



FMCG

CHAMPIONS

WIR WACHSEN WIEDER

Trends und Strategien im
Konsumgütermarkt 2010
Annual OC&C-Study

WIR WACHSEN WIEDER

Inhalt

- 03 Wir wachsen wieder
- 04 Die Spitze bleibt spitze
- 06 Wachsen aus eigener Kraft
- 10 Die Gewinne wachsen mit
- 14 Kapitalrenditen konstant
- 16 Es gibt viel zu tun
- 26 Ausblick: Neuen Schwung bewahren

Top-50-Konsumgüterhersteller zeigen profitables Wachstum

Nach der stagnativen Entwicklung im Krisenjahr 2009 kehrten die Top-50-Konsumgüterhersteller im Jahr 2010 auf den Wachstumspfad zurück und realisierten eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von 7,9%. Die Tatsache, dass im Jahresvergleich fast 80% der Unternehmen mit einem Umsatzwachstum glänzen konnten, belegt, dass sich der Markt wieder im Aufschwung befindet.

Dieses Wachstum ist nicht nur stark, sondern auch profitabel: Sowohl Umsatz- als auch Kapitalrenditen zeigten sich stabil und lassen die Top-Unternehmen der Konsumgüterbranche gestärkt aus der Krise hervorgehen.

In unserer zehnten OC&C-Studie „Trends und Strategien im Konsumgütermarkt 2010“ zeigen wir die Hintergründe, identifizieren die Erfolgsstrategien am Markt und wagen den Ausblick für die Zukunft.

DIE SPITZE BLEIBT SPITZE

AUCH DIE BEIDEN DEUTSCHEN FMCG-GIGANTEN SICHERN IHREN PLATZ UNTER DEN INTERNATIONALEN TOP 50

Die Top 10 haben sich behauptet

Im Vorjahresvergleich ergaben sich keine Verschiebungen für die ersten acht Plätze der Umsatzrangliste. Nestlé dominiert weiterhin die Rangliste mit 99,7 Mrd. USD LEH-Jahresumsatz, gefolgt von Procter & Gamble mit 78,9 Mrd. USD und Unilever mit 58,8 Mrd. USD. Allerdings schließt PepsiCo inzwischen dicht auf und könnte in Zukunft ein Anwärter auf die dritte Position sein. Nr. 9 und Nr. 10 des letzten Jahres, Japan Tobacco und Philip Morris, konnten ihren Platz unter den Top 10 ebenfalls behaupten, allerdings hat sich Philip Morris durch gutes organisches Wachstum und erfolgreiche Akquisitionen in diesem Jahr vor Japan Tobacco geschoben. Auch die beiden größten deutschen Konsumgüterhersteller, Henkel und Beiersdorf, reihen sich auf den Plätzen 37 und 50 in die weltweite Rangliste ein.

Zwei US-Unternehmen stolpern, JBS mit rapidem Wachstum

Während sich für den Großteil der Top-Unternehmen nur geringfügige Verschiebungen ergaben, verloren die beiden US-Unternehmen Johnson & Johnson (-7 Plätze) und Sara Lee (-9 Plätze) deutlich an Boden. Johnson & Johnson musste vor allem in seinem größten Consumer-Segment, OTC-Pharmazeutika und Nahrungsergänzungsmitteln, einen 19%igen Umsatzeinbruch hinnehmen. Dieser resultierte aus freiwilligen Produktrückrufen und der Einstellung der Produktion in einem Werk des Tochterunternehmens McNeil in Folge von Quali-

tätsproblemen. Sara Lee weist zwar 2010 keinen großen Umsatzeinbruch aus, hat aber rückwirkend seine Vorjahresumsätze aufgrund von avisierten Teilbereichsverkäufen, die zur vollständigen Abstoßung des Segments „International Household & Body Care“ führen, nach unten korrigiert (in 2009 von 12,9 Mrd. USD auf 10,9 Mrd. USD). Dadurch hätte Sara Lee bereits in den Vorjahren einen niedrigeren Rang belegt.

Die brasilianische JBS steigt akquisegetrieben mit einem Gesamtumsatz von 17,4 Mrd. USD um 24 Plätze in die Top 15 der Rangliste auf.

Zwei Newcomer aus Schweden und Brasilien

Für das Jahr 2010 schafften zwei Unternehmen den Neueinstieg in die Rangliste: Das schwedische Körperpflege-Unternehmen SCA behauptet sich nun mit mehr als 9 Mrd. USD Gesamtumsatz auf Platz 42 der Gesamtliste. Gleichzeitig stieg der Fleischhändler Brasil Foods, der aus dem Zusammenschluss aus Perdigao und Sadia hervorgegangen ist, auf Platz 49 der Rangliste ein. Damit ist es neben JBS bereits das zweite Unternehmen aus den sogenannten Emerging Markets, das sich in der Weltspitze platzieren kann. Die Aussteiger aus der Rangliste sind Arla Foods, durch die starken Newcomer aus dem Ranking verdrängt, und übernahmbedingt Cadbury Schweppes.¹

1. Auch im Geschäftsjahr 2010 konnten einige Großunternehmen der Konsumgüterindustrie aufgrund ihrer Unternehmensform und mangelnder Publizität der Unternehmensergebnisse nicht für die Studie berücksichtigt werden. Diese Unternehmen umfassen u.a. Mars (USA), Suntory (Japan), Lactalis (Frankreich), Dairy Farmers of America (USA), Ferrero (Italien), Wahaha (China), McCain (Kanada) sowie S.C. Johnson (USA).

Ranking 2010 der Top 50 FMCG Champions

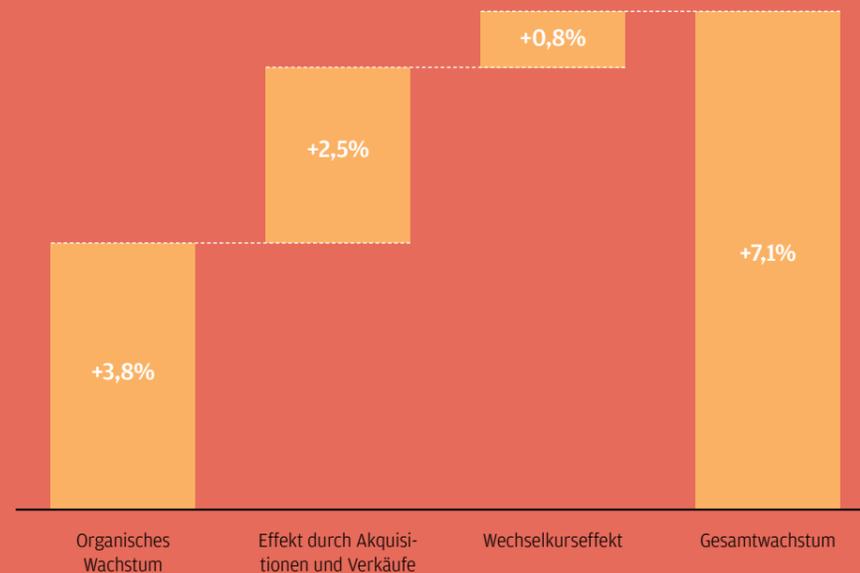
Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH ¹ 2010 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz	Rang 10-09
1	Nestlé AG	Switzerland	99.702	14 %	→
2	Procter & Gamble	US	78.938	20 %	→
3	Unilever	UK/Netherlands	58.766	15 %	→
4	PepsiCo	US	57.838	16 %	→
5	Kraft Foods	US	49.207	12 %	→
6	AB InBev	Belgium	36.297	29 %	→
7	Coca-Cola Company (The)	US	35.119	27 %	→
8	Archer Daniels Midland	US	28.205	5 %	→
9	Philip Morris International	US	27.208	41 %	→
10	Japan Tobacco	Japan	26.417	11 %	→
11	L'Oréal	France	25.884	16 %	→
12	British American Tobacco p.l.c.	UK	23.010	33 %	→
13	Groupe Danone	France	22.584	15 %	→
14	Heineken Holding	Netherlands	21.419	14 %	→
15	JBS	Brazil	17.423	4 %	→
16	Altria Group	US	16.731	41 %	→
17	Asahi Breweries	Japan	16.249	7 %	→
18	Kirin Breweries	Japan	15.914	6 %	→
19	Colgate Palmolive	US	15.564	22 %	→
20	Diageo	UK	15.472	27 %	→
21	Kimberly Clark	US	15.167	15 %	→
22	General Mills	US	14.796	18 %	→
23	Johnson & Johnson	US	14.590	28 %	→
24	SABMiller plc	UK	14.195	25 %	→
25	Tyson Foods	US	13.362	5 %	→
26	Kellogg Company	US	12.397	16 %	→
27	Dean Foods	US	12.123	3 %	→
28	Conagra	US	12.079	10 %	→
29	Reckitt Benckiser	UK	11.929	25 %	→
30	Imperial Tobacco	UK	10.998	17 %	→
31	KAO	Japan	10.863	7 %	→
32	Avon	US	10.861	10 %	→
33	Sara Lee Corporation	US	10.793	7 %	→
34	Carlsberg	Denmark	10.705	17 %	→
35	H.J. Heinz	US	10.495	14 %	→
36	Royal Friesland Campina	Netherlands	10.089	5 %	→
37	Henkel	Germany	10.074	11 %	→
38	Pernod Ricard SA	France	9.858	24 %	→
39	Yamazaki Baking	Japan	9.773	3 %	→
40	Grupo Bimbo	Mexico	9.277	9 %	→
41	Ajinomoto	Japan	9.067	4 %	→
42	SCA	Sweden	9.029	8 %	Neu
43	Reynolds America Inc.	US	8.551	26 %	→
44	LVMH	France	8.414	21 %	→
45	Bunge Limited	Bermuda	8.388	2 %	→
46	Estée Lauder Companies (The)	US	7.796	10 %	→
47	GlaxoSmithKline	UK	7.746	14 %	→
48	Campbell	US	7.676	18 %	→
49	Brasil Foods	Brazil	7.613	7 %	Neu
50	Beiersdorf AG	Germany	7.065	9 %	→

