



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Juni 2016

FMCG: Strategien für den Mittelstand im Wettbewerb mit Global Playern



Vorwort

In der FMCG-Industrie ist häufig von einer „2-Klassen-Gesellschaft“ die Rede. Auf der einen Seite stehen globale Konzerne wie Nestlé, Danone, Unilever oder Procter & Gamble mit internationalen Marken, komplexen Organisationen und scheinbar unerschöpflichen Ressourcen. Dem gegenüber stehen mittelständische Unternehmen, die mit individuellen Strategien, kurzen Entscheidungswegen und Schnelligkeit eine ertragsstarke Position anstreben.

Die Frage, welche Unternehmen bzw. Geschäftsmodelle im wettbewerbsintensiven FMCG-Umfeld erfolgreich sind, beschäftigt uns in der täglichen Beratungsarbeit. Unsere regelmäßig durchgeführte Analyse von ca. 100 Unternehmen haben wir deshalb in diesem Jahr dem Thema „Strategien für den Mittelstand im Wettbewerb mit Global Player“ gewidmet.

Die Analyse bestätigt die offensichtliche Kenntnis, dass Global Player aus der FMCG-Branche meist höhere Gewinnmargen erzielen als die mittelständischen Wettbewerber. Wird jedoch auch Wachstum und der Kapitaleinsatz in die Betrachtung miteinbezogen wird, so relativiert sich das Bild: Der Mittelstand erzielt Wachstum auf dem Niveau der Global Player und es ergibt sich für so manches mittelständische Unternehmen eine Kapitalrendite, die im Bereich der Global Player liegt. Es bestätigt sich einmal mehr, dass die Gewinnmarge als alleinige Ertragskennzahl zu kurz greift.

Einen Teil der Untersuchung haben wir den unterschiedlichen Herangehensweisen von Global Playern und mittelständischen Unternehmen gewidmet und jene Ansätze und Stellhebel aufgezeigt, die für erfolgreiche Mittelstandsunternehmen typisch sind. Eine Strategie „von der Stange“ gibt es dabei nicht und auch nicht den einen ausschlaggebenden Stellhebel. Jedes Unternehmen und jeder Unternehmer ist in der Pflicht, das eigene Unternehmen ganzheitlich zu gestalten und sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Effizienz immer wieder zu hinterfragen und zu optimieren. Die Global Player machen das jedenfalls konsequent – womit wir mitten im Thema sind.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.



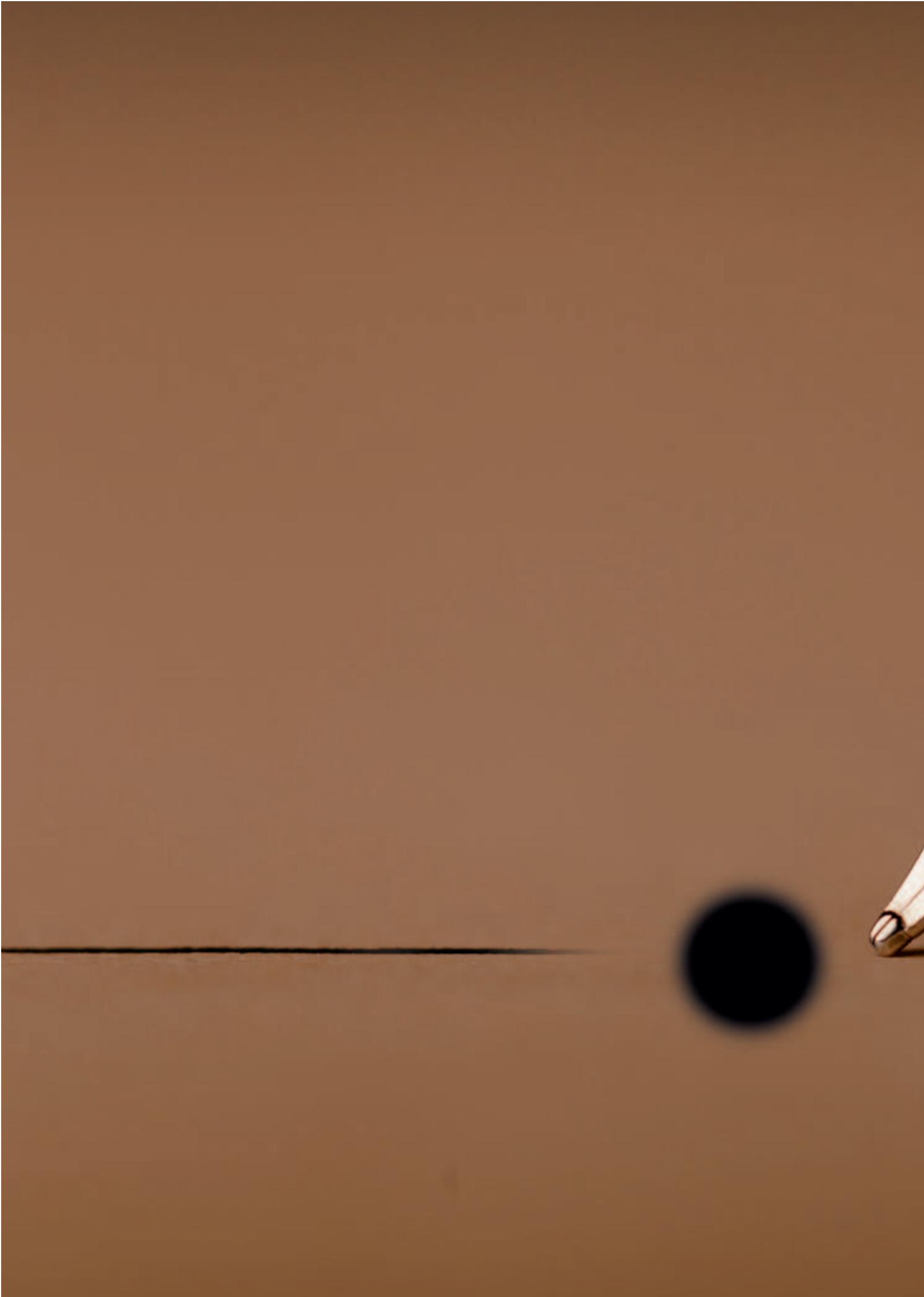
Dr. Timo Renz
Geschäftsführender Gesellschafter



Gerald Lindinger-Pesendorfer, MBA
Leiter FMCG/Food

Inhalt

Vorwort	3
Inhalt	5
Management Summary	6
1 Studienergebnisse: Global Player und Mittelstand im Vergleich	10
1.1 Unterschiedliche Wege führen zum Ziel	12
1.2 Die Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen	14
2 Die Stellhebel zum Erfolg	16
2.1 Zukunftsmanagement und strategischer Fokus	20
2.2 Wertsteigerung im Spannungsfeld Marken vs. Private Label	22
2.3 Die Kraft der (teilweise unsichtbaren) Innovationen	24
2.4 Operative Exzellenz als „License-to-Play“	26
2.5 Die Strategie erfolgreich umsetzen	28
2.6 Finanzorientierung und Finanzierung: Gewinn und Wertorientierung im Fokus	30
2.7 Digitalisierung: Chancen erkennen und Weichen setzen	32
3 FAZIT: So sehen Gewinner aus	34
Ansprechpartner	37
Anhang: Die Methodik der Studie	38





Management Summary

Management Summary

Wachstum (CAGR) 2010 bis 2014	Global Player	Mittelstand
Wachstum	2,7 %	3,1 %

FMCG-Hersteller bewegen sich – wie es der Name schon sagt – in einem schnellen, dynamischen Markt-/Wettbewerbsumfeld. Hersteller von Molkereiprodukten, Wurstwaren, Süßwaren, Feinkost, Getränken, Schönheits- oder Haushaltspflegeprodukten versuchen mit attraktiven Produkten und Marken den Konsumenten zu überzeugen und sind Partner des starken, konzentrierten Handels. In diesem Umfeld sind die Unternehmen sehr unterschiedlich erfolgreich.

