen schwaches organisches Wachstum liefert.

Die Top 50 erreichen in diesem Jahr neue Rekorde an M&A Transaktionen und verzeichnen damit auch wieder stärkeres Umsatzwachstum

# Ein Rekordjahr für Fusionen und Übernahmen

2016 war von schleppenden M&A-Aktivitäten geprägt, doch 2017 wurden die Top 50 wieder aktiv und verzeichneten mit in Summe 60 Zukäufen den höchsten Stand seit 16 Jahren.

FMCG-Hersteller ließen sich dabei durch den Aufstieg rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien in Europa und den USA nicht verunsichern und stellten sich den Herausforderungen ihrer Branche. Die regen M&A Aktivitäten hoben das Gesamtumsatzwachstum von 0,5 % im Jahr 2016 auf erstaunliche 5,7 % im Jahr 2017.

Eine Führungsrolle dabei spielte British American Tobacco mit der Übernahme von Reynolds American, die ca. 61 Mrd. USD zum gesamten Transaktionsvolumen beitrug. Mitbewerber Japan Tobacco investierte gleich in sechs Übernahmen (im Jahr davor gab es gar keine) mit dem Ziel, in neuen und aufstrebenden Märkten zu wachsen. Dies war auch für andere Unternehmen der Top 50 ein zentraler Fokus der M&A-Aktivitäten, wobei ihr Schwerpunkt in diesem Jahr auf Wachstum und Konsolidierung lag. Der Einstieg in neue sowie aufstrebende Absatzmärkte und Produktbereiche stand bei 73 % des Transaktionsvolumens im Vordergrund,

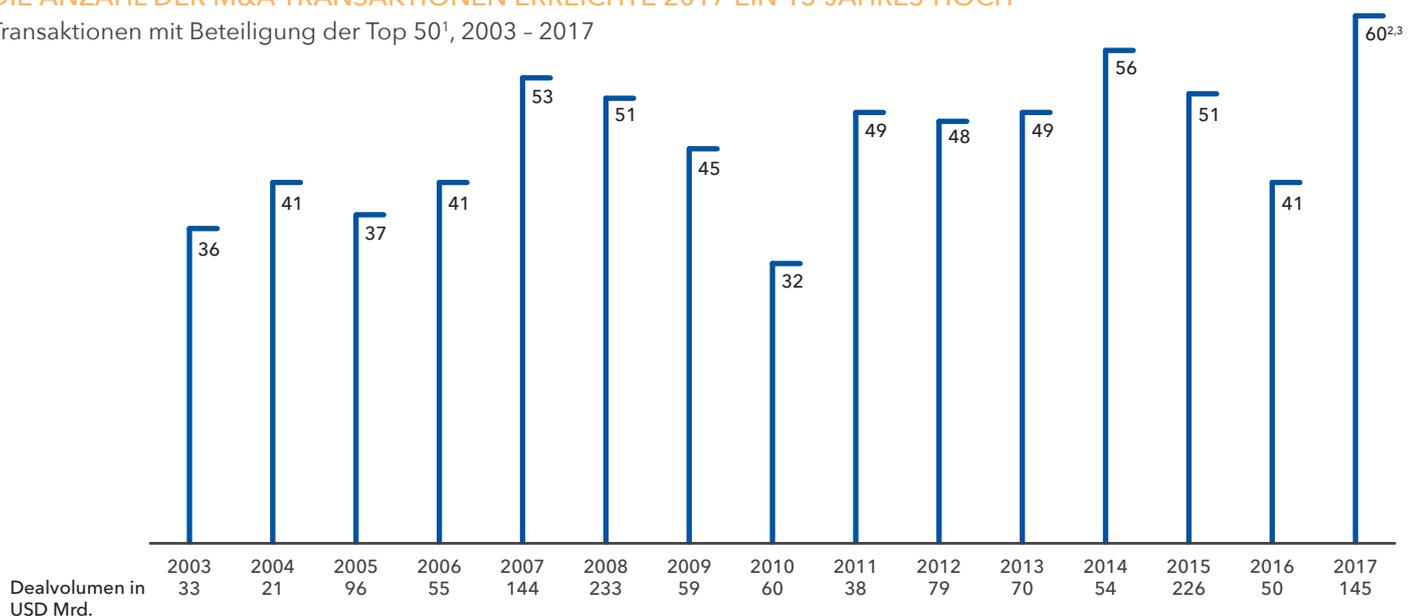
gegenüber 62 % im Jahr 2016. So erwarb Nestlé zum Beispiel einen Kaffeelieferanten mit Sitz in Ägypten, L'Oréal ein Kosmetikunternehmen in Mexiko.