¹ Ohne Verbrauchssteuer
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

WACHSEN AUS EIGENER KRAFT

Organisches Wachstum als wichtigster Wachstumstreiber

Umsatz-Wachstumstreiber, 2009 – 2010
18 Champions¹, in %



1. Umfasst FMCG Champions, deren Lebensmittelumsätze mehr als 80% ihres Gesamtumsatzes ausmachen und die das organische Wachstum sowie Wechselkurseffekte ausgewiesen haben. Ausgewählte Unternehmen bilden 51% des Gesamtumsatzes der weltweiten Top-50-FMCG-Unternehmen.
Quelle: Jahresberichte; 10K; OC&C-Analyse

Organisches Wachstum stellte im Jahr 2010 die wichtigste Wachstumsquelle der Konsumgüterhersteller dar. In der Rückschau auf 18 Top-Unternehmen, die über mehrere Jahre hinweg organisches Wachstum ausgewiesen haben, ergab sich ein organisches Wachstum von durchschnittlich 3,8%. M&A-Aktivitäten steuerten weitere 2,5% zum Umsatzwachstum bei, während Wechselkursentwicklungen einen vergleichsweise geringen Effekt von weniger als 1% aufwiesen.

Die stärksten Gewinner waren hierbei die Danone-Gruppe, Nestlé, Coca-Cola und Reckitt Benckiser, mit organischem Umsatzwachstum von jeweils 6% oder mehr im Vergleich zum Vorjahr. Insbesondere die Danone-Gruppe glänzte mit der stärksten organischen Wachstumsrate in 2010 durch eine Kombination aus erfolgreicher Innovationskraft, einer absatzfokussierten Strategie während der Krisenjahre und dem kontinuierlichen Ausbau der Präsenz in den Emerging Markets. Noch stärker sieht die Bilanz bei Reckitt Benckiser aus: Der kontinuierliche Fokus auf Powerbrands und die gute Innovationsleistung bescherten dem Unternehmen das höchste Fünf-Jahreswachstum der Branche von durchschnittlich 8,0%.

**AUCH OHNE ZUKÄUFE
LASSEN SICH ANSEHN-
LICHE WACHSTUMSRATEN
ERZIELEN**

Organisches Wachstum der Lebensmittelumsätze, 2005 – 2010
in %

Unternehmen ¹	Organisches Wachstum ² (ohne Übernahmen / Desinvestitionen und Wechselkurseffekte)					Durchschnittliches Wachstum pro Jahr
	2006	2007	2008	2009	2010	
Reckitt Benckiser	7,0%	9,0%	10,0%	8,0%	6,0%	8,0%
Groupe Danone	9,7%	9,7%	8,4%	3,2%	6,9%	7,6%
Colgate Palmolive	7,0%	13,0%	5,4%	6,5%	3,0%	6,9%
Nestlé AG	6,2%	7,4%	8,3%	4,1%	6,2%	6,4%
Coca-Cola Company	6,3%	8,0%	7,0%	3,0%	6,0%	6,1%
Unilever	3,8%	5,5%	7,4%	3,5%	4,1%	4,9%
Pernod Ricard SA	3,3%	8,8%	8,7%	-0,4%	2,0%	4,4%
Procter & Gamble	7,0%	5,0%	5,0%	2,0%	3,0%	4,4%
Diageo	6,2%	6,0%	6,0%	1,1%	2,4%	4,3%
H.J. Heinz	3,8%	2,8%	6,9%	5,5%	2,1%	4,2%
L'Oréal	5,6%	8,0%	3,1%	-1,1%	5,6%	4,2%
Carlsberg	6,2%	10,0%	8,0%	0,0%	-3,0%	4,1%
Kellogg Company	6,8%	5,4%	6,0%	3,0%	-1,3%	3,9%
Kraft Foods	1,4%	5,1%	6,8%	1,5%	3,7%	3,7%
Sara Lee Corporation	0,6%	3,6%	4,6%	2,7%	-2,8%	1,7%

1. Umfasst FMCG Champions, deren Lebensmittelumsätze mehr als 80% ihres Gesamtumsatzes ausmachen und die das organische Wachstum für min. die letzten 5 Jahre ausgewiesen haben. Ausgewählte Unternehmen bilden 47% des Gesamtumsatzes der weltweiten Top-50-FMCG-Unternehmen.

2. Alle Angaben basieren auf der lokalen Währung
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

Zukäufe niedriger als im Vorjahr

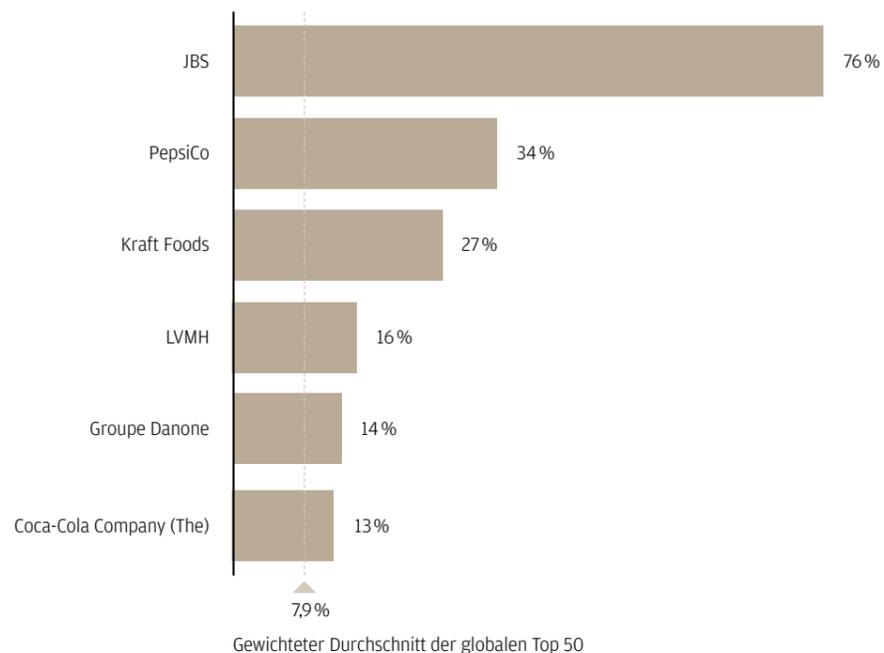
Vier der sechs am schnellsten gewachsenen Unternehmen in 2010 setzten auf intensive Akquise-Aktivitäten – allen voran die brasilianische JBS, die durch die bereits Ende 2009 durchgeführten Akquisitionen von Bertin sowie Pilgrim's Pride Corporation (PPC) ein Umsatzwachstum von 76% erzielen konnte. Im Getränkebereich akquirierten PepsiCo und Coca-Cola unternehmensnahe Betriebe zur Konsolidierung des Kerngeschäfts und realisierten jeweils ein doppelstelliges Umsatzwachstum. Weiterhin erreichte Kraft Foods nach Übernahme des ehemaligen Top-50-Unternehmens Cadbury Schweppes ein Umsatzwachstum von 27%.