Dr. Wieselhuber & Partner analysiert dazu kontinuierlich 25 Global Player und 70 deutsche mittelständische Lebensmittel- und Near/Non Food-Hersteller. Im Zentrum stehen dabei die unterschiedlichen Geschäftsmodelle und der damit erzielte Erfolg über einen 5-Jahreszeitraum hinweg.

Durchschnitt der Jahre 2010 – 2014	Global Player	Mittelstand
Gewinnmarge (EBIT)	13,8 %	5,1 %
Kapitalrendite	12,0 %	10,3 %

Global Playern wie Nestlé, Danone oder Procter & Gamble steht eine große Anzahl von mittelständischen Unternehmen gegenüber, die im Wettbewerb mit den „Großen“ der Branche scheinbar mit ungleichen Waffen kämpfen. Die Waffen oder Werkzeuge, die den „Kleineren“ zur Verfügung stehen, sind aber alles andere als stumpf oder grundsätzlich unterlegen.

Das zeigt sich schon daran, dass der Mittelstand mit einem Wachstum vom +3,1 % p. a. sogar vor den Global Playern lag, die im Schnitt ein jährliches Wachstum von 2,7 % erreichten.

Ein wesentlicher Eindruck, der häufig in Branchengesprächen angesprochen wird, ist durch die hohen Gewinnmargen der Global Player geprägt. Global Player lagen mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von 13,8 % tatsächlich signifikant über den mittelständischen Unternehmen, die eine EBIT-Marge von 5,1 % erreichten.

Kapitalrendite	Global Player	Mittelstand
2010	12,6 %	10,3 %
2014	11,7 %	10,4 %
Veränderung	– 90 bps	+ 10 bps

Wird aber die finanzielle Performance im Detail analysiert, relativiert sich diese Betrachtung. Bei der Kapitalrendite (Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital), ist der Unterschied nämlich deutlich geringer. Mittelständische Unternehmen sind mit einer Kapitalrendite von 10,3 % nicht weit vom Durchschnitt der Global Player (12,0 %) entfernt. Nicht wenige mittelständische Unternehmen erzielen Renditen, die sich mit den besten Global Player messen können.

Erfolgreiche mittelständische Unternehmen kompensieren die – teilweise durch Übernahmen teuer erkauften – international starken Marktpositionen der Global Player mit Schnelligkeit, regionalem/nationalem Verständnis und ebenso großer Professionalität.

Besonders erfolgreich sind jene mittelständische Unternehmen, die mit hoher Markenkompetenz (die auch Handelsmarken umfasst) und mit hoher Investitionsbereitschaft (internationales) Wachstum erzielen.

Auf Basis der Studienergebnisse und unserer Erfahrungen haben wir die Vorgehensweisen der Global Player durchleuchtet und mit den Ansätzen erfolgreicher mittelständischer Unternehmen verglichen. Die entscheidenden Stellhebel für erfolgreiche Mittelstandsunternehmen haben wir als umfassendes Konzept zusammengefasst.

Die sieben Stellhebel

- 1. Zukunftsmanagement und strategischer Fokus:** Global Player fokussieren auf Märkte bzw. Kategorien mit zukünftig hohem Potenzial und bauen starke Nr. 1 oder Nr. 2 Positionen auf. Mit einer überzeugenden, individuellen Strategie und überlegener Geschwindigkeit können mittelständische FMCG Unternehmen erfolgreich gehalten werden.
- 2. Wertsteigerung im Spannungsfeld Marke vs. Private Label:** Global Player erzielen durch kompetente und methodensichere Markenführung und durch den Ausbau von internationalen Marken Synergien, die sich in hohen Margen widerspiegeln. Mit stärkerer nationaler/regionaler Markenausrichtung, mit „natürlicher Markenbindung“ und gezielter Vermarktung von Marken- und Private Label können mittelständische Unternehmen punkten.
- 3. Die Kraft (teilweise unsichtbarer) Innovationen:** Global Player setzen stark auf Innovation – diese zielen neben neuen Produkten auch auf Prozess- bzw. Kostenverbesserungen. Mit lokaler Marktkenntnis und einem strukturierten Innovationsprozess schaffen es auch mittelständische FMCG-Unternehmen immer wieder, Konsumentenbedürfnisse besser oder schneller als mancher Global Player zu erfüllen.
- 4. Operative Exzellenz als „License-to-Play“:** Operative Supply Chain-Exzellenz und rigoroses Kosten- und Komplexitätsmanagement wird bei den meisten Global Playern auf hohem Niveau betrieben. Mittelständische Unternehmen dürfen sich an dieser Stelle keine Schwäche erlauben – hohe Effizienz gilt als Grundvoraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität.
- 5. Zielorientierte Strategieumsetzung:** Global Player passen die Organisation regelmäßig auf die aktuelle strategische Ausrichtung hin an und durchlaufen u. a. auch aufgrund von M&A-Transaktionen regelmäßig Reorganisationen. Erfolgreiche mittelständische Unternehmen setzen auf flache Hierarchien, strategisch ausgerichtete Organisationseinheiten und schnelle Entscheidungsprozesse. Ein pragmatischer „Management Cockpit“-Ansatz stellt sicher, dass „die PS des Unternehmens“ wirkungsvoll auf die Straße gebracht werden.
- 6. Finanzorientierung und Finanzierung:** Global Player bauen auf eine unerschöpflich erscheinende Finanzkraft, die auf Börsennotierung und dem Zugang zu den globalen Finanzmärkten basiert. Erfolgreiche mittelständische Unternehmen heben als erste Priorität die versteckten internen Ertrags- und Liquiditätsquellen und gestalten eine Finanzarchitektur, die zu Investitionsvorhaben und Gesellschafteranforderungen passen.
- 7. Fokus auf die relevanten Digitalisierungs-Hebel:** Mit einer Digitalisierungsstrategie, klaren Verantwortlichkeitsbereichen und innovativer Vorgehensweise bzgl. Datenbearbeitung, Kundenansprache und Markenführung sichern sich einige der analysierten FMCG Global Player bereits einen Wettbewerbsvorteil. Für mittelständische Unternehmen gilt es, eine maßgeschneiderte Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten und die Chancen, die sich auch für mittelständische FMCG Unternehmen ergeben, konsequent zu nutzen.