Veräußerungen standen ganz im Zeichen der strategischen Neuausrichtung, darunter beispielsweise SCA mit der Aufspaltung seiner Holzprodukte- und Hygienegeschäfte in zwei eigenständige, börsennotierte Unternehmen.

Während speziell die Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkebranche Marken und Divisionen in Randgeschäften veräußerten, waren umgekehrt einige der Top 50 aktiv bemüht, sich neue Kompetenzen außerhalb ihres aktuellen Kerngeschäfts anzueignen – zum Beispiel mit Übernahmen im Logistik- und Technologiebereich. Wir betrachten diesen Trend genauer auf Seite 12.

## DIE ANZAHL DER M&A-TRANSAKTIONEN ERREICHTE 2017 EIN 15-JAHRES-HOCH<sup>1</sup>

Transaktionen mit Beteiligung der Top 50<sup>1</sup>, 2003 – 2017



1. Transaktionen mit ungenanntem Preis werden nicht berücksichtigt.

2. 65 Transaktionen insgesamt durch Unternehmen der Top 50 (41 Akquisitionen und 24 Veräußerungen), davon 5 mit Unternehmen der Top 50 auf beiden Seiten.

3. Ausgeschlossen sind 4 Transaktionen mit Nicht-FMCG-Ausrichtung sowie Transaktionen innerhalb der gleichen Unternehmensgruppe, darunter die Akquisition des Biopharma-Unternehmens Actelion Pharmaceuticals Ltd durch Johnson & Johnson, die Akquisition von Christian Dior Couture S.A. durch LVMH, die Akquisition von Darex Packaging Technologies durch Henkel (Adhesive Technologies) sowie die Fusion zwischen drei indirekten Tochtergesellschaften von AB InBev in Nigeria (International Breweries, Intafact Beverages und Pabod Breweries).

Quelle: Mergermarket, Handelsberichte, OC&C-Analyse

# Ein Jahr der Gegensätze



## VERHALTENES ORGANISCHES WACHSTUM...

Obwohl 5,7 % Umsatzwachstum im Vorjahresvergleich (und auch zu den Jahren davor) ein Grund zum Anstoßen wäre, verbirgt sich hinter dieser Zahl ein verhaltenes organisches Wachstum, das unverändert bei 2,6 % lag.

Das ist zwar eine leichte Verbesserung gegenüber den rückläufigen Wachstumswerten des Vorjahrs, doch reines Volumenwachstum machte dabei nur 0,4 Prozentpunkte des organischen Wachstums aus. So hatten die Top 50 mit agilen Private Label Herstellern, einer Verlangsamung des Wachstums in Entwicklungsländern aber auch mit einer immer größer werdenden Anzahl von kleineren & innovativeren Unternehmen zu kämpfen.

Eine interessante Ausnahme bildet der Brauereikonzern Heineken. Durch die Konzentration auf Premiumsegmente und eine Stärkung der Präsenz in Entwicklungsländern entwickelte sich Heineken überdurchschnittlich und verzeichnete ein weiteres Jahr mit starkem organischem Wachstum.

Die meisten Unternehmen der Top 50 verließen sich jedoch auf Preissteigerungen und Mixeffekte, um ihr Umsatzwachstum zu steigern. Sie profitierten dabei entweder von externen Entwicklungen, wie Arla Food dank der Preisinflation bei Milchprodukten, oder eigenen Initiativen, wie Coca-Cola mit der Optimierung von Verpackungsgrößen.

Ein zu starker Verlass auf Preis- und Sortimentsfaktoren zur Stützung des organischen Wachstums ist jedoch eine riskante Strategie. Wenn man bedenkt, dass organische Volumenzuwächse deutlich hinter dem weltweiten Bevölkerungswachstum von ca. 1,1 % pro Jahr zurückbleiben, dann wird klar, dass die Top 50 diese wachsende Bevölkerungsbasis nicht erreichen.