Insgesamt lag das Transaktionsvolumen mit einem kumulierten Wert an Unternehmensakquisitionen von 36 Mrd. USD allerdings um 11 Mrd. USD niedriger als im Vorjahr. Die Anzahl der Akquisitionen fiel ebenfalls, von 29 in 2009 auf 21 in 2010.



**GETRÄNKECHAMPIONS
KAUFEN EIN**

Stärkstes Wachstum im LEH, 2009 – 2010 In %

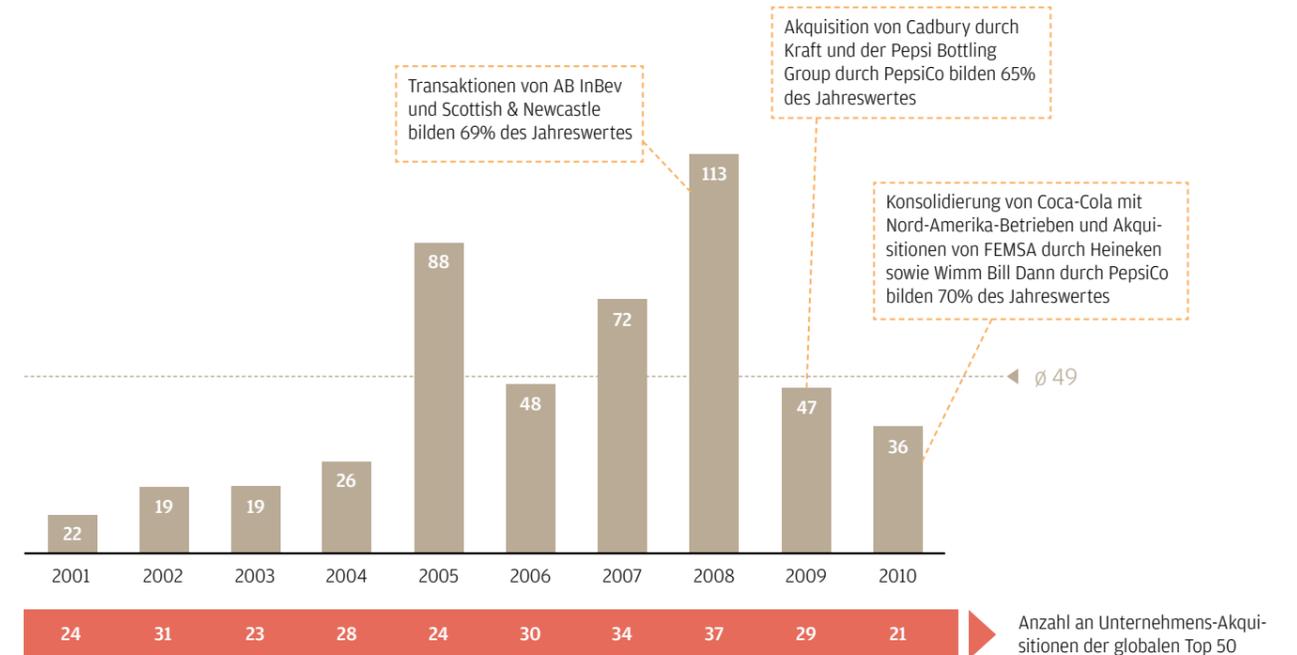


Wichtigste Wachstumstreiber

- Akquisition der Bertin und Pilgrim's Pride Corporation (PPC)
- Akquisition der PepsiCo Bottling Group (PBG) und der Pepsi Americas Inc. (PAS)
- Akquisition von Cadbury
- Sehr starkes organisches Wachstum (+13%) und Wechselkursbedingtes Wachstum (+6%)
- Starkes organisches Wachstum (+7%) und Wechselkursbedingtes Wachstum (+6%)
- Akquisition von Coca-Cola Enterprise North America

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

Gesamtwert von Akquisitionen der globalen Top 50¹, 2001 – 2010² In Mrd. USD, Anzahl an Transaktionen



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis
2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion. Für die Studie wurden Transaktionen bis April 2011 berücksichtigt.
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; Mergermarket; OC&C-Analyse

DIE GEWINNE WACHSEN MIT

Günstige Entwicklung auf den Rohstoffmärkten ...

Umsatzrenditen stabil

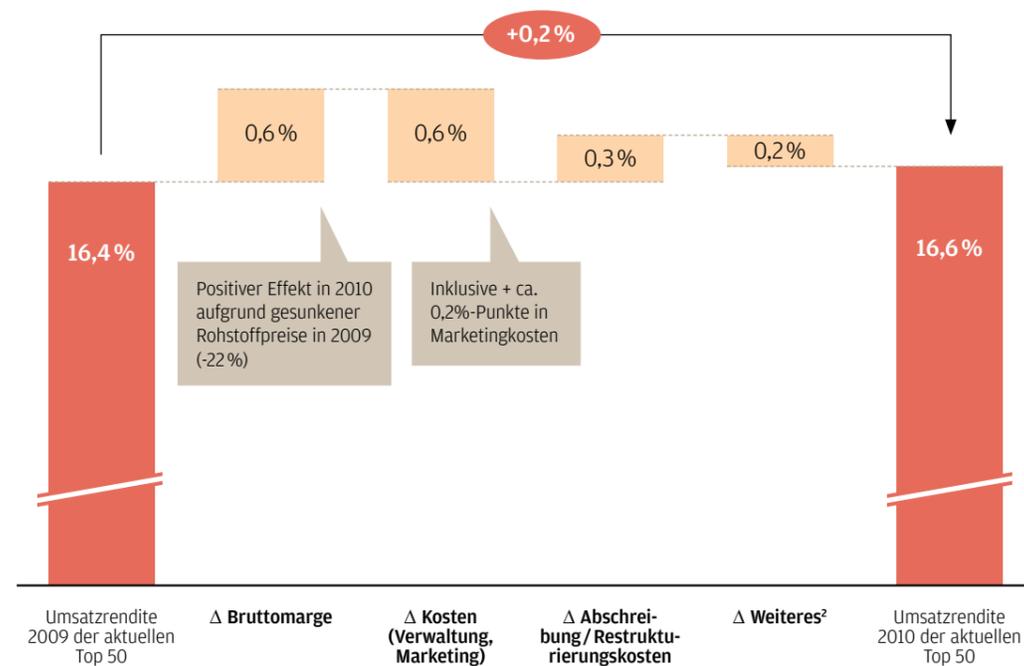
Nachdem die teilweise einschneidenden Restrukturierungsmaßnahmen als Reaktion auf die Krisenjahre 2008 und 2009 für stabile Umsatzrenditen gesorgt hatten, konnten Unternehmen im Jahr 2010 vor allem durch gesunkene Rohstoffpreise aus dem Vorjahr Margengewinne realisieren. Dieser Effekt wurde jedoch durch allgemein angelegene Verwaltungs- und Marketingkosten konterkariert, sodass die Umsatzrendite insgesamt mit einer Steigerung von 0,2%-Punkten auf 16,6% relativ stabil geblieben ist. Der stärkere Anstieg des Medians um 1%-Punkt macht jedoch deutlich, dass der Großteil der Unternehmen profitabler als im Vorjahr ist und vor allem die kleineren Giganten der internationalen Top 50 profitieren konnten.