A close-up, shallow depth-of-field photograph of a wooden board game. The board is made of light-colored wood and has a grid of circular holes. Several pieces are placed on the board; some are red and some are blue. The pieces are cylindrical with a flat top. The background is blurred, showing more pieces and the texture of the wood.

1

Studienergebnisse:
Global Player und
Mittelstand im Vergleich

1 Studienergebnisse: Global Player und Mittelstand im Vergleich

1.1 Unterschiedliche Wege führen zum Ziel

Die Geschäftsmodelle von Global Playern und mittelständischen Unternehmen weisen in vielerlei Hinsicht Unterschiede auf. Sowohl in der Marktbearbeitung als auch bei der Leistungserstellung lassen sich verschiedene Herangehensweisen identifizieren, die sich in Summe auch in der Struktur der Finanzergebnisse widerspiegeln.

Als zentrale Größe bei der Analyse der Finanzergebnisse hat sich die Kapitalrendite (Gewinn im Verhältnis zum betriebsnotwendigen Kapital) bewährt. Durch die Betrachtung der beiden Treiber Gewinnmarge und Kapitalumschlagshäufigkeit entsteht Transparenz über die Quellen des Erfolgs.

Dabei bestätigt sich einerseits die Erkenntnis, dass Global Player im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen mit durchwegs höheren Gewinnmargen operieren. Andererseits wirtschaften mittelständische Unternehmen häufig mit einer höheren Kapitalumschlagshäufigkeit und dadurch mit einer verhältnismäßig geringeren Kapitalbindung. In Summe kann das Ergebnis, die erzielte Kapitalrendite identisch sein, der Weg dorthin – das zugrundeliegende Geschäftsmodell – aber deutlich unterschiedlich.

Zur hohen Kapitalbindung der Global Player trägt bei, dass diese regelmäßig Unternehmenskäufe, oft zu hohen, strategischen Kaufpreisen, tätigen. Dies führt zu hohen Firmenwerten, die in der Bilanz ausgewiesen werden. Auch die unterschiedlichen Bilanzierungsvorschriften zwischen Global Playern und den meisten deutschen mittelständischen Unternehmen tragen somit zu den ausgewiesenen Unterschieden bei¹.

¹Die internationalen Bilanzierungsregeln IFRS oder US-GAAP weichen vom HGB, relevant für die meisten deutschen Mittelständler, insbesondere beim Ausweis von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen, ab.

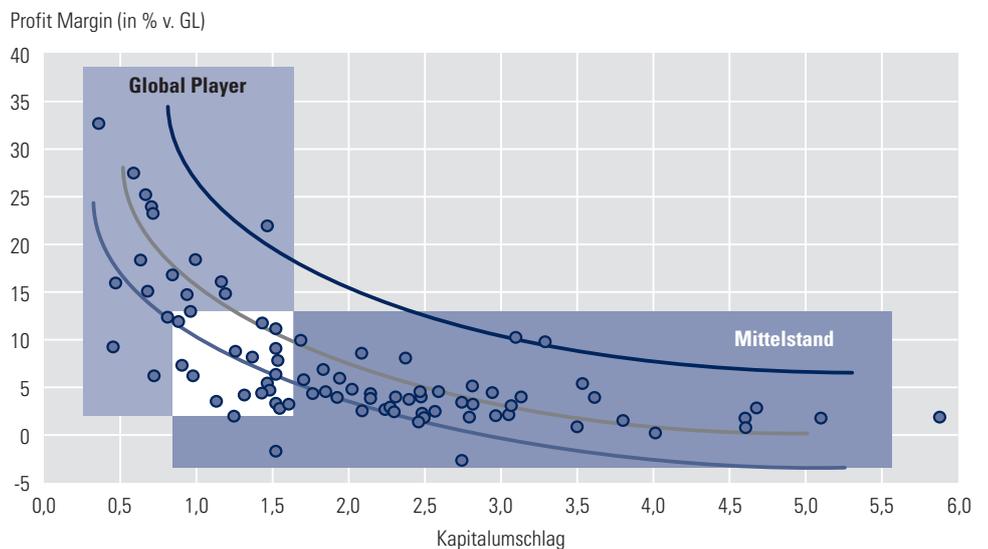


Abb. 1: Strukturelle Unterschiede zwischen Global Playern und mittelständischen Unternehmen

In Abbildung 1 sind die analysierten Unternehmen dargestellt. Die Kurven auf der Abbildung definieren jeweils die gleiche Kapitalrendite. Diese kann entweder mit hoher Gewinnmarge und niedrigerer Kapitalintensität (Kapitaleinsatz im Verhältnis zum Umsatz) erzielt werden, oder mit niedriger Gewinnmarge und entsprechend höherer Kapitalintensität.

Im Gesamtergebnis ist festzuhalten, dass viele mittelständische Unternehmen Kapitalrenditen erzielen, die auf dem Niveau von Global Player liegen oder diesem sehr nahe kommen.

Während Global Player mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von 13,8% noch sehr deutlich über den mittelständischen Unternehmen liegen (5,1%), ist der Performanceunterschied bei der Kapitalrendite wesentlich geringer. Hier kommen Global Player auf 12,0% während mittelständische Unternehmen im Schnitt 10,3% erzielen. Globale Multinationals sind nicht grundsätzlich erfolgreicher als mittelständische Unternehmen – der erste Blick auf die hohen Gewinnmargen kann täuschen und zu falschen Schlüssen führen.

Durchschnitt der Jahre 2010 – 2014	Global Player	Mittelstand
Gewinnmarge (EBIT)	13,8 %	5,1 %
Kapitalumschlagshäufigkeit	1,1	2,4
Kapitalrendite	12,0 %	10,3 %

Abb 2: Vergleich EBIT/Kapitalrendite Global Player vs. Mittelstand

Ebenfalls Teil der Ergebnisse ist, dass es im Mittelstand vergleichsweise deutlich mehr Unternehmen gibt, die eine geringe Kapitalrentabilität erwirtschaften. Häufig ist das Ausdruck unterschiedlicher Ansprüche der Eigentümer. Ein stabiler (wenn auch bescheidener) Gewinn und zufriedene Mitarbeitern sind manchem Familienunternehmer wichtiger, als die Optimierung der eigenen „Kapitalrendite“ am Ende des Geschäftsjahres. Für international agierende, börsennotierte Unternehmen kommt eine einstellige Kapitalrendite einer Vernichtung von Unternehmenswert gleich - sich dadurch ergebende niedrige Aktienkurse machen das Unternehmen zu einem klassischen Übernahmziel, entweder von Global Playern oder (Private Equity) Investoren, die das Unternehmen anschließend von der Börse nehmen.