Sollte es ihnen nicht wie Heineken gelingen, von kleineren, agileren Wettbewerbern zu lernen, werden sie wohl auch in Zukunft weitere Marktanteile an diese kleineren FMCG Akteure verlieren.



## ...ABER VERBESSERTE PROFITABILITÄT

Obwohl das organische Wachstum also nach wie vor enttäuscht, setzten die Top 50 ihren Fünfjahrestrend steigender Bruttomargen fort, diesmal mit einem Plus von 0,7 Prozentpunkten.

Außerdem verzeichneten sie ihren ersten Nettomargenzuwachs seit drei Jahren, ebenfalls mit 0,7 Prozentpunkten. Diese Verbesserung (auch dem großflächigerem Einzug von zero-based budgeting zuzuschreiben) ist maßgeblich auf das Einfrieren oder Zurückschrauben von Betriebs-, F&E- und Marketingkosten bei gleichzeitiger Steigerung der Bruttomargen zurückzuführen. Ob dies die richtige Grundlage ist, um ihr Wachstum langfristig wiederherzustellen, bleibt jedoch abzuwarten.

## GESUNDE PRODUKTE, GESUNDE MARGEN

Der Kampf gegen zu viel Zucker ist für Coca-Cola nicht unbedingt eine schlechte Sache. So hat der Getränkehersteller in den USA mit Mini-Dosen auf aktuelle Gesundheitsbedenken reagiert und verkaufte dort im 4. Quartal 2016 fast 10 % mehr kleinere Produktformate, während der organische Umsatz insgesamt um 6 % zulegte. Dieser Trend dürfte anhalten und ist gleich ein doppelter Erfolg, denn kleinere Verpackungsgrößen bedeuten auch einen höheren Preis pro Liter.

## HAUPTGRÜNDE FÜR DEN HÖHEREN PREIS PRO LITER VON COCA-COLA WAREN PRODUKTMIXVERSCHIEBUNG ZU KLEINEREN FORMATEN UND GESÜNDEREN PRODUKTEN

### Kleinere Formate



Inhalt  
0,35 L  
Price  
1,15 \$  
Preis je Maßeinheit  
3,29 \$/L

### Gesündere Produkte



Teemarke  
„Gold Peak“,  
Preis je Maßeinheit  
6,00 \$/L

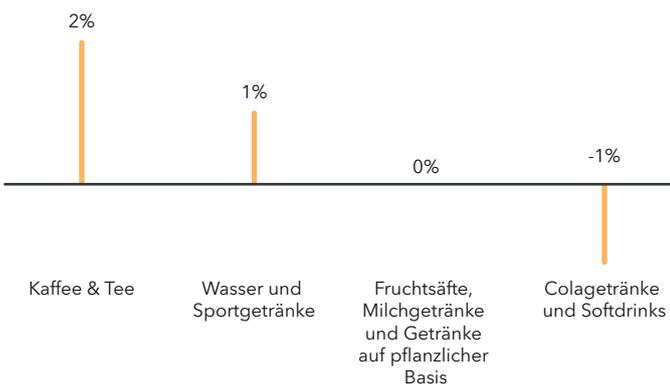


Inhalt  
0,22 L  
Preis  
0,9 \$  
Preis je Maßeinheit  
4,09 \$/L



Sportgetränk  
„Vitaminwater“,  
Preis je Maßeinheit  
5,33 \$/L

## COCA-COLA: GLOBALES VOLUMENWACHSTUM IN 2017



# FMCG Sektoren im Überblick & ZBB



## DIE SEKTOREN IM ÜBERBLICK - GEWINNER UND VERLIERER

Während Bier- und Spirituosenhersteller sowie Tabakkonzerne gezielt Fusionen und Übernahmen vorantrieben und ihre Geschäfte auch organisch ausbauten, fehlte es in anderen Sektoren wie z. B. bei Lebensmitteln und Getränken an aktiven Konsolidierungen. Hier konzentrierte man sich eher auf Veräußerungen statt Wachstum.

Bier und Spirituosen waren 2017 Spitzenreiter mit einem organischen Umsatzwachstum von 4,6 % und einem Anstieg der Profitabilität von 1,8 Prozentpunkten. Dies war teils den regen M&A-Aktivitäten zu verdanken, teils aber auch der Strategie, Premium-Marken zu stärken und neue Märkte zu erschließen.