Leicht nach unten verzerrt wurde das Gesamtbild durch den signifikanten Einbruch der Umsatzrendite von GlaxoSmithKline, der allerdings aus dem Pharmageschäft herrührt und daher für die FMCG-Entwicklung unerheblich ist. Ohne Berücksichtigung von GlaxoSmithKline liegt die durchschnittliche Steigerung der Umsatzrendite mit 0,4% etwas höher.

Der deutsche Konsumgüterhersteller Henkel konnte sich mit einer Steigerung der Rendite um 3,5%-Punkte als einer der Top-Gewinner im weltweiten Vergleich behaupten.

Treiber der Umsatzrendite¹ der globalen Top 50, 2009 - 2010

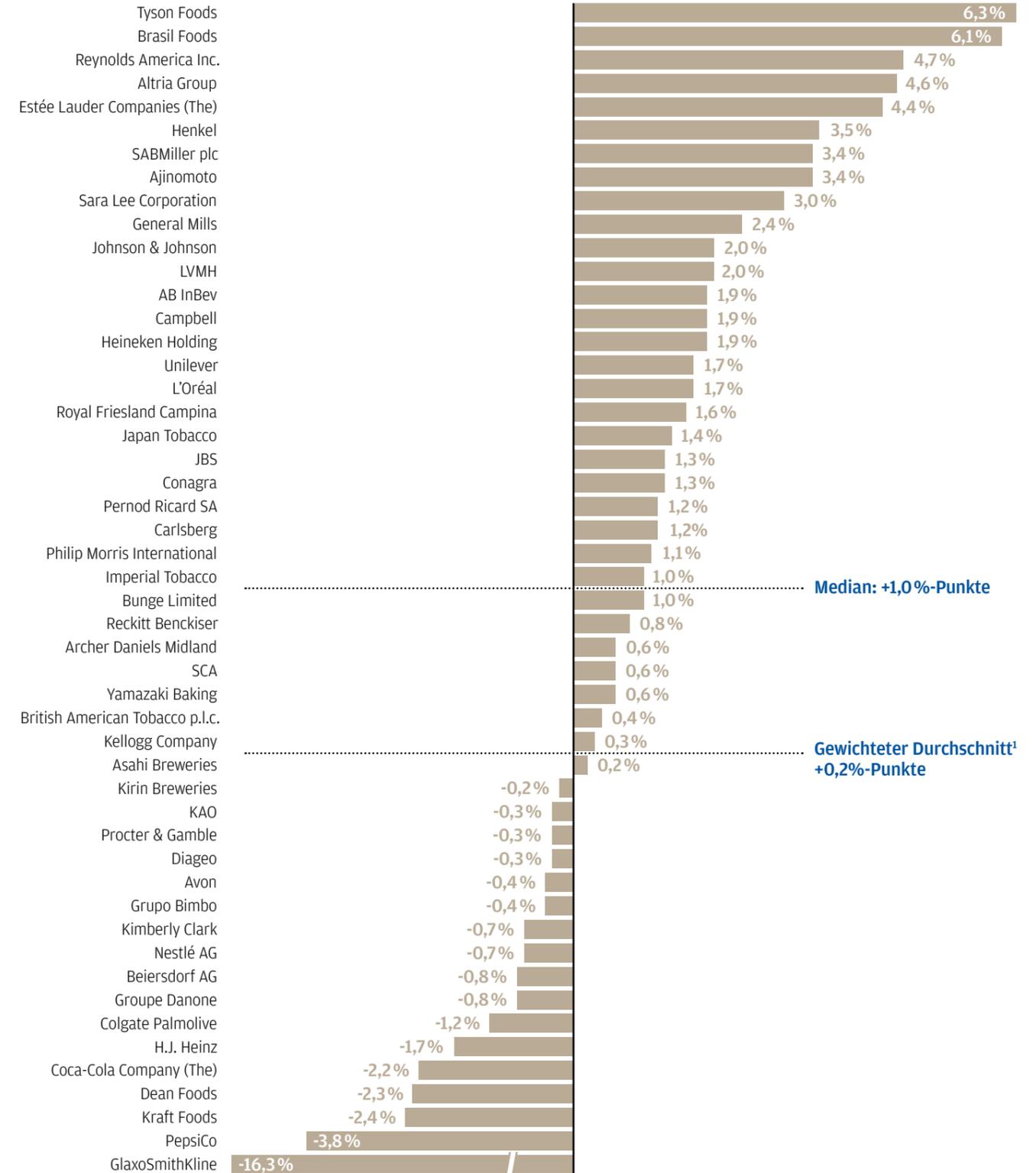
In %-Punkten



¹ Ohne Sondereinflüsse
² Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und andere Sonderpositionen
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

Wachstum der Umsatzrendite, 2010 vs. 2009

In %-Punkten



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

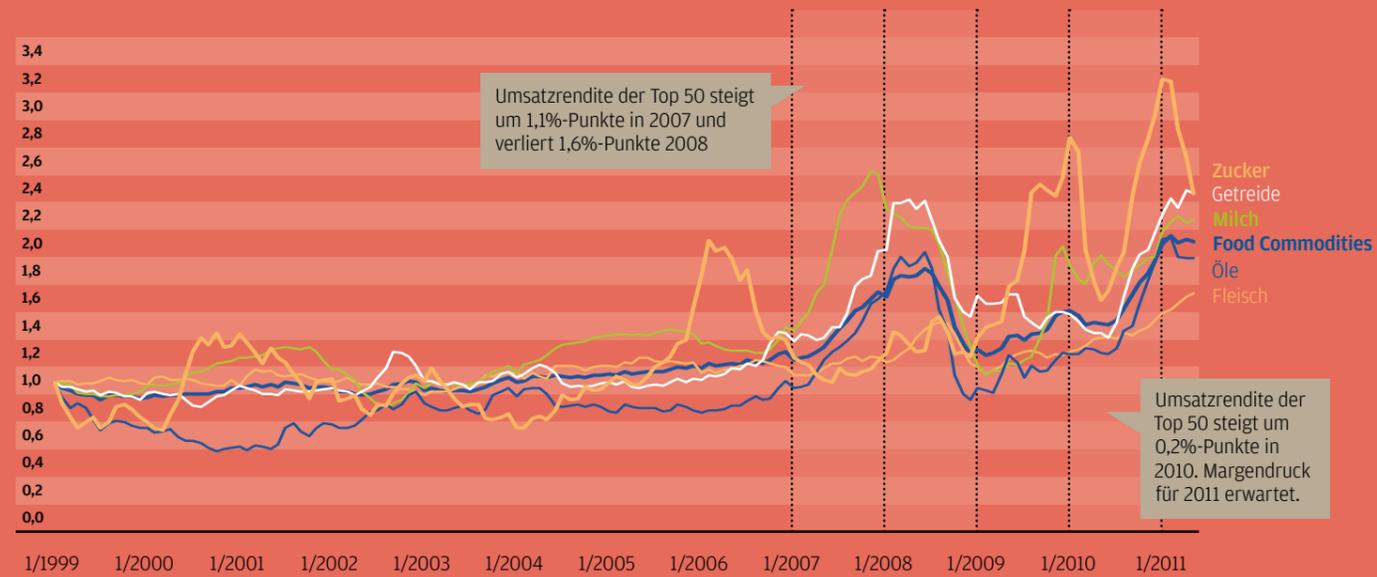
NEUER MARGENDRUCK DURCH HÖHERE ROHSTOFF- PREISE ZU ERWARTEN

... könnte sich 2011 ins Gegenteil verkehren

Während die günstige Entwicklung auf den Beschaffungsmärkten im Jahr 2009 mit verzögertem Effekt der Gewinnmarge 2010 zuträglich war, könnte die Volatilität an den Märkten im aktuellen Geschäftsjahr für Preisdruck sorgen. So war im Verlauf von 2010 bereits eine Umkehrung des Preistrends an den Märkten zu beobachten, welcher sich in den ersten fünf Monaten dieses Jahres weiter manifestiert hat. Für das Gesamtjahr 2011 ist deshalb erneuter Margendruck für Konsumgüterhersteller zu erwarten.