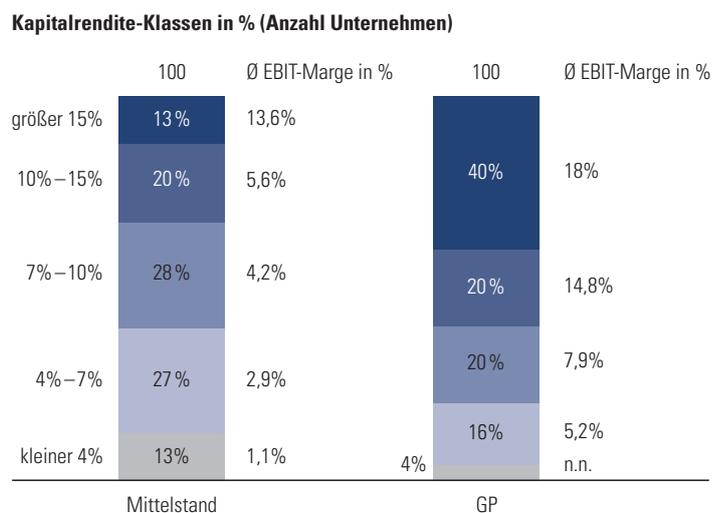


Abb. 3: Verteilung der Unternehmen nach Kapitalrendite-(ROCE-)Klassen

Das Ziel, eine wettbewerbsfähige Kapitalrendite zu erreichen, ist jedoch selbstverständlich auch für jeden Mittelständler erstrebenswert, damit die notwendigen Investitionen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens vorgenommen werden können. Dazu haben wir auf den kommenden Seiten herausgearbeitet, welche Erfolgsfaktoren den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen mittelständischen Unternehmen ausmachen.

1.2 Die Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen

Kontinuierliche Investitionen treiben Unternehmenswertsteigerung

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist der Investitionsgrad. Investitionsfreudige Unternehmen, bei denen die Investitionen in Anlagevermögen die Abgänge und Abschreibungen übersteigen, erzielen eine signifikant höhere Kapitalverzinsung (11,7 % vs. 6,3 % Kapitalrendite) als Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Investitionsgrad als Erfolgsfaktor bei mittelständischen Unternehmen

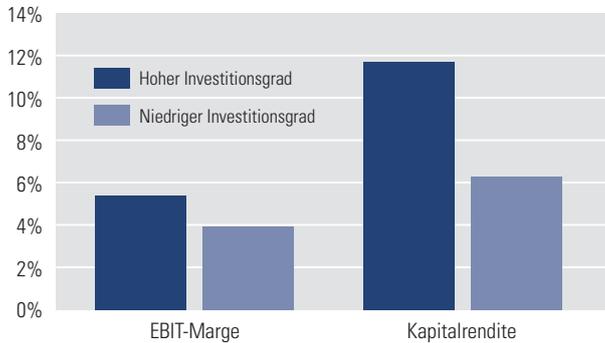


Abb. 4: Erfolgsfaktor Investitionsgrad

Investitionsfreudige Unternehmen ergreifen strategische Marktchancen und verfügen über moderne, effiziente Produktionsstandorte. Die Herausforderung für diese Unternehmen ist es, jene Investitionsmöglichkeiten zu identifizieren und auszuwählen, die eine attraktive Kapitalrendite versprechen. Ist der gegebene Finanzrahmen der limitierende Faktor ist zu prüfen, ob Liquiditätsreserven zu heben sind, welche Finanzierungsoptionen zusätzlich möglich sind (siehe Stellhebel 6.) oder ob eine Partnerschaft/Fusion ein sinnvoller Weg sein könnte. Werden notwendige Investitionen nicht vorgenommen, besteht die Gefahr über kurz oder lang von investitionsstarken Unternehmen überflügelt zu werden.

Dann ist ein beschleunigter Abwärtstrend die unausweichliche Folge.

Wachstum zählt, nicht die Größe

Wachstum als Erfolgsfaktor bei mittelständischen Unternehmen

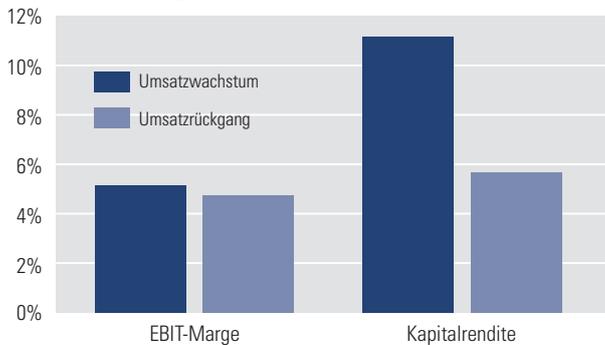


Abb. 5: Erfolgsfaktor Wachstum

Sehr wohl gibt es eine kritische Unternehmensgröße, unter der es relativ wenigen Unternehmen gelingt, überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Eine grundsätzliche Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Umsatzgröße ist jedoch nicht zu erkennen. Einen Zusammenhang zwischen Wertsteigerung und Umsatzwachstum gibt es aber sehr wohl. Während wachsende Unternehmen im Schnitt eine Kapitalrendite von 11,2 % erzielen, so kommen Unternehmen mit einem rückläufigen Umsatz lediglich auf eine Kapitalrendite von 5,7 %. Dieser Unterschied wird sowohl durch ein höheres Profitabilitätsniveau als auch durch höhere Kapitaleffizienz von wachsenden Unternehmen getrieben. Es wird deutlich, dass größere Unternehmen, die an Wachstumsdynamik verloren haben, auch an Effizienz verlieren.

Marken schaffen Wert

Auch bei mittelständischen Unternehmen tragen starke Marken zu besseren Ergebnissen bei. Sowohl bei Lebensmittel- als auch bei Near Food-Herstellern (Körper-/Schönheitspflege, Haushaltspflege/-produkte oder Tiernahrung) steigen sowohl Gewinnmarge als auch Kapitalrendite mit zunehmendem Markenfokus (im Durchschnitt der analysierten Unternehmen).

Zu beachten ist, dass immer wieder auch solche Unternehmen, die Marken und Private Label gezielt parallel vermarkten (Hybrid-Unternehmen) aber auch echte Private Label-Spezialisten (jedoch seltener), aufgrund von effizientem Kapitaleinsatz, gute Kapitalrenditen erzielen.

Wichtige Kennzahlen nach Unternehmenstyp		Private-Label-Fokus		Hybrid (PL + Marken)		Marken-Fokus	
		Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark
Food	EBIT % vom Umsatz	2,3 %	4,4 %	4,0 %	4,9 %	7,8 %	8,4 %
	Kapitalumschlagshäufigkeit	2,5	3,2	2,5	2,7	2,0	2,2
	Kapitalrendite (ROCE)	6,3 %	14,1 %	9,2 %	13,2 %	13,0 %	18,3 %
	Wertzuwachs	0,4 %	7,1 %	1,8 %	6,2 %	4,3 %	11,3 %
Near Food	EBIT % vom Umsatz	4,0 %	5,3 %	n.a.	n.a.	8,3 %	8,7 %
	Kapitalumschlagshäufigkeit	2,0	2,5	n.a.	n.a.	1,8	2,0
	Kapitalrendite (ROCE)	9,8 %	13,4 %	n.a.	n.a.	13,1 %	17,5 %
	Wertzuwachs	3,0 %	6,4 %			4,5 %	10,5 %

Abb. 6: Erfolgsfaktor Marke

In der folgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Ergebnisstrukturen in den Branchensegmenten aufgezeigt. Hier gilt es zu beachten, dass es sich um Durchschnittswerte handelt, die sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Unternehmen umfassen.