Der Tabaksektor hat sich aufgrund der gleichen Faktoren sowie dank seiner Fähigkeit, in einem teils sehr konzentrierten Markt Preiserhöhungen durchzusetzen, ebenfalls gut entwickelt.

Im Vergleich dazu erreichte das Umsatzwachstum im Lebensmittel- und Getränkesektor (der für 17 der 24 Veräußerungen in der Liste aufkam) nur enttäuschende 0,8 %, da es den Unternehmen hier nicht wirklich gelang, den „Ansturm“ kleinerer Nischen- oder Premium-Anbieter abzuwehren. Unternehmen aus dem Haushalts- und Personal Care Bereich waren die größte Verlierer und schnitten sowohl bei organischem Wachstum (1,5 %) als auch bei Profitabilität (-0,2 %) unterdurchschnittlich ab.



## ZERO-BASED BUDGETING - SINNVOLL ODER NICHT?

In unseren Top 50 haben von den fünf Unternehmen mit der stärksten Markenverbesserung vier zero-based budgeting eingeführt. Doch könnte dieser Ansatz zukünftiges Wachstum bremsen?

Die meisten ZBB-Anwender unter den Top 50 verzeichnen seit 2015 verbesserte Gewinnmargen, was zum Teil den Einsparungen bei den Vertriebs- und Verwaltungskosten zu verdanken ist. Infolge dieser Kürzungen, vor allem in Vertrieb und Marketing, schneiden sie allerdings beim organischen Umsatzwachstum schlechter ab als jene Unternehmen, die sich nicht dem ZBB verschrieben haben.

Eine Ausnahme bildet AB InBev mit einer starken Performance sowohl bei Wachstum als auch Profitabilität – ein Aushängeschild für ZBB. AB InBev verbesserte seine Produktionskosten durch Skalenvorteile und investierte zuletzt nach einigen „sparsamen“ Jahren wieder mehr in Vertrieb und Marketing.

Für andere ZBB-Anwender unter den Top 50, darunter Kraft Heinz (dessen Investor 3G fast schon berühmt ist für seinen starken Fokus auf ZBB), bleibt organisches Wachstum jedoch eine Herausforderung. Dies könnte mehrere Gründe haben: Vielleicht war es der zu aggressive Sparkurs, der jetzt möglicherweise umgekehrt werden muss, oder es liegt ganz einfach an den Marken / Kategorien und dem Wettbewerbsumfeld des jeweiligen Unternehmens.

Angesichts der gemischten Ergebnisse bleibt abzuwarten, ob sich ZBB letztendlich als kurzlebiger Modetrend oder dauerhafter Branchenretter erweisen wird.

## SEKTOR-UNTERSCHIEDE BEI DER FINANZIELLEN PERFORMANCE<sup>1</sup>

		Top 50	Lebensmittel und Getränke	Haushalt und Körperpflege	Bier und Spirituosen	Tabakwaren	Diversifizierte Unternehmen
Veränderung gegenüber Vorjahr	Gesamtes Umsatzwachstum <sup>2</sup>	5.7%	0.8%	2.9%	<b>22.2%</b>	<b>12.3%</b>	6.2%
	Organisches Umsatzwachstum <sup>3</sup>	2.6%	2.2%	1.5%	4.6%	2.9%	3.1%
% des Umsatzes (proz. Veränderung)	Bruttomargen- wachstum	0.7%	0.0%	<b>-0.8%</b>	4.7%	1.0%	0.2%
	Gewinnmargen- wachstum	0.7%	0.5%	<b>-0.2%</b>	1.8%	0.5%	0.6%
% des Umsatzes (proz. Veränderung)	Steigerung der operativen Kostenbasis	0.0%	-0.4%	-0.7%	<b>2.9%</b>	<b>0.4%</b>	-0.4%
	Wachstum des Marketingaufwands	-0.1%	-0.7%	0.0%	-1.2%	<b>0.4%</b>	-0.1%
	Wachstum des F&E- Aufwands	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>	0.0%	<b>0.1%</b>	-0.1%
Beitrag zum Gesamtumsatz der Top 50		(100%)	(49.0%)	(17.4%)	(12.8%)	(9.4%)	(11.4%)
Anzahl Unternehmen:		50	23	10	7	5	5

