



## PRESSEMITTEILUNG

---

### FMCG-Industrie: Zahn der Zeit nagt an Geschäftsmodellen

[27.03.2013] Körperpflege, Putzen, Kochen – das sind elementare Grundbedürfnisse. Voraussetzung für die „Krisenfestigkeit“ der Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-Industrie? Garant für allzeit erfolgreiche Geschäftsmodelle und Ertrag, losgelöst von volatilen Konjunkturzyklen und steigenden Rohstoffpreisen? Natürlich nicht. Gesellschaftliche Veränderungen, konjunkturelle Schwankungen und Kostensteigerungen, bei Roh- und Betriebsstoffen von jährlich bis zu 5 Prozent sowie der Druck des allgegenwärtigen Handels zeigen auch in der bis dato erfolgsverwöhnten FMCG-Branche Wirkung. Der Veränderungsdruck nimmt drastisch zu, das Management ist in der Pflicht: Das Geschäftsmodell muss auf die Höhe der Zeit gebracht werden - robust gegen externe, nicht zu beeinflussende Schwankungen, zukunftsfähig und profitabel. Wertschöpfung, Marktauftritt, Finanzierung aber auch Unternehmensorganisation und -kultur müssen dafür auf den Prüfstand. Wie und mit welchen Konsequenzen? Einen Fahrplan liefert die aktuelle Publikation *„Management von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie“* von Dr. Wieselhuber & Partner.

Auch wenn im Krisenjahr 2009 die Umsätze im FMCG-Bereich insgesamt stabil blieben - auf europäischer Ebene gaben im Jahr 2012 rund 46 % der Konsumenten aufgrund der wirtschaftlichen Lage bei Kleidung und Körperpflege weniger aus als zuvor. Denn die allgegenwärtigen konjunkturellen Schwankungen führen zu einer nachhaltigen Veränderung im Verbraucherverhalten. Deshalb hat sich der durchschnittliche Umsatzanteil von Preispromotions in der FMCG-Industrie in Deutschland in den letzten acht Jahren von 10,7 Prozent auf 18,6 Prozent in 2011 fast verdoppelt. Gleichzeitig haben es aber nur wenige Hersteller geschafft, notwendige Preisanpassungen auf Grund steigender Rohstoffpreise umzusetzen. Hinzu kommt: Der Handel macht Druck. Er kennt die „Shopper“ mittlerweile oft



besser als die Lieferanten und nutzt dieses Wissen, um mit verbesserten Eigenmarken über alle Preisschienen noch direkter anzugreifen. Wertewandel, Kommunikationsverhalten aber auch die demographische Entwicklung werfen viele zusätzliche Fragen auf: Wie werden in Zukunft ältere Konsumenten angesprochen – mit „Pro-Age-“ oder „Anti- Aging“-Produkten? Wie jüngere Konsumenten - via TV-Spot oder Social Media? Und wie verändert die Urbanisierung das Putzverhalten?

An allen Ecken und Enden herrscht Handlungsbedarf. An allen Ecken und Enden entstehen aber auch Chancen, die – vorausgesetzt das Geschäftsmodell ist flexibel und robust genug – zu echten Innovationen und neuen Ertragsmöglichkeiten führen können. Deshalb kann nicht immer externen Faktoren oder dem Handel der „schwarze Peter“ zugeschoben werden: *„Viele Unternehmen müssen sich schon an der eigenen Nase packen“*, warnt Gerald Lindinger-Pesendorfer, Branchenexperte bei Dr. Wieselhuber und Autor der neuen Publikation. *„Wann gab es in ihrem Bereich eine wirkliche Innovation, bei der der Konsument im Mittelpunkt stand – so wie die Flüssigseife, die die Seifenstücke abgelöst hat?“* In der Investitionsgüterindustrie seien Geschäftsmodell-Veränderungen dieser Art nichts Neues – die FMCG-Industrie müsse deshalb unbedingt einen Blick über den Tellerrand wagen.

Gerade die Wertschöpfungskette birgt großes Potential: So können Unternehmensakquisitionen aber auch langfristige und eng integrierte Partnerschaften beispielsweise echte Wettbewerbsvorteile bieten. *„Die Familienunternehmen Delta Pronatura und Werner & Mertz kooperieren schon seit vielen Jahren im Vertrieb“*, weiß Lindinger-Pesendorfer. *„Mit den Marken der beiden Unternehmen - u. a. Dr. Beckmann®, Blistex® bzw. Erdal, Frosch® - ergibt sich eine Portfoliogröße, die einen schlagkräftigen Vertriebsapparat ermöglicht“*. Damit kann auch im zweistufigen Handel eine hochwertige Distributionsarbeit geleistet werden, wozu ein einzelner Partner nicht in der Lage wäre.



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

Geht es darum, die „Robustheit“ und „Zukunftsfähigkeit“ des Geschäftsmodells in einer Art Stresstest auf den Prüfstand zu stellen, müssen sowohl Marktbearbeitung (wie Produktangebot, Kommunikation und Vertrieb) als auch Leistungserstellung (wie Organisation, Wertschöpfungsarchitektur, Prozesse) genauestens analysiert werden. Ein kritischer Blick auf das Geschäftsmodell hinsichtlich der Finanzierung darf ebenso wenig fehlen.

Die komplexen Herausforderungen der FMCG-Industrie können nicht mit einfachen Instrumenten aus der „Standard-Toolbox des modernen Management“ bewältigt werden – so viel ist klar. Vielmehr müssen sich die Manager der Branche auf dem Weg zu einem tragfähigen, robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell auf ein Zusammenspiel analytischer Tiefenschärfe, kreativer Konzepte und konsequenter Umsetzungsorientierung einlassen. Diese „strategische Intelligenz“ gepaart mit dem Mut zur Veränderung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Die aktuelle W&P Broschüre „*Management von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie*“ ist auf Anfrage verfügbar.

**Kurzporträt Dr. Wieselhuber & Partner**

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Es ist spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie auf die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Corporate Finance. Der Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert der Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu den eigenen Positionierungsmerkmalen.

**Pressekontakt:**

Stephanie Meske  
Dr. Wieselhuber & Partner  
Unternehmensberatung  
Nymphenburgerstraße 21  
80335 München  
Telefon 089 28623-139  
Telefax 089 28623-290  
Email [meske@wieselhuber.de](mailto:meske@wieselhuber.de)