Wichtige Kennzahlen Zeitraum 2009 – 2014	Molkereien	Fleisch-/Wurstwaren	Feinkost	Süßwaren	Getränke	Near Food	Home & Personal Care
EBIT (vom Umsatz)	2,1 %	3,6 %	5,1 %	2,6 %	9,1 %	6,5 %	6,7 %
Kapitalumschlagshäufigkeit	3,7	2,8	1,7	3,4	1,6	2,2	2,1
Kapitalrendite	8,0 %	10,0 %	8,6 %	8,9 %	14,7 %	14,0 %	13,8 %
Wertentwicklung	1,7 %	2,5 %	-1,1 %	0,8 %	14,4 %	5,7 %	4,7 %
Materialaufwandsquote	75,5 %	62,9 %	54,8 %	70,2 %	51,0 %	52,4 %	49,9 %
Personalaufwandsquote	7,9 %	10,6 %	16,7 %	11,5 %	13,3 %	16,0 %	17,4 %
Abschreibungsquote	15,6 %	16,4 %	12,8 %	20,8 %	12,5 %	14,8 %	15,0 %
sbA-Quote	12,3 %	19,7 %	20,5 %	13,9 %	22,5 %	22,3 %	23,1 %

Abb. 7: Wichtige Kennzahlen nach Branchensegment

Aussagekräftige Analysen ergeben sich insbesondere durch segmentspezifische Unternehmensvergleiche – nicht nur mit dem Segmentdurchschnitt, sondern im Sinne eines Benchmarking mit den Branchenbesten.





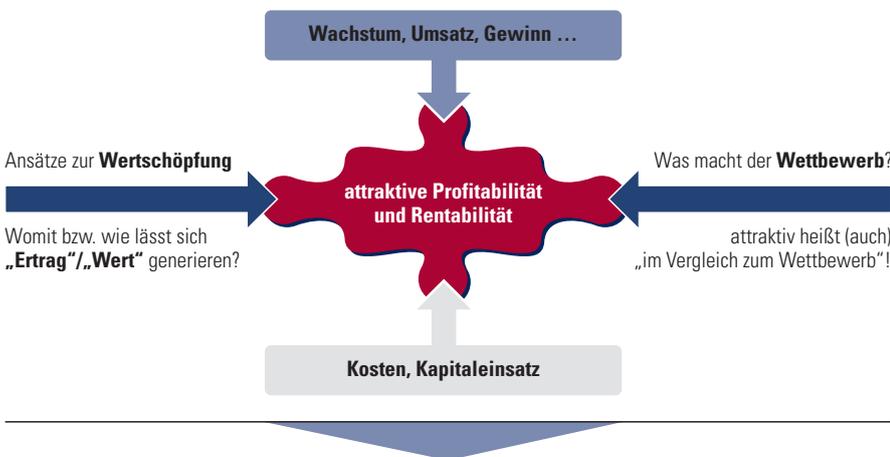
2

Die Stellhebel
zum Erfolg

2 Die Stellhebel zum Erfolg

Was bedeutet Unternehmenserfolg?

Unternehmenserfolg kann sehr unterschiedlich, unternehmens- und vor allem gesellschafterspezifisch definiert werden. Es ist selbstverständlich, dass Unternehmer Erfolg für sich jeweils individuell interpretieren: Unternehmensgröße nach Umsatz oder Mitarbeiteranzahl, der gesellschaftliche Beitrag als Arbeitgeber und Steuerzahler, die Präsenz der eigenen Marke und damit in manchen Fällen des Familiennamens, die nachhaltige Sicherung des Unternehmens für die nächsten Generationen oder im Falle von Genossenschaften die Sicherung der Lebensbasis der Genossen – alles legitime und gute Gründe, stolz auf die unternehmerische Leistung zu sein.



Nur bei überdurchschnittlicher Wertschöpfung können die Unternehmensziele nachhaltig erreicht werden: Wachstum, attraktive Gewinne/Milchpreisauszahlung, soziale Verantwortung etc.

Wenn wir in dieser Publikation, oder in unserer täglichen Arbeit, von Unternehmenserfolg sprechen, dann werden alle diese Aspekte nicht ausgeblendet oder ignoriert. Trotzdem, aber eben auch deswegen, fokussieren wir bei unserer Definition von Erfolg auf die Kenngrößen Profitabilität und Rentabilität. Kapitalrentabilität bringt die Finanzperformance auf den Punkt: Wieviel Rendite bekomme ich auf die investierten Finanzmittel? So wie für jeden Anleger der Zinssatz bei der Kapitalanlage die entscheidende – risikoabhängige – Größe ist.

Wir betrachten Profitabilität und Kapitalrendite deshalb als zentrale Größe, weil über kurz oder lang alle weiteren Ziele nur dann erreicht werden, wenn das Unternehmen nachhaltig attraktive Gewinne erzielt. Sind die Gewinne im Wettbewerbsvergleich unterdurchschnittlich, kann davon ausgegangen werden, dass die individuellen Ziele – bis hin zur nachhaltigen Unternehmenssicherung – im Risiko stehen. Letztendlich können Wettbewerber dann höhere Investitionen tätigen und die Wettbewerbsvorteile Schritt für Schritt ausbauen.

Es wird deutlich, dass wir grundsätzlich eine längerfristige Perspektive einnehmen, wenn wir über Erfolg sprechen. Ein gutes Jahr ist schön, aber Erfolg muss nachhaltig sein. Deshalb gilt es, ein Unternehmen tragfähig (profitabel), robust (widerstandsfähig) und zukunftsfähig (langfristig erfolgreich) zu gestalten. Auch deshalb haben wir in der Analyse einen 5-Jahreszeitraum betrachtet.

Dimension von Unternehmenserfolg		
Tragfähigkeit	Robustheit	Zukunftsfähigkeit
Jetzt!	Jederzeit!	Später!
Geschäft trägt sich heute	„Egal was passiert“	Mittel- und langfristig

Wie agieren Global Player und was bedeutet das für mittelständische Unternehmen?

Auf dem Weg zu Erfolg und Rentabilität haben Global Player die Bedürfnisse der Konsumenten fest im Visier und deren Befriedigung in der Vision verankert. Global Player haben aber auch soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility) fest in einer CSR-Agenda verankert und verfolgen diese mit mehr oder minder großer Ernsthaftigkeit.

Auch die grundsätzlichen finanziellen Ziele ähneln sich bei den Branchengrößen: Aufgrund der Finanzmarktorientierung ist kontinuierliche Wertsteigerung des Unternehmens die zentrale Zielsetzung, von welcher wiederum kontinuierliches Wachstum, Effizienzsteigerung und permanentes Gewinnwachstum als „nicht verhandelbare Ziele“ für alle Manager abgeleitet werden.