1. Die Zahlen entsprechen einem Durchschnitt der Unternehmen im Sektor

2. Basierend auf den FMCG Umsätzen 2017 in der Landeswährung (ohne Verbrauchssteuer).

3. Organisches Wachstum basierend auf 20 Unternehmen, die diese Daten in ihrem Geschäftsbericht ausweisen.

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

# Die Champions der Top 50

---

Getränkekonzerne (für sowohl alkoholische als auch nichtalkoholische Getränke) stellen in der Liste der Champions 2017 das stärkste Kontingent, was unterstreicht, dass dieser Sektor schneller auf sich verändernde Verbrauchertrends reagiert hat als andere.

Damit hören die Ähnlichkeiten aber auch schon auf: Jeder Champion wurde aufgrund seiner ganz eigenen Strategien und Erfolge ausgewählt.

Heineken verzeichnet weiterhin starkes organisches Wachstum. Hierzu hat der Konzern zwei klare Wachstumsbereiche identifiziert und gezielt gestärkt: Premiumbiere und Entwicklungsländer. Ein Beispiel für diese strategischen Erfolge ist die Investition in Produktionsanlagen in Kambodscha, wo die Bierbranche letztes Jahr um 11 % wuchs, während Europa stagnierte.

Shiseido ist in unserer Champions-Liste der einzige Vertreter außerhalb des Getränkemarktes. Der japanische Konzern erzielte genau wie Heineken positives Wachstum dank Premium-Ausrichtung. Gelobt wurde er zudem für sein überzeugendes taktisches Vorgehen bei der geografischen Expansion, insbesondere für den Aufbau von Beziehungen mit wichtigen E-Commerce-Akteuren in China.

Für Henkel, neben Nestlé (deren Umsätze im letzten Jahr stagnierten) der einzige Vertreter in den Top 50 aus dem DACH Raum, reichte es nicht ganz zur Aufnahme in die Liste der fünf Champions. Dennoch zählt Henkel zu den Gewinnern im Ranking. Das Unternehmen steigerte den Umsatz um 9% auf nun 11,9 Mrd. USD und belegt diesmal Platz 31 (nach Platz 38 im Vorjahr). Auch im Falle Henkels gründet die positive Entwicklung unter anderem auf Akquisitionen.

# Das organische Umsatzwachstum ist bei einem Großteil der Top 50 Preis und Mix getrieben – mit sehr geringem Volumenwachstum

RANG	UNTERNEHME	ÜBERLEGUNG	ANMERKUNGEN
15		Kontinuierliche Verbesserung des <b>organischen Volumenwachstum</b>	Das organische Volumenwachstum von Heineken stieg Jahr für Jahr zwischen 1,9-2,9% in den Jahren 2014-2017
47		Starkes <b>organisches Wachstum</b> in 2017	Das organische Wachstum von Shiseido kletterte auf 11 % - durch Fokussierung auf Premium Marken und eine starke Performance in China
8		<b>Preis-Mix-Verbesserung</b> durch verstärkte Fokussierung auf kleinere Formate und gesündere Getränke	Preis-Mix-Steigerung bei Coca Cola lag 2017 mit 3 % über dem Branchendurchschnitt - getrieben vor allem durch kleinere Dosenformate
5		<b>Verbesserte Gewinnmargen</b> (mit zero-based budgeting) und gleichzeitig starkes organisches Wachstums	Stärkstes organisches Umsatzwachstum im Sektor mit ca. 5 % pro Jahr seit 2012 Gewinnmargen seit 2008 um 7 Prozentpunkte verbessert
23		Erfolg durch <b>Investition in Wachstum</b>	Starke Performance hinsichtlich Wachstum und Profitabilität, teils getrieben durch kontinuierliches Wachstum in Premiummarken