Weltweite Rohstoffpreise , 1999 - 2011
Index 1999 = 1

Jährliches Wachstum des Rohstoffpreisindex	2006	2007	2008	2009	2010	5/2011
	+9%	+25%	+26%	-22%	+18%	+39%



Quelle: FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations); OC&C-Analyse



KAPITALRENDITEN KONSTANT

Negativtrend von 2009 nahezu gestoppt

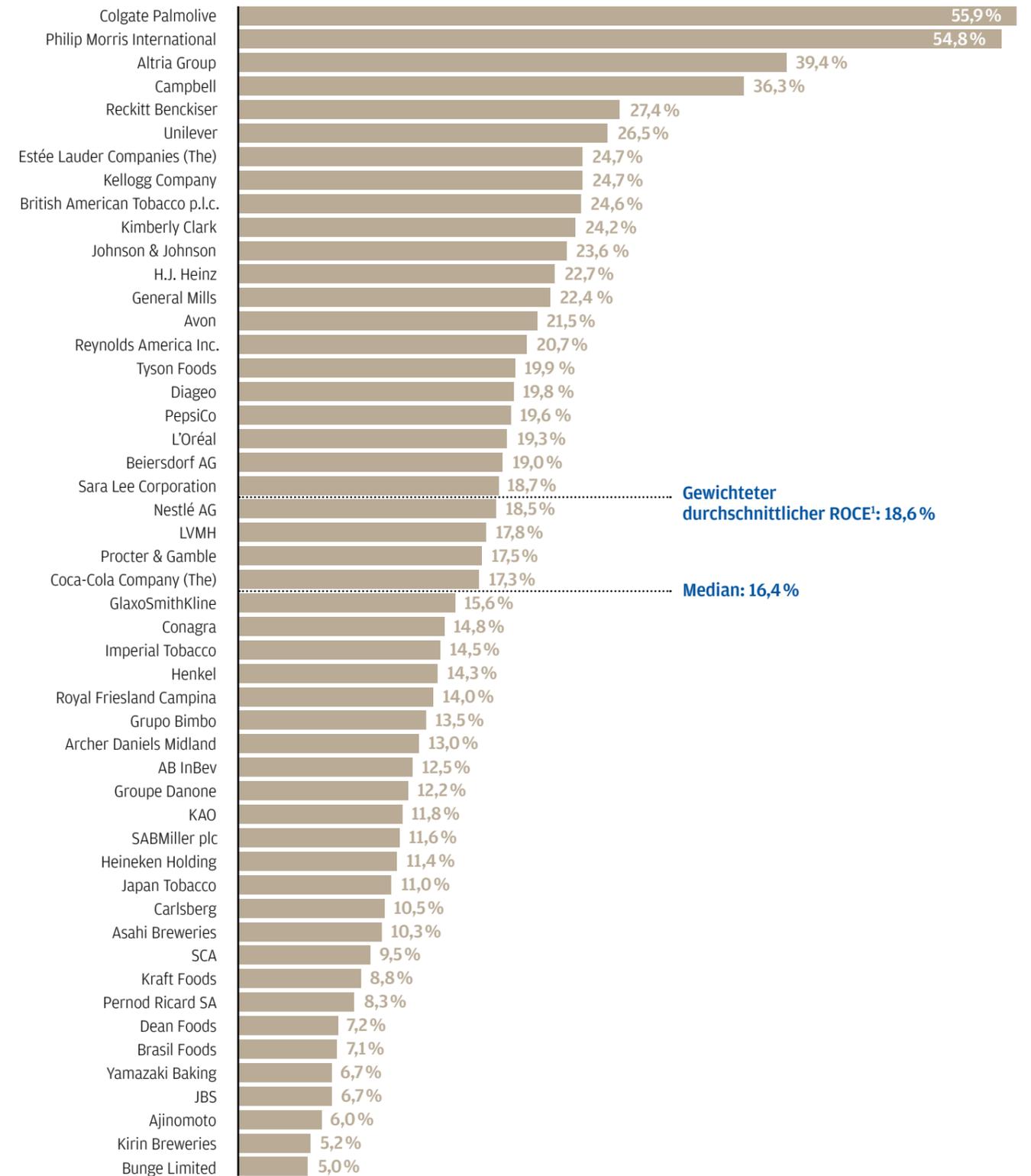
Im Vergleich zum Vorjahr sind Kapitalrenditen mit durchschnittlich 18,6% insgesamt vergleichsweise konstant geblieben. Während der ROCE in 2009 noch 2,6%-Punkte gegenüber 2008 verloren hatte, fand 2010 nur eine geringfügige Verschlechterung um 0,2%-Punkte im Jahresvergleich statt. Diese lässt sich durch einen leichten Anstieg des Betriebskapitals erklären, das im Krisenjahr 2009 so weit wie möglich heruntergefahren worden war. Darüber hinaus wirken GSK und PepsiCo negativ auf den Gesamtdurchschnitt ein: Trotz nach wie vor guter ROCE-Werte im Branchenvergleich,

haben sie gegenüber dem Vorjahr Verschlechterungen im zweistelligen Bereich hinnehmen müssen. Während GSKs Minderung auf den Gewinneinbruch im Pharmageschäft zurückzuführen ist, rührt PepsiCos Entwicklung von den Zukäufen der PepsiBottling Group und Pepsi Americas Inc. her.

Demgegenüber konnten Colgate Palmolive mit 55,9% und Philip Morris mit 54,8% ihre Traumwerte vom Vorjahr nahezu halten bzw. sogar noch ausbauen.



Return on capital employed (ROCE) – 2010 In %



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

ES GIBT VIEL ZU TUN



Viele Herausforderungen, viele Chancen

Die Herausforderungen der Konsumgüterbranche sind zahlreich und spielen sich auf allen Ebenen des Geschäftsbetriebes ab. So ist die Eroberung der sogenannten Emerging Markets zentraler Bestandteil für nachhaltiges Wachstum. Darüber hinaus müssen Unternehmen Strategien entwickeln, die ein verändertes Konsumentenverhalten sowie durchgreifende strukturelle Veränderungen am Markt und volatile Preise auf den Beschaffungsmärkten berücksichtigen. Um diese Anforderungen gesamtheitlich zu adressieren, lassen sich insgesamt drei strategische Hauptstoßrichtungen unter den 50 größten Konsumgüterherstellern identifizieren.

Kernherausforderungen und strategische Hauptstoßrichtungen der globalen Top 50

Herausforderungen

• Eroberung der schnellwachsenden Emerging Markets

• Massive sozio-demographische Verschiebungen und Veränderungen im Konsumverhalten

• Hochkonzentrierte, reife Märkte in Industrieländern
• Volatilität in Beschaffungsmärkten

1 Von den Emerging Markets profitieren

2 Die Marktposition behaupten

3 Fokus und Effizienz

Strategische Maßnahmen der globalen Top 50

• Erweiterung des Produktangebotes
• Investitionen in lokale Standorte (Produktionsanlagen, Supply Chain und R&D)
• Akquisitionen und strategische Partnerschaften

• Erhaltung der Innovationskraft durch R&D
• Aufbau direkter Kommunikation zum Konsumenten
• Ausrichtung auf Trends

• Fokussierung auf Kerngeschäft und Kernmarken
• Optimierung der Effizienz und Kontrolle der Wertschöpfungskette
• Restrukturierung und Erneuerung von Produktionsanlagen
• Kostenmanagement, insbesondere hinsichtlich Rohstoffen

1. Von den Emerging Markets profitieren

Schwellenländer sind der Schlüssel im Kampf um zukünftiges Wachstum: Hinter ihnen verbergen sich riesige Märkte, die durch eine enorme Dynamik und starke Wachstumsraten geprägt sind. Bei der Eroberung dieser Regionen spielen nicht nur die internationalen Top-Konsumgüterhersteller, sondern mehr und mehr auch der lokale Wettbewerb eine Rolle.

Starkes Wachstum der Top 50 ...