Diese kurzfristige Ergebnisorientierung resultiert in ähnlichen Vorgehensweisen bei Global Playern, welche sowohl Stärken darstellen, aber auch Angriffspunkte für Wettbewerber eröffnen, die nicht dieser Dynamik unterworfen sind.

Wir haben jene wichtigen sieben Stellhebel identifiziert, die entscheidend dazu beitragen, FMCG-Unternehmen profitabel, robust und zukunftsfähig zu gestalten. Ausgehend von den Vorgehensweisen und Stärken der Global Player identifizieren wir jene Ansätze, mit denen erfolgreiche Mittelständler sich im Wettbewerb behaupten.



2.1 Zukunftsmanagement und strategischer Fokus

Global Player arbeiten permanent an ihrer strategischen Ausrichtung. Global Player fokussieren auf Märkte bzw. Kategorien mit zukünftig hohem Potenzial und streben starke Nr. 1 oder Nr. 2 Positionen an – regelmäßige M&A-Aktivitäten sind zur Umsetzung notwendig.

Zukunftsmanagement: „Zukunftsmanagement“ ist mehr als ein Schlagwort – es ist die Basis für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmensausrichtung. Global Player setzen sich intensiv mit der zukünftigen Marktentwicklung auseinander. Relevante und langfristig zu erwartende Entwicklungen werden mit ihren Auswirkungen auf das konkrete Marktumfeld hin konkretisiert. Der Blick wird dabei oft über die derzeit wirkenden Trends (wie Regionalität, Bio/Öko) hinaus gelenkt. Szenarien werden entwickelt, die aufzeigen, wie das Lebens- und Konsumumfeld in 20 bis 30 Jahren aussehen wird (z. B. Ernährungswelten von Nestlé).

Wachstumsmärkte: Die Wachstumsstory der Global Player basiert (auch) auf dem Wachstum der aufstrebenden Märkte. Milliarden Menschen, die in die Mittelschicht streben, sollen und werden für hohes Wachstum sorgen. Wachstumspotenziale, die in den Großstädten wie Shanghai, Peking, Sao Paulo oder Istanbul zu finden sind, übersteigen jenes von ganzen Ländern in der „entwickelten Welt“. Auch wenn sich die wirtschaftliche Perspektive in 2015/16 eingetrübt hat, so gibt es keinen Zweifel an der grundsätzlichen Richtung. Auch wenn das jährliche Wachstum in Asien nicht mehr zweistellig sein wird – von Wachstumsraten um die 4 % – 6 % kann man in Westeuropa nur träumen.

Leaderpositionen: Global Player geben sich nicht mit schwachen Marktpositionen zufrieden. Zumindest auf multinationaler Ebene muss mit einer Marke oder in einer Kategorie eine Nr. 1 oder Nr. 2 Position eingenommen oder realistisch erreichbar sein. Denn nur mit solchen Positionen lassen sich die Margen- bzw. Ertragsansprüche erreichen und können mit zentraler Organisation (insbesondere Marketing, F&E und Support-/Administrationsfunktionen) Synergien generiert werden. So werden eher Lücken durch M&A geschlossen oder schwache Positionen abgestoßen, als bei Konsumenten und Handel ersetzbar und somit „erpressbar“ zu sein.



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Strategische Fitness: Eine überzeugende Strategie ist für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar. Für mittelständische Unternehmen gilt pragmatisch aber klar zu definieren, wo (Produkte/Kategorien, Kanäle/Kunden, Märkte/Länder) und wie (Differenzierung/Wettbewerbsvorteile) nachhaltig eine wettbewerbsrelevante Position auf- und ausgebaut werden kann. Dabei kann es sich lohnen, gerade auf jene Segmente zu fokussieren, die von den Global Player aufgrund fehlender Marktgröße vernachlässigt werden. Lokale Marken stehen immer wieder zum Verkauf und bieten für mittelständische Käufer oft hohes Wertschöpfungspotenzial.

Synergien heben: Insbesondere für Unternehmen, deren Schwerpunkt im gesättigten Marktumfeld Deutschland bzw. Westeuropa liegt, ist die Fokussierung auf Synergien für die Steigerung von Profitabilität und Unternehmenswert von elementarer Bedeutung. Dazu sind Wachstumsfelder zu identifizieren, in denen die eigenen Stärken (Know-how und Anlagen ...) effizient eingesetzt werden. Die „PS“ des Unternehmens werden verstärkt auf die Straße gebracht und gezielte Investitionen (in die eigene Organisation oder M&A) bauen auf Vorhandenem auf und führen so zu überproportionalem „Return on Investment“. Die Grundlage ist ein strategisches Konzept, das Marktbearbeitung und Leistungserstellung optimal aufeinander abstimmt.

Schnelligkeit: Im Vergleich zu den Global Player können mittelständische Unternehmen aufgrund der kürzeren Entscheidungswege schneller agieren. Manchmal hört man, dass eine Strategie bzw. strategisches Handeln zur Verlangsamung führt. Das Gegenteil ist der Fall: Nur wenn der strategische Rahmen klar definiert und im Unternehmen kommuniziert und verankert ist, kann schnell agiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Grundsatzfragen erst dann diskutiert werden, wenn eine dringliche Entscheidung ansteht. Gerade durch fehlende strategische Klarheit verliert manch ein mittelständisches Unternehmen einen wichtigen Vorteil.

Erfolgreiches Beispiel: Als in 2014 in Deutschland die Gesundheitsgefährdung durch aluminiumhaltigen Deos innerhalb kurzer Zeit in allen Medien heiß diskutiert wurde, konnte Lornamead aufgrund einer klaren Strategie und Markenpositionierung mit der Marke CD schnell neue Produktvarianten mit „0 % Aluminium“ Auszeichnung auf den Markt bringen und entsprechend vermarkten. Der Marktführer Unilever verlor mit dem europäisch weitgehend harmonisierten Produktportfolio, das für Europa in einer Fabrik in England produziert wird, nicht nur Zeit, sondern auch Verwender und Marktanteile.

Was bei Großkonzernen ganze Abteilungen beschäftigt, wird im Mittelstand häufig von wenigen Entscheidern geprägt. W&P unterstützt bei der Definition und Weiterentwicklung von Strategien, die nachhaltig die Zukunftsfähigkeit sichern und sich auch in der GuV- und Cashflow-Rechnung positiv bemerkbar machen.

