



Opinion Paper

Quo vadis Lebensmittelindustrie? Fahrplan für den Mittelstand

Januar 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Gerald Lindinger-Pesendorfer

Quo vadis Lebensmittelindustrie?

Fahrplan für den Mittelstand

Viele mittelständische Unternehmen der Lebensmittelindustrie befinden sich in einem Dilemma: Eingeklemmt zwischen drei mächtigen Kräften - Handel, Global Players und einem unberechenbaren Rohstoffmarkt - bewegen sie sich am Rande der Existenz. Steigende Rohstoffkosten vertilgen marginale Gewinne, notwendige Investitionen werden ausgesetzt und die Wettbewerbsfähigkeit dadurch noch verschlechtert. Insgesamt ist die Lage so dramatisch, dass die Europäische Kommission das Programm COSME zur Unterstützung von KMU (kleine und mittlere Unternehmen) ins Leben gerufen hat. Gibt es unter diesen Voraussetzungen tatsächlich eine realistische Überlebenschance für die Mittelständler? Ja, der Markt ist voller Möglichkeiten, die erkannt und gewinnbringend ergriffen werden müssen.



Am Tropf des (über)mächtigen Dreigestirns?

Der Handel in der Lebensmittelindustrie ist so stark konzentriert wie nie zuvor – und spielt diese Machtposition alle Jahre wieder in Jahresgesprächen bzw. in unterjährigen Preiserhöhungsrunden aus. Hinzu kommt: Er agiert zunehmend professioneller. Die Informationsbasis des Handels wird immer ausgereifter und die Informationsverwendung durchdachter. Die Gewohnheiten der Konsumenten werden systematisch analysiert, verbesserte Eigenmarken entsprechend lanciert und greifen so über alle Preisschienen Marken noch direkter an. „Global Players“ schaffen es unter anderem mit hohen Marketing-Etats, gebündelter Einkaufskraft bei Rohstoffen, mit international ausgerichteten Produktions- und Logistikkonzepten, sowie durch Zentralisierung von Funktionen in „steuerschonenden“ Ländern ihre Marktpositionen auszubauen und überdurchschnittliche Erträge zu erwirtschaften. Auch wenn der Markt in Europa schwierig ist: Die operativen Renditen (vor Zinsen und Steuern) von Nestlé, Unilever oder Danone bewegen sich nach wie vor im Bereich von 12% - 14% – während viele deutsche Lebensmittelhersteller unter 5% bleiben oder in die Verlustzone gerutscht sind. Die volatilen Rohstoffmärkte sind zusätzlich eine bekannte Bedrohung für viele Unternehmen: Aufgrund des starken Preiswettbewerbs im deutschen Handel schaffen es viele Lebensmittelhersteller nicht, die Belastungen aus steigenden Rohstoffkosten zeitgerecht weiterzugeben.

Millimeterarbeit Marktpositionierung

Unter diesen geballten Voraussetzungen ist es für mittelständische Unternehmen nur möglich, einen erfolgreichen Platz im Markt zu besetzen und dabei auch noch überdurchschnittlich profitabel zu sein, wenn sie ein schlüssiges Geschäftsmodell aufweisen. Entscheidende Bausteine: Eine relevante, differenzierte Marktorientierung und eine effiziente Leistungserstellung.

Denn auch mittelständische Unternehmen schaffen es immer wieder, sich mit einer klaren Marktpositionierung mit emotional aufgeladenen Marken ein nachhaltig profitables Geschäft aufzubauen. Klar ist: Gerade mittelständische Unternehmen mit begrenzten Ressourcen müssen sehr genau auf ein exakt definiertes, idealerweise neu geschaffenes Marktsegment abzielen und dabei gleichzeitig die Wettbewerbssituation berücksichtigen. Erfolgreiche Beispiele sind Marken wie Zott oder Rügenwalder. Zott kann mit einer klaren Premium-Genuss-Positionierung bei (Sahne-)Yoghurt- und Milchdesserts überzeugen. Rügenwalder gestaltet mit Würstchen und Frikadellen im Becher das Snacking-Segment im Wurstbereich neu und ist damit der Konkurrenz einen Schritt voraus.