## RANKING 2017 DER TOP 50

### Umsatz

RANG	VERÄNDERUNG 2017/2016		UNTERNEHMEN	LAND	IN MIO. USD 2017 <sup>1</sup>	% VERÄNDERUNG DES UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG 2017 GGÜ. 2016 <sup>2</sup>
	▲	▼				
1	◆	-	Nestlé	Schweiz	\$91,187	0%
2	◆	-	Procter & Gamble	USA	\$64,553	0%
3	◆	-	PepsiCo	USA	\$63,525	1%
4	◆	-	Unilever	UK / Niederlande	\$60,531	2%
5	▲	1	Ab InBev	Belgien	\$56,444	24%
6	▼	-1	JBS	Brasilien	\$49,626	-1%
7	▲	1	Tyson Foods	USA	\$38,260	4%
8	▼	-1	Coca-Cola Company	USA	\$35,410	-15%
9	◆	-	L'Oréal	Frankreich	\$29,326	4%
10	◆	-	Philip Morris International	USA	\$28,748	8%
11	▲	3	Danone	Frankreich	\$27,808	12%
12	▼	-1	Kraft Heinz	USA	\$26,232	-1%
13	▲	5	British American Tobacco	UK	\$26,116	38%
14	▼	-2	Mondelez	USA	\$25,896	0%
15	▼	-2	Heineken Holding	Niederlande	\$24,665	5%
16	▼	-1	Archer Daniels Midland	USA	\$22,530	2%
17	◆	-	WH Group	China	\$21,303	5%
18	▲	1	Altria Group	USA	\$19,407	1%
19	▼	-3	Suntory	Japan	\$19,235	3%
20	▲	3	Asahi Breweries	Japan	\$18,176	23%
21	▼	-1	Japan Tobacco	Japan	\$18,076	-1%
22	▼	-1	General Mills	USA	\$15,620	-6%
23	▲	4	Diageo	UK	\$15,508	15%
24	◆	-	Colgate Palmolive	USA	\$15,454	2%
25	◆	-	Kimberly Clark	USA	\$15,010	0%

1. Umsatzzahlen ohne Verbrauchssteuer

2. Prozentuale Veränderung ohne Verbrauchssteuer

Quelle: Geschäftsberichte, 10K, OC&C-Analyse

## Umsatz

RANK	VERÄNDERUNG 2017/2016		UNTERNEHMEN	LAND	IN MIO. USD 2017 <sup>1</sup>	% VERÄNDERUNG DES UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG 2017 GGÜ. 2016 <sup>2</sup>
	▲	▼				
26	▲	+4	Reckitt Benckiser	UK	\$14,816	16%
27	▲	+2	Grupo Bimbo	Mexiko	\$14,134	6%
28	▲	+3	Johnson & Johnson	USA	\$13,602	2%
29	▼	-7	Kirin Beveries	Japan	\$13,525	0%
30	▲	+10	LVMH	Frankreich	\$11,995	9%
31	▲	+7	Henkel	Deutschland	\$11,854	9%
32	▲	+5	Estée Lauder Companies	USA	\$11,757	5%
33	▲	+1	Kellogg Company	USA	\$11,674	-1%
34	▲	+33	Molson Coors Brewing Company	USA	\$11,003	125%
35	▲	+6	Royal FrieslandCampina	Niederlande	\$10,969	10%
36	◆	-	Kao	Japan	\$10,841	0%
37	▼	-2	Nippon Meat Packers	Japan	\$10,719	-3%
38	▲	+4	Brasil Foods	Brasilien	\$10,487	-1%
39	▲	+4	Pernod Ricard	Frankreich	\$10,153	4%
40	▼	-1	Imperial Tobacco	UK	\$10,063	6%
41	▲	+5	Arla Foods	Dänemark	\$9,956	7%
42	▼	-9	Essity	Schweden	\$9,662	10%
43	▲	+5	Bunge Limited	Bermuda	\$9,593	13%
44	▲	+1	Carlsberg	Dänemark	\$9,361	-1%
45	▼	-1	Hormel Foods	USA	\$9,168	-4%
46	▲	+1	Yamazaki Baking	Japan	\$8,756	1%
47	▲	+12	Shiseido	Japan	\$8,692	17%
48	▲	+1	Tingyi	China	\$8,450	6%
49	▲	+1	Campbell	USA	\$7,890	-1%
50	▲	+6	Danish Crown	Dänemark	\$7,887	5%



Das Jahr 2017 ist nicht nur durch die Anzahl, sondern auch die Art der M&A Deals bemerkenswert

# Champions der Zukunft haben einen Plan...

---



## INVESTITION IN INNOVATION

Das Jahr 2017 ist nicht nur durch die Anzahl, sondern auch die Art der M&A Transaktionen bemerkenswert. Abgesehen von den Mega-Fusionen haben die Top 50 ihre Bemühungen verstärkt, auch Unternehmen außerhalb ihrer aktuellen Kernbereiche zu erwerben, die ganz direkt die Bedürfnisse des modernen Verbrauchers erfüllen.