Die folgenden W&P-Publikationen stellen die Ansätze und Methoden vor:

Gestaltung von Geschäftsmodellen in der FMCG-Industrie, mit Schwerpunkt Nahrungsmittel, Getränke oder Haushalts- und Körperpflege

Fordern Sie diese unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de



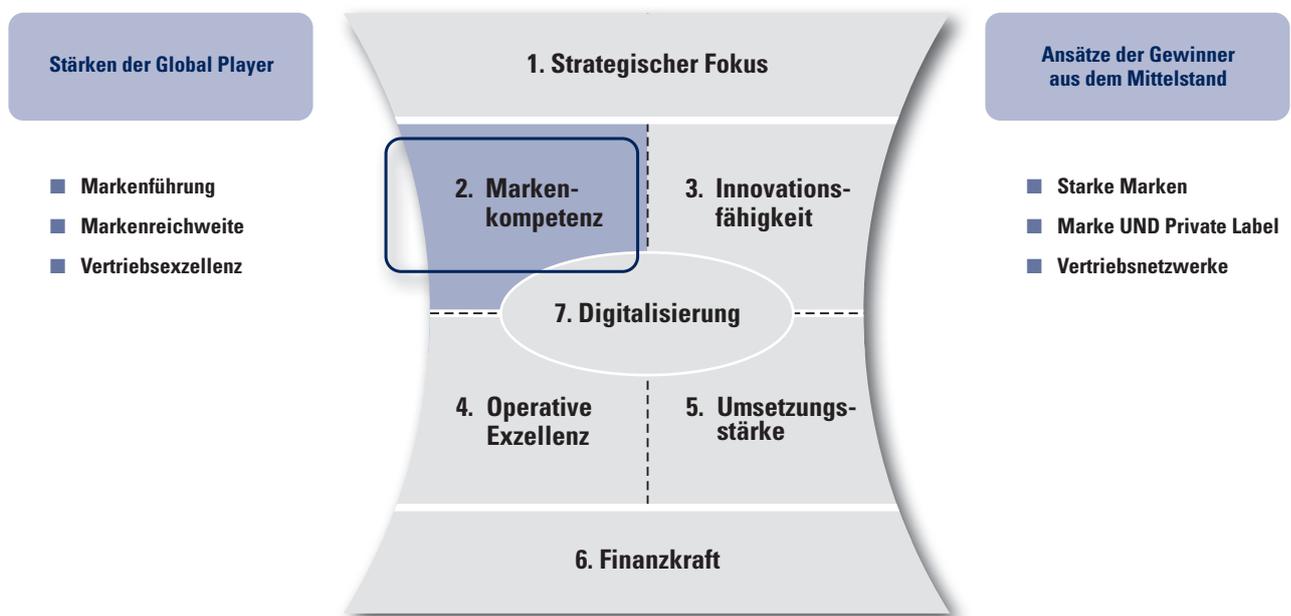
2.2 Wertsteigerung im Spannungsfeld Marken vs. Private Label

Global Player fokussieren sich stark auf die Kraft der Marken – als Treiber von Profitabilität und Wertsteigerung. Starke Marken nehmen im Leben der Konsumenten einen wichtigen Platz ein, erzeugen positive Emotionen und steigern damit Zahlungsbereitschaft und Wertschöpfung. Um Marken im dynamischen Markt-/Wettbewerbumfeld relevant und zeitgemäß zu entwickeln, setzen Global Player auf die Kernkompetenz Markenführung als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Die Herstellung von Private Labels wurde von vielen Unternehmen weitgehend aufgegeben.

Markenführung: Marketing bzw. Markenführung wird von Global Playern mit hohem Aufwand entwickelt. Enger Kontakt zu führenden Universitäten, Forschungsinstituten und Marketing-/Werbeagenturen tragen zur Weiterentwicklung der eingesetzten Methoden bei. Interne Marketing-Kompetenzzentren (Marketing Academies) bündeln das Wissen und sorgen dafür, dass Marketingmanager das jeweils notwendige Wissen aufbauen. Klare Karriere- und Schulungsprogramme bilden entweder Spezialisten (z. B. Strategische oder operative Markenführung, Category/Trade Management ...) oder Generalisten aus und sichern die entsprechende Kompetenz an der richtigen Stelle im Unternehmen.

Markenreichweite: Starker Fokus liegt auf dem Aufbau von internationalen bzw. globalen Marken. Sobald eine länderübergreifende Markenpositionierung erfolgreich ist, können in zentralen Markenteams Kompetenzen und Finanzmittel gebündelt werden. Dadurch entstehen wertvolle Synergien – sowohl bei der internen Kostenstruktur, aber auch extern durch verstärkte, internationale Markenreichweite (so wirkt z. B. das international bekannte Langnese-Eiskreme-Logo auch im Auslandsurlaub bzw. findet der Konsument überall seine Lieblingseisorte).

Vertriebsexzellenz: Die Vermarktung von internationalen Marken erfolgt generalstabsmäßig. Nur mit konsequenter Planung und Koordination kann eine Marke in vielen Märkten parallel erfolgreich geführt werden. Operative Vertriebsexzellenz gewährleistet, dass das Markenpotenzial möglichst vollständig abgeschöpft wird. Dabei wird stark zahlen- und faktenbasiert vorgegangen.



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Im Spannungsfeld Marke vs. Private Label ergeben sich neben der reinen Markenausrichtung vielfältige Chancen für mittelständische Unternehmen. Starke Marken: Auch wenn im Mittelstand nicht die globale Unternehmens- und Marketingstruktur vorhanden ist, so gibt es doch vielfältige Beispiele, wie kontinuierlich und erfolgreich Marken auf- und ausgebaut werden. Etablierte Markenunternehmen wie Zott, Rügenwalder, Haribo, Homann oder Alpecin zeigen, dass erfolgreiche Marken nicht Global Playern vorbehalten sind. Die Vorgehensweise beim Markenausbau erfolgt häufig kontinuierlicher und weniger stark bzw. schnell international. Relevant für mittelständisch geprägte Unternehmen, die junge Marken (ggf. regional oder in Nischen) aufbauen, ist der Ansatz der „natürlichen Markenbildung“. Hierbei wird mit begrenzten Werbebudgets und Promotion-Aktivität vorgegangen und insbesondere auf Qualität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut. Moderne Kommunikationsmittel wie Empfehlermarketing, Einbeziehung der Verwender in die Produktentwicklung, offener (internetbasierter) Dialog mit den Konsumenten/-gruppen oder Transparenz über den Herstellungsprozess spielen eine wichtige Rolle.

Private Label-Expertise: Unsere Erfahrungen und Studienergebnisse zeigen, dass mit Innovationsfähigkeit, Category Management-Wissen und individuellen Konzepten auch Private Label-Hersteller erfolgreich sind. Zunehmend professioneller werdende Händler (auch Discounter) erwarten diese Kompetenzen und damit kann dem reinen Preiswettbewerb zumindest ein Stück entkommen werden. Viele FMCG-Hersteller haben einen ausgezeichneten Weg gefunden, um die oft widersprüchlichen Welten von Handelsmarke und Marke konstruktiv zu vereinen. Das Private Label-Geschäft dient dann nicht „nur“ zur Auslastung von Leerkapazitäten: Ein gezielt gesteuertes „Miteinander“, in dem sich Marken- und Private Label-Angebote sinnvoll ergänzen. Entscheidend für den Erfolg eines solchen Modells ist eine passende organisatorische Gestaltung, die zum Kunden klare Verantwortlichkeiten festlegt, ohne interne Synergien einzuschränken.