Eine gute Marktpositionierung kann aber auch bedeuten, sich als erfolgreicher Lieferant für Handelsmarken zu etablieren. Das Beispiel des Wurstwarenherstellers Kemper zeigt: Durch kontinuierliche Investitionen in die Entwicklung und Produktion von bestehenden und neuen (Convenience-) Produkten, konnte man sich als relevanter Lieferant für Handelsmarken etablieren und wachsen. Damit dieses Geschäft nicht nur ein „Volumenbringer“ zum Füllen von Überkapazitäten ist und das Unternehmen damit zum Spielball des Handels wird, sollten Wettbewerbsvorteile bestens ausgelotet und Stärken, Schwächen und Zielsegmente genauestens analysiert werden. Nur so lässt sich ein Wettbewerbsvorteil nachhaltig „hegen und pflegen“.

Stillstand = Rückschritt

Werden aufgrund knapper Gewinne zukunftsweisende Investitionen verschoben, leidet vor allem die Wettbewerbsfähigkeit - effiziente Produktions- und Logistik-Prozesse bleiben auf der Strecke. Die Folge: Ein Unternehmen wird als Kooperationspartner bzw. Übernahmekandidat unattraktiv. Insbesondere in Konzernen gibt es Faustformeln, wonach die Effizienz in Produktion, Logistik und Einkauf jedes Jahr signifikant gesteigert werden muss. Hier wird der Druck aus den jährlichen Konditionsforderungen des Handels intern konsequent weitergegeben. Diese Konsequenz und Disziplin muss sich auch der Mittelstand aneignen, um die Prozesse zur Leistungserbringung effizient auf die Markterfordernisse auszurichten. Dabei reicht aber eine schrittweise, inkrementelle Verbesserung nicht aus. Immer wieder muss die gesamte Wertschöpfungsarchitektur kritisch

hinterfragt werden, um auf Veränderungen im Markt nicht nur zu reagieren, sondern sie aktiv mitzugestalten: Wie würde ein zukunftsgerichtetes Unternehmen heute aussehen, wenn es auf der grünen Wiese neu erschaffen werden könnte? Wird von den richtigen Lieferanten gekauft und mit dem richtigen Integrationsgrad? Wie viele Produktions- oder Lagerstandorte wären ideal, und wo?

Lokal & klein - aber oho?

Klare Vorteile der Mittelständler gegenüber globalen Konkurrenten sind die überschaubare Organisationsgröße und die „lokale Verankerung“. Diese Faktoren können ganz wesentlich zur Effizienzsteigerung und marktgerechten Differenzierung beitragen. Gerade Abläufe und Anforderungen aus anderen Abteilungen sind besser bekannt, Kollegen aus Marketing, Vertrieb, Einkauf, Produktentwicklung und Produktion kennen sich persönlich oder arbeiten häufig in mehreren Funktionen gleichzeitig: Eine informelle Abstimmung „auf dem kurzen Dienstweg“ ist leicht möglich. Gepaart mit einem Eigentümer in der operativen Führung oder kurzen Abstimmungswegen mit Gesellschaftern, ergibt sich daraus eine Schnelligkeit und Flexibilität, von der große Konzerne oft nur träumen können. Diesen Vorteil gilt es konsequent und systematisch zu nutzen – sei es beim Erkennen und Beantworten von neuen Konsumenten- oder Handelsanforderungen, beim Kopieren von erfolgreichen Ideen, oder beim Meistern von Konjunkturkrisen.

Ein weiterer Vorteil: Lokale Kooperationen des Mittelstands können zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorsprung führen. Denn steigende Transportkosten, höhere Komplexitäts- und Lagerkosten sowie Zeitverluste werden vermieden. Da auch Konsumenten bei Butter, Milch und Fleisch zunehmend auf Produkte mit lokaler Herkunft setzen, erfährt die Verankerung vor Ort einen zusätzlichen Aufwind. Auch der Handel profiliert sich über lokale Angebote: Eigene regionale Marken, wie beispielsweise „Unser Norden“ der COOP aus Kiel finden sich zunehmend in den Regalen der Supermärkte. Die langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten, „die die gleiche Sprache sprechen“ ermöglicht es auch, die Herstellung so eng auf die Weiterverarbeitung abzustimmen, dass beide Seiten profitieren.