So hat z. B. der Fleischproduzent Tyson Foods in Beyond Meat investiert, einen Hersteller von Burgern und Würstchen auf Pflanzenbasis. Angesichts des rasanten Wachstums vegetarischer und veganer Produkte könnte sich das als kluger Schachzug erweisen.

Ferner investierten die Unternehmen der Top 50 auch vermehrt in D2C-Startups (Direct to Consumer), um so mehr Verbrauchernähe zu entwickeln. So übernahm Unilever 2016 den US-Absoservice Dollar Shave Club und gewinnt damit vermutlich einen besseren Einblick in männliche Rasiergewohnheiten als mit der traditionellen Marktforschung.

Solche Bemühungen, den digitalen Kunden besser zu verstehen, haben zu Investitionen in Nicht-FMCG-Unternehmen geführt, darunter Online-Content-Plattformen, Marketing-Startups und neue Analytics-Anbieter. Unilever z. B. ist jetzt am Digital-Werbespezialisten Celtra beteiligt und erhält dadurch Zugriff auf Technologien der nächsten Generation - in einer Zeit, in der Marketingbudgets unter Druck geraten, und das gewohnte Modell der großen integrierten Werbeagenturen wie WPP zunehmend in Frage gestellt wird.

Große FMCG-Konzerne müssen die Ausrichtung ihrer Investitionen tatsächlich ganzheitlicher betrachten (sofern sie es nicht schon tun), um sicherzustellen, dass sie in unserer digitalen Zukunft nicht zum Anachronismus werden.



## UMSTELLUNG AUF NACHHALTIGE VERPACKUNG

Maßnahmen zur Geschäftsentwicklung werden oft von der Marktforschung mitgetrieben – doch kürzlich war es eine Meeresschildkröte, die dem Trend zu nachhaltiger Verpackung neue Impulse lieferte. Fernsehzuschauer in mehr als 30 Industrienationen sahen in der BBC-Naturdoku „Blue Planet II“, wie die Schildkröte in einem Gewirr aus Plastikmüll um ihr Leben kämpfte. Das Ergebnis war eine internationale Mobilisierung gegen Plastikverpackung.

Diese Bewegung ist nicht neu, doch 2017 nahmen die diesbezüglichen Online-Suchanfragen gegenüber dem Vorjahr um 23 % zu, und besonders die jüngere Generation fordert nun vermehrt nach umweltverträglicheren Verpackungslösungen. Einzelhändler und Behörden haben reagiert: Südafrika will zum Beispiel Einweg-Plastiktüten am Westkap verbieten, der britische Supermarkt-Riese Tesco nicht recycelbare Plastikverpackungen bei Private Label Produkten bis Ende 2019 komplett abschaffen.

## AUS DER KOMFORTZONE HERAUS

Die FMCG-Riesen genossen seit den 1950ern enorm viel Macht und Einfluss, aber neue Tech-Riesen – die GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) und Co haben ihnen diesen Rang längst streitig gemacht. Die Top 50 werden sich dessen zunehmend mehr bewusst. Von den Top 10 investieren derzeit 9 Wagniskapital in innovative Technologie-basierte Unternehmen. Diese können dann sehr oft relativ autonom arbeiten und eine Startup-Mentalität mit entsprechendem Risikoansatz pflegen. Dies begünstigt ungehinderte Innovation, wovon letztendlich das Mutterunternehmen profitiert.

Auch die Top 50 ziehen mit, und viele von ihnen nutzen diesen Trend sogar als Wachstumschance bei umweltbewussteren Verbrauchern der Generationen Y und Z. Drinkfinity von PepsiCo und Dior Life von LVMH sind hier zwei nennenswerte Beispiele.