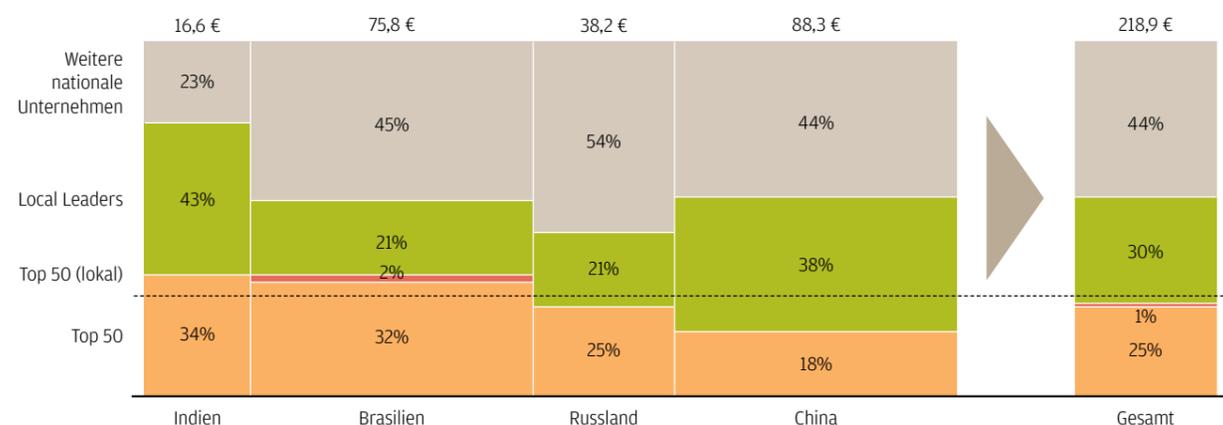
Im Zeitraum von 2005 - 2009 konnten die Top-50-Unternehmen der Konsumgüterbranche ein stetes und rapides Wachstum von über 13% pro Jahr in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) realisieren und damit die Emerging Markets als zentralen Treiber ihres Wachstums nutzen. In der gleichen Zeit realisierten jedoch die sogenannten Local Leaders der jeweiligen nationalen Märkte ein noch stärkeres Wachstum von über 18%, womit sie jährlich um mehr als 5%-Punkte stärker gewachsen sind. Auf organisches Wachstum übertragen sieht die Bilanz der Top-Hersteller deutlich besser aus: Hier lag das jährliche Wachstum nur um 2,5%-Punkte hinter dem lokalen Wettbewerb. Insgesamt erreichen die führenden Konsumgüterhersteller im Jahr 2009 damit ca. ein Viertel Marktanteil in den BRIC-Ländern mit immerhin ca. einem Drittel Marktanteil in Indien und Brasilien.

Gesamt- und organisches Wachstum, globale Top 50 vs. Local-Leader-Unternehmen, 2005 - 2009
BRIC-Länder in % pro Jahr



Quelle: Euromonitor; OC&C-Analyse

Umsatz nach Land und Herstellerkategorie, 2009
In Mrd. €



Quelle: Euromonitor; OANDA; OC&C-Analyse

... aber der lokale Wettbewerb könnte bald selbst zur Weltspitze gehören

Die Kombination aus stärkerem organischem Wachstum und einer höheren Akquisitionsaktivität zeigt jedoch deutlich auf, dass sich der lokale Wettbewerb in den Schwellenländern rapide konsolidiert hat und seinen festen Platz im FMCG-Markt sichern möchte. Mit JBS und Brasil Foods befinden sich bereits zwei brasilianische Unternehmen an der Weltspitze. Ein Einstieg weiterer Unternehmen aus dem asiatischen und indischen Raum in die Rangliste der größten Konsumgüterhersteller ist zu erwarten. So könnten bereits in den nächsten Jahren Unternehmen wie Tingyi und Mengniu Dairy aus China sowie Uni-President (Taiwan) und Ruchi Soya (Indien) zu den internationalen Top 50 zählen.

Neue Produkte brauchen die Länder

Um in den Emerging Markets erfolgreich zu sein und sich gegen den lokalen Wettbewerb durchzusetzen, stand für zahlreiche Unternehmen die Einführung neuer Produkte und die Erweiterung der Angebotsbreite im Zentrum der Marktbearbeitungsstrategie. Ziel ist es, die Geschmäcker der lokalen Konsumenten noch genauer adressieren und die Produktauswahl attraktiver gestalten zu können. So führte beispielsweise Procter & Gamble eine neue Variante seines Mach3-Rasierers in Indien ein, um die Nachfrage nach niedrigpreisigen Produkten in diesem Marktsegment besser bedienen zu können. Coca-Cola expandierte mit Einführungen der Marke Minute Maid Pulpy in Singapur und Malaysia und erweiterte das Produktangebot um neue Geschmacksrichtungen. Mit Maaza Milky Delite führte das Unternehmen weiterhin zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte ein Milchprodukt-Getränk in Indien ein.

Indien = Innovation

Gerade von Indien gingen starke Impulse hinsichtlich Produktinnovationen aus, die sich inzwischen auch in anderen Teilen der Welt erfolgreich verkaufen. So finden Hautaufhellungsprodukte, eine Innovation, die ursprünglich durch Hindustan Unilever für den indischen Markt begründet wurde, derzeit in über 30 Ländern in Afrika und dem Mittleren Osten reißenden Absatz. Snacks mit indischen Geschmacksrichtungen finden mittlerweile auch in westlichen Ländern Absatz, wie beispielsweise Kurkure von PepsiCo in den USA und Maggi Masala von Nestlé in Europa.

Potenzielle Aufsteiger in die globalen Top 50

Unternehmen	Land	Marktsegment(e)	Lebensmittel-Umsätze, 2010 (in Mio. USD) ¹	Umsatzwachstum 2009-2010
Wahaha	China	Lebensmittel, Getränke	8.100	27%
Tingyi	China	Lebensmittel, Getränke	6.680	32%
Mengniu Dairy	China	Milchprodukte	4.576	18%
Uni-President	Taiwan	Lebensmittel, Getränke	~4.000 ²	nicht verfügbar
Ruchi Soya	Indien	Lebensmittel	3.763	28%
ITC	Indien	Lebensmittel, Getränke, Tabak	3.544	9%

1. RMB / USD: 0,1512

2. Keine detaillierten Lebensmittel-Umsätze verfügbar. Schätzung auf Basis von Presseberichten ohne Retail-Umsätze.
Quelle: Jahresberichte; Presseberichte; OANDA; OC&C-Analyse