Hersteller- und Kundenkooperation ist angesagt

Großes Potential liegt auch in den Kooperationen zwischen mittelständischen Herstellern. Von der Logistik bis hin zum Außendienst haben sich solche Partnerschaften bereits bewährt: Zuletzt hat der Fruchtsafthersteller Amecke seinen Außendienst erfolgreich mit dem Zwieback-Hersteller Brandt in eine eigene Gesellschaft ausgelagert. Trotzdem wird noch viel zu wenig über Optionen nachgedacht, die strategische Partnerschaften, Lizenzvereinbarungen oder Joint Ventures bieten. Viele

Unternehmen gehen eher mit „business as usual“ der Übernahme bzw. Insolvenz entgegen, als über strukturelle Lösungen ernsthaft nachzudenken. Zudem kann ein Unternehmen lokale bzw. nationale Kundenbindung entwickeln, wenn es durch verantwortungsvolles Handeln in der lokalen Gesellschaft verwurzelt ist. Die Marke Frosch von Werner & Mertz schafft sich auch deshalb so positiv im WPR-Markt (Wasch-, Pflege- und Reinigungsmittel) - neben globalen Riesen wie Procter & Gamble, Reckitt Benckiser und Henkel - weil die Konsumenten der Marke vertrauen. Nicht umsonst wurde Frosch 11 Mal in Folge „Most Trusted Brand“ (Readers Digest) im Haushaltsreiniger-Markt. Ist das nicht die ideale Basis für eine Partnerschaft mit einem bewährten Serviceanbieter, um endlich einen bundesweiten Hausreinigungs-Service unter einer vertrauensschaffenden Marke anzubieten?

Auf dem Weg zum Marktgestalter

Klar ist: Auch für mittelständische Unternehmen bietet der hart umkämpfte Lebensmittelmarkt ausreichend Chancen. Wird eine konsumenten- und wettbewerbsorientierte Marktpositionierung mit einer effizienten, maßgeschneiderten Wertschöpfungsarchitektur sowie Unternehmertum und regionalem Verantwortungsbewusstsein gepaart, hat der Mittelstand nicht nur eine große Existenzberechtigung - er nimmt vielmehr in Zukunft eine wichtige und (markt-)gestaltende Rolle im sozialen Gefüge ein.

Fahrplan Mittelstand: In 5 Schritten zum Erfolg

1. **Marktorientierung:** Schaffen Sie eine differenzierte und relevante Marktpositionierung als Ausgangsposition!
2. **Leistungserstellung:** Ohne effiziente Beschaffungs-, Produktions- und Absatz-Prozesse geht es nicht! Stimmen Sie diese genau auf die zu erstellenden Leistungen ab.
3. **Kooperationen:** Strategische Partnerschaften sind das A und O. Pflegen Sie Ihr Netzwerk und verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile, die Sie ohne Kooperationen nicht aufbauen könnten.
4. **Organisation und Kultur:** Sorgen Sie für schlanke und schlagkräftige Strukturen im Unternehmen! Bereichsübergreifendes Verständnis und eine schnelle, zielorientierte Kultur können der entscheidende Vorteil für ein mittelständisches Unternehmen sein.
5. **Finanzierung:** Erstellen Sie einen soliden Finanzplan, eruiieren Sie zweckmäßige Finanzierungsmodelle. Ohne diese geht es nicht: Erneuerung und Wachstum aber auch Krisenbewältigung sind direkt davon anhängig.

Kontakt

Stephanie Meske

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Public Relations

Nymphenburger Str. 21

80335 München

Tel.: 089 / 28623-139

Email: meske@wieselhuber.de