Entlang der Wertschöpfungskette haben die Top 50 in Partnerschaften zur Entwicklung nachhaltigerer Verpackungen investiert. So tat sich Nestlé 2017 mit Danone und dem Chemie-Startup Origin Materials zusammen, um Plastikflaschen zu entwickeln, die zu 100% aus natürlichen Materialien wie Altkarton oder Sägemehl bestehen.

## EINE NACHHALTIGE GESCHÄFTSSTRATEGIE?

Was bei der Entwicklung nachhaltiger Verpackungen wirklich herauskommt, wird sich erst später zeigen. Verbraucher sagen zwar, dass sie für umweltfreundliche Produkte auch mehr zahlen würden – aber reicht das aus, wenn einige Materialien aus Biomasse schätzungsweise drei- bis fünfmal so viel kosten wie das Äquivalent aus fossilen Rohstoffen?

FMCG-Unternehmen sind zudem gefordert, echte Umweltvorteile zu realisieren. Es bringt wenig, sichtbare Verpackungen zu reduzieren, wenn dies zu einem Berg beschädigter Produkte im Laden führt oder anderwertige Umweltprobleme entlang der Wertschöpfungskette verursacht.

Es steht also viel auf dem Spiel, und für FMCG-Unternehmen ist jetzt die Zeit gekommen, ihre Lieferketten ganzheitlich zu analysieren und wahre Nachhaltigkeit zu schaffen. Neue Gesetze und Verbrauchererwartungen könnten bedeuten, dass sie bald keine andere Wahl mehr haben werden. Wer gut vorbereitet ist, ist dann klar im Vorteil.

### PEPSICO DRINKFINITY

2018 stellte PepsiCo sein reines Online-Produkt Drinkfinity in den USA und Europa vor. Dieses gesunde Getränkekonzentrat wird in recycelbaren Plastikkapseln (den sogenannten „Pods“) angeboten, die der Verbraucher dann zum Trinken in eine spezielle, wiederverwendbare Flasche mit Wasser drückt.

### LVMH'S DIOR LIFE

Hautpflegeserie bestehend aus natürlichen, nichttoxischen Inhaltsstoffen mit Verpackungen aus leichtem Glas und natürlichen Materialien (kam 2017 auf den Markt). Sie richtet sich an jüngere, produktbewusste Verbraucher.

## EINE AUFTEILUNG DER INNOVATIONSVINVESTITIONEN NACH STRATEGIE LÄSST MEHRERE KLARE SCHWERPUNKTE ERKENNEN, DARUNTER DIE AUSRICHTUNG AUF DIGITALE KOMPETENZEN, CHANNEL-STRATEGIE, GESUNDHEIT UND UMWELT

INVESTITION IN TECHNOLOGIE-GETRIEBENE INNOVATION	1	Gut für Verbraucher und gut für die Umwelt: Innovationen in Produkttechnologie	 	Pflanzenbasierte Alternativen zu Fleischprodukten
			 	Natürliche Deodorants ohne Aluminium (dazu auch D2C)
	2	Verpackungen der Zukunft: Innovationen in nachhaltige Verpackungstechnologien	  	Allianz zur Entwicklung von PET-Flaschen aus Biomasse
	3	Mehr Nähe zum Verbraucher: D2C und Abo-Services	 	Abo-Service für gesunde Mahlzeiten
			 	Griechisches Premium-Joghurt D2C
4	Bessere Verständnis des Verbrauchers: Nutzung von digitalen Technologien, Marketing und Analytics	 	Erstellung von Social-Media-Videos mit AI	
		 	Digitale Werbeplattform	
5	Verbesserte Betriebsabläufe: Technische Lösungen zur Verbesserung von Lieferketten und Back-Office	 	Versandlogistik-Plattform	



## OFFICES

Belo Horizonte

Hongkong

Istanbul

London

München

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Warschau

## Ansprechpartner

Christoph Treiber, Partner, Deutschland  
[christoph.treiber@occstrategy.com](mailto:christoph.treiber@occstrategy.com)

Will Hayllar, Partner, UK  
[will.hayllar@occstrategy.com](mailto:will.hayllar@occstrategy.com)

Adam Xu, Partner, China  
[adam.xu@occstrategy.com](mailto:adam.xu@occstrategy.com)



**OC&C**  
Strategy consultants