DIE TOP-KONSUMGÜTER-HERSTELLER STÄRKEN IHRE MARKTPPOSITION DURCH R&D, NÄHE ZUM KONSUMENTEN UND TREND AUSRICHTUNG

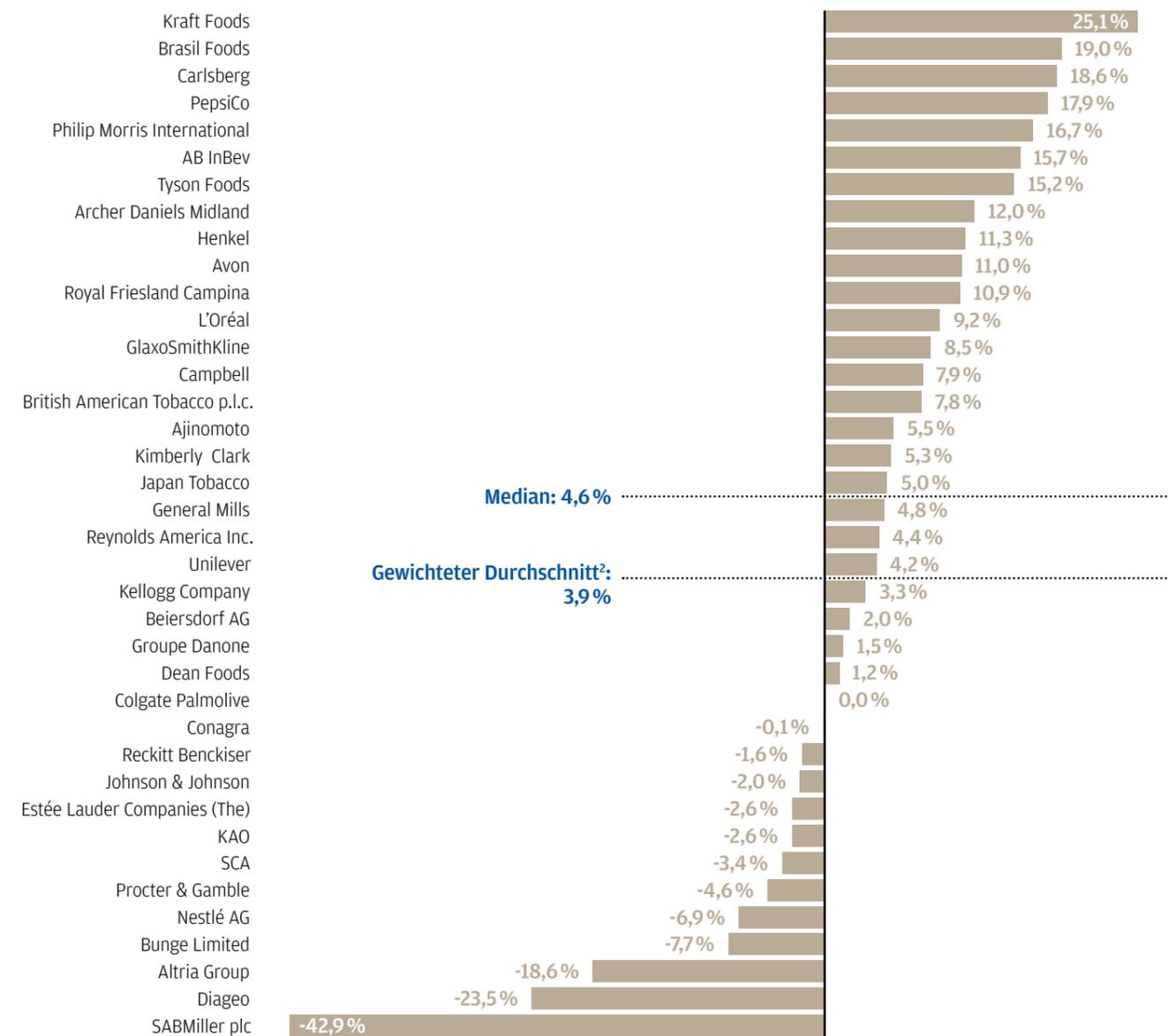
2. Die Marktposition behaupten

Die Marktposition bei Handel und Endverbraucher zu behaupten, ist eine zentrale Herausforderung der Lebensmittelhersteller. Zum einen ist der Markt für Konsumgüter in Industrienationen bereits hochkonzentriert, zum anderen hat sich das Konsumverhalten von Verbrauchern innerhalb der letzten Dekade durch die Neuen Medien und eine bewusstere Entscheidung für gesunde und nachhaltige Produkte radikal verändert.

R&D weiterhin signifikant

Auch im Jahr 2010 sind R&D-Aktivitäten ein zentrales strategisches Standbein, um sich durch Produktinnovationen am Markt von der Konkurrenz differenzieren zu können. Der prozentuale Anteil von R&D-Aufwendungen am Umsatz liegt mit 1,7% fast auf Vorjahresniveau (1,8% in 2009). Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund des starken Umsatzwachstums in 2010 beachtenswert. Wertmäßig steigerten die Top-50-Konsumgüterhersteller ihre R&D-Ausgaben insgesamt um durchschnittlich fast 4%, allen voran Kraft Foods mit einer Erhöhung um 25%. Neben Kraft gab es noch 10 weitere Nahrungsmittelhersteller, bei denen die Wachstumsraten des R&D-Budgets im zweistelligen Bereich lagen. Hingegen reduzierte vor allem SAB Miller seine R&D-Ausgaben massiv (-43%), allerdings liegt das R&D-Niveau in 2011 laut dem frisch publizierten Jahresbericht wieder auf dem von 2009.

Entwicklung der R&D-Ausgaben¹, 2009 - 2010 In % der wertmäßigen Veränderung



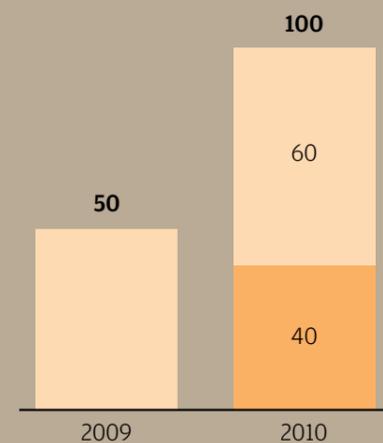
¹ Nur 38 der Top-Unternehmen haben R&D-Ausgaben für 2009 und 2010 in Jahresberichten veröffentlicht

² Gewichtet mit LEH-Umsätzen (ohne Verbrauchssteuer) in USD

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

Fallstudie: Unilever mit 100 Neuprodukteinführungen, 2009 – 2010

Anzahl an Produkten



Bedeutende Beispiele

Dove Men+Care mit Einführung in 30 Ländern in 2010



Magnum Gold?! mit Einführung in 29 Ländern in 2010, flankiert durch internationale Werbekampagne mit Hollywood-Star Benicio del Toro



Produkte mit Einführung in mehr als 10 Ländern

Quelle: Jahresberichte; OC&C-Analyse

Fallstudie: Unilever als Mega-Launcher

Gerade Unilever zeichnete sich 2010 durch eine enorme Innovationstätigkeit aus. Mit 100 Produktlaunches führte das Unternehmen doppelt so viele neue Produkte wie im Jahr 2009 ein, wobei 40 dieser Neuprodukte einen besonders umfangreichen Produktstart in mehr als zehn Ländern simultan erhielten. Prominenteste Beispiele hierfür sind die Einführung von Produkten für Männer in der Dove-Familie mit Dove Men+Care in 30 Ländern sowie der Launch von Magnum Gold?! in 29 Ländern, welcher durch eine großangelegte Werbekampagne mit Hollywood-Star Benicio del Toro flankiert wurde.

Direkte Kommunikation

Um sich vom Wettbewerb weiter zu differenzieren und Kundenbindung zu erringen, setzen Nahrungsmittelhersteller mehr und mehr auf direkte Kommunikation mit ihren Kunden und ihrer Zielgruppe. Auftritte in Social-Media-Netzwerken wie Facebook oder Twitter sind bereits keine Besonderheit mehr, sondern werden konsequent genutzt, um Kundendaten und eine direkte Kommunikationsbeziehung aufzubauen. Der Handel bleibt hier außen vor – nicht nur bei der Beeinflussung der Kunden und dem Aufbau von Loyalität, sondern auch bei dem, was die Produzenten über die Vorlieben, Interessen und Verhaltensweisen ihrer Zielgruppe lernen können.

Natürlich weiter im Trend

Zahlreiche Unternehmen führten auch 2010 Produkte aus natürlicher Herstellung als Alternative zum bestehenden Produktportfolio ein und hoben diese Produkte für den Verbraucher besonders hervor, beispielsweise L'Oréal mit Bio Active, der ersten Anti-Falten-Creme aus mehr als 95% natürlichen Zutaten. Weiterhin erweiterten Unternehmen ihr Angebot um Produkte, bei denen der Gesundheitsaspekt im Vordergrund steht, z.B. Campbell im US-Markt mit der neuen cholesterin- und transfettfreien Brotsorte Pepperidge Farm Swirl.

Darüber hinaus fällt auf, dass sich Handelsunternehmen in diesem Zusammenhang nach wie vor verstärkt in den Kontext der Corporate Social Responsibility stellen. Procter & Gamble hat sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, den effizientesten Wasserverbrauch in der Industrie zu realisieren. Johnson & Johnson ging indessen einen Fünf-Jahresvertrag mit den Vereinten Nationen im Zusammenhang mit der Erreichung der Millennium-Entwicklungsziele ein.

DIE NÄHE ZUM KONSUMENTEN LIEFERT DIREKTE ERKENNTNISSE ÜBER DIE ZIELGRUPPE



3.

Fokus und Effizienz

Längerfristig ist für den Unternehmenserfolg entscheidend, ob die Wertschöpfungsprozesse effizient gesteuert werden und die Komplexität hinsichtlich der Prozesse und dem Produktportfolio beherrschbar bleibt. Viele der Top-50-Unternehmen der Konsumgüterbranche setzten auch im Geschäftsjahr 2010 bedeutende Maßnahmenpakete in diesem Bereich um.

Fokussierung im Produktportfolio

Im Zuge der Optimierung des Produktportfolios lässt sich feststellen, dass viele Unternehmen in 2010 verstärkt auf eine Reduzierung und Konzentration des bestehenden Portfolios hin zu den Kernmarken gesetzt haben. So ließ beispielsweise L'Oréal verlauten, dass man sich zukünftig auf die 10 größten Marken, die bereits heute 95% des Umsatzes generieren, konzentrieren werde. Henkel hat sich zum Ziel gesteckt, in den drei Kernmarken Schwarzkopf,

Loctite und Persil das organische Wachstum zu verdoppeln und trennte sich per Verkauf von einigen kleineren Marken.

Verkäufe von nicht-kerngeschäftsbezogenen Unternehmenseinheiten befanden sich 2010 mit einem Gesamtwert von 35 Mrd. USD in der Zehn-Jahresrückschau insgesamt auf einem überdurchschnittlichen Niveau, wenn man den krisengetriebenen Rekordwert von 120 Mrd. USD aus dem Jahr 2008 ausklammert. Die spektakulärste Transaktion war hierbei der Verkauf der Nestlé-Anteile am Pharma-Unternehmen Alcon, welcher mit einer Deal-Summe von 28 Mrd. USD mehr als 80% der Gesamtsumme an den Verkäufen in 2010 ausmacht.

Fallbeispiele: Fokussierung des Produktionsportfolios

Reckitt Benckiser setzt Fokus-Strategie mit 19 Powerbrands fort und erzielt stärkstes organisches Wachstum in der Fünf-Jahresrückschau

L'Oréal konzentriert sich auf 10 Kernmarken mit 95% Umsatzanteil

Kirin Breweries mit Ausbau der Aktivitäten in Kernmarken Kirin Gogo-no-Kocha und Kirin FIRE. Fokussierung auf Powerbrands bei Softdrinks und Lebensmitteln.

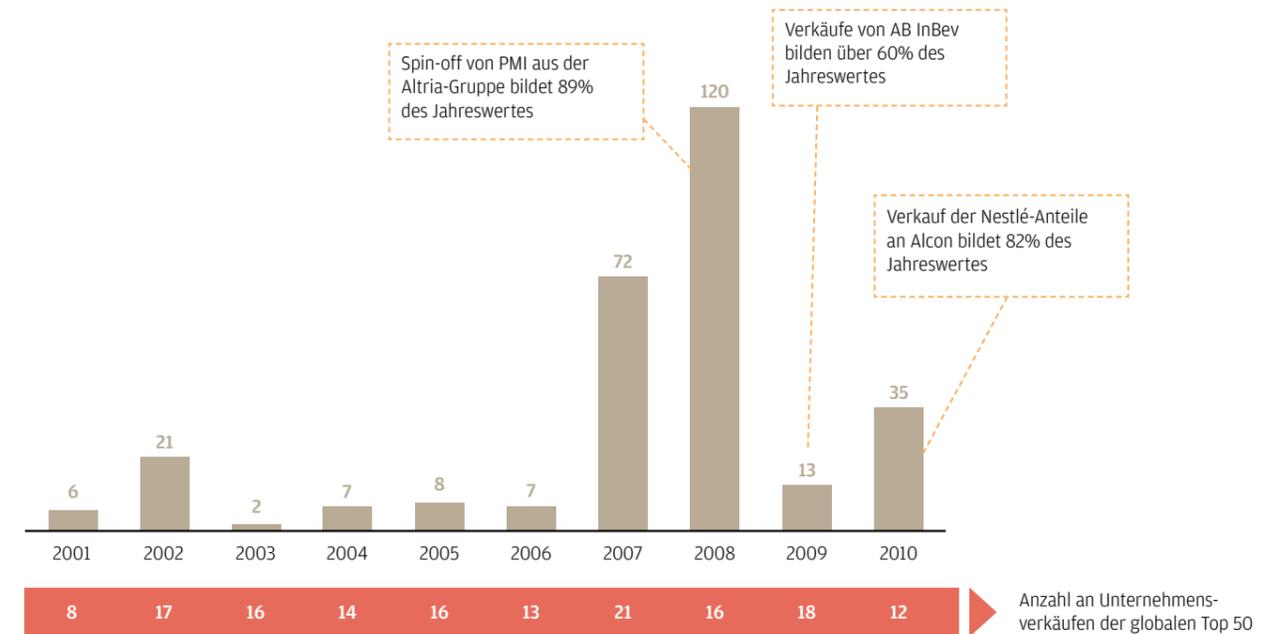
Diageo definiert acht Kernmarken (Smirnoff, Johnnie Walker, Baileys, Captain Morgan, J&B, Jose Cuervo, Tanqueray und Guinness) für strategischen Fokus und alloziert größte Marketing-Budgets

Henkel mit Ziel in den Top-Marken Schwarzkopf, Loctite und Persil organisches Umsatzwachstum zu verdoppeln. Gleichzeitig Trennung von kleineren Marken.

Quelle: Jahresberichte; Unternehmensinformationen; Presseberichte; OC&C-Recherche

Gesamtwert von Unternehmensverkäufen der globalen Top 50¹, 2001 - 2010²

In Mrd. USD, Anzahl an Transaktionen



1. Ohne Berücksichtigung von Verkäufen mit unveröffentlichtem Verkaufspreis

2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion. Für die Studie wurden Transaktionen berücksichtigt, die bis Ende 2010 durchgeführt wurden. Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; Mergermarket; OC&C-Analyse

Streamlining der Unternehmensprozesse

Die Streamlining-Tendenzen im Unternehmensportfolio setzten sich auch analog zu den Vorjahren auf Ebene der Unternehmensprozesse fort. Kostensenkungsprogramme und interne Optimierungsmaßnahmen standen hierbei im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Mit einem besonders umfangreichen Paket wartete hierbei Pharma-Hersteller Johnson & Johnson auf. Das Unternehmen setzt seit Januar 2010 umfassende Verbesserungen im Service-Bereich und der Logistik um. Der Nahrungsmittelhersteller Heinz hat sich mit einer globalen Supply-Chain-Initiative zum Ziel gesetzt, innerhalb der nächsten fünf Jahre mehr als eine Mrd. USD durch Economies of Scale und Synergien in den Bereichen Personal, Prozesse und Technologie zu realisieren.

Auch mit Kostensenkungsprogrammen haben Unternehmen z.T. spektakuläre Einsparungen realisiert, allen voran British American Tobacco, die ihr Einsparungsziel von 800 Mio. GBP bereits zwei Jahre vor der Zeit realisierten. Auch weitere Hersteller wie Heineken, Kimberly Clark, Archer Daniels Midland und die Altria-Gruppe realisierten Kosteneinsparungen im dreistelligen Millionenbereich.

AUSBLICK: NEUEN SCHWUNG BEWAHREN

Der wieder eingesetzte globale Aufschwung hat sich auch zu Beginn von 2011 weiter bestätigt. Der Umsatz der Top-50-Konsumgüterhersteller im ersten Quartal 2011 lag starke 8% über dem entsprechenden Quartalsumsatz im Vorjahr. Allerdings zeichnet sich im leichten Rückgang der Bruttomargen um durchschnittlich 0,2%-Punkte bereits der erwartete Margendruck aus den steigenden Preisen der Rohstoffmärkte ab. Hauptherausforderung für die Champions in FMCG wird deshalb eine rigide Kostenkontrolle und aktive Preissteuerung sein, um die Profitabilität weiter zu sichern. Die zweite Kernherausforderung wird in der weiteren Erschließung der Emerging Markets liegen. Im Wettlauf gegen die Local Leaders werden neue Investitionen in Standorte, M&A-Aktivitäten und das Eingehen strategischer Partnerschaften von zentraler Wichtigkeit sein. Sind diese Hausaufgaben gemacht, werden die Champions den neuen Schwung aus den Märkten auch im kommenden Jahr bewahren können.



Büros

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com