Vertriebsnetzwerke: Mittelständische Unternehmen greifen auf alternative Vertriebsmöglichkeiten zurück, um Internationalisierung im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten voranzutreiben. Nicht in jedem Land ist eine eigene Organisation sinnvoll. Unterschiedliche Vertriebsmodelle, bei denen auf eigene oder fremde Rechnung, oder z. B. im Rahmen von JVs Produkte vertrieben und Marken aufgebaut werden, stehen zur Verfügung. Entscheidend ist ein durchdachtes Internationalisierungskonzept, bei dem Zielmärkte auf Basis der Marktattraktivität und auch der eigenen Fähigkeit zur Marktbearbeitung (Wettbewerbsfähigkeit) ausgewählt werden.

Erfolgreiches Beispiel: Am Beispiel der Marke Capri Sonne wird deutlich, wie durch einen flexiblen Einsatz von unterschiedlichen Vertriebsformen ein erfolgreicher internationaler Markenaufbau. Anfangs mit Distributionspartnern, später mit eigenen Vertriebs- und Produktionsniederlassungen und Lizenzpartnerschaften wurde eine globale Markenausbreitung aufgebaut.

Ausführliche Informationen zu Marken und Private Label finden Sie in der W&P-Leistungspublikation

Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken

Fordern Sie diese unverbindlich und kostenlos per E-Mail an: konsumgueter@wieselhuber.de



2.3 Die Kraft der (teilweise unsichtbaren) Innovationen

Wer sich oberflächlich mit den Innovationen der Global Player beschäftigt, könnte zu folgendem Schluss gelangen: „Viel mehr als Variantenentwicklung passiert hier nicht!“. Nachrichten wie „70 % der Produkteinführungen sind nach 24 Monaten nicht mehr auf dem Markt“ bestätigen für viele den Eindruck, dass die FMCG-Branche wenig innovativ ist. Es lohnt sich aber eine genauere Betrachtung, um die Dynamiken bzw. Spielregeln besser zu verstehen.

Innovationsprozess: Global Player haben ausgefeilte Innovationsprozesse, die gewährleisten, dass relevante Innovationen zum passenden Zeitpunkt auf den Markt gebracht werden. Abgeleitet von den Marken- und Kategorie-Strategien werden mehrjährige Innovations-Roadmaps entwickelt, die ermöglichen, dass die notwendigen Entwicklungen zeitgerecht vorangetrieben werden. Nur so können internationale Roll-Out-Pläne über eine Vielzahl von Ländern hinweg koordiniert umgesetzt werden. Rasches Reagieren auf kurzfristig oder lokal relevante Trends ist in diesem Umfeld schwierig. Ebenso ist es kein ideales Umfeld für echte „Break Through“-Innovationen. Nicht umsonst werden bahnbrechende Innovationen von Global Playern häufig in eigenen „New Venture“-Organisationen vorangetrieben, um die notwendige Offenheit und Flexibilität zu gewährleisten.

Variantenmanagement: Natürlich stimmt es, dass die meisten der unzähligen Produktvarianten, die Woche für Woche in die Regale des Handels drängen, nicht viel mehr als Adaptionen von bestehenden Produkten sind. Darunter sind auch viele Produkte, die ohne signifikanten Mehrwert für den Konsumenten dazu dienen, die Marke „aktuell“ zu halten und die Regalfläche zu verteidigen. Es darf aber nicht übersehen werden, dass Neuprodukte oft wenig spektakuläre, aber relevante Verbesserungen enthalten. Die hohe Fokussierung auf die Bedürfnisse der Zielgruppe spiegelt sich in zielgenauen Rezeptur- oder Verpackungsverbesserungen wider, die zu einer höheren Kauf- und Zahlungsbereitschaft führen. So entstehen beispielsweise gender- bzw. haut-/haartyp-spezifische Cremes und Shampoos (z. B. L’Oréal), extrasensitive Feuchttücher oder Windeln für Neugeborene (z. B. „New Baby“ von Pampers).



Innovationen für die „Bottom-Line“: Ein weiterer Innovationschwerpunkt sind (auf den ersten Blick unscheinbare) Produktverbesserungen, die in der GuV sichtbare Wirkung erzielen. In solchen Fällen ist dann die neue Dosierkappe nicht nur einfacher zu handhaben, sondern auch leichter, das neue (Deo-)Kompaktat nicht nur „convenient“ und umweltfreundlich, sondern auch günstiger in der Herstellung.

Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade aus dem Mittelstand oder auch von jungen Unternehmen spannende und erfolgreiche Innovationen kommen.

Weitsicht und lokale Marktkennntnis kann in dieser Kombination von einem mittelständischen Unternehmen oft besser umgesetzt werden als in international ausgerichteten Konzernen. Wer sich mit den FMCG-Zukunftstrends wie Convenience, Nachhaltigkeit, Gesundheit, „Premiumisierung“, Individualisierung oder Digitalisierung auseinandersetzt, erkennt schnell, dass bei vielen Themen ein lokaler bzw. zielgruppenspezifischer Ansatz geboten ist. Hier sind für jede Unternehmensgröße große Chancen zu identifizieren.

„Mut zum Risiko“ und Schnelligkeit gilt für mittelständische Unternehmen auch bei Innovationen als Erfolgsfaktor. So manche „außergewöhnliche“ Idee, die in einem mittelständischen Unternehmen gegebenenfalls von einem überzeugten Inhaber erfolgreich umgesetzt wurde, hätte es in einem Konzern nicht bis zur Umsetzung geschafft. Diese Freiheitsgrade gilt es im Mittelstand zu nutzen, ohne jedoch Rationalität zu kurz kommen zu lassen.

Ein **individueller Innovationsprozess** ist auch im Mittelstand unverzichtbar für den nachhaltigen Erfolg in der FMCG-Industrie. Dabei ist ein individueller Ansatz empfehlenswert, der ein offenes Einbringen von Ideen aus internen und externen Quellen fördert. Dadurch entstehen oft mutige und kreative Ideen, die in einem stringenten „Marketingprozess“ eventuell gar nicht entwickelt bzw. erlaubt werden würden. Ein klar definierter Prozess ist dennoch unumgänglich, um verlässliche und termingerechte Produkteinführungen zu gewährleisten. Ein guter Prozess verhindert nicht Kreativität und Flexibilität, sondern ist die Voraussetzung dafür.

Erfolgreiches Beispiel: Als traditioneller Hersteller hat Rügenwalder die negativen Marktaussichten für Fleisch- und Wurstwaren in Deutschland zum Anlass genommen, um die eigene Ausrichtung fundamental anzupassen. Die Einführung der vegetarischen Produktrange unter der Wurstwaren-Marke „Rügenwalder“ war ein mutiger und weitsichtiger Schritt, der nun mit Erfolg belohnt wird. Der Trend hin zu vegetarischer, bewusster Ernährung ist jedem bekannt – Rügenwalder hat konsequente und innovative Schritte abgeleitet.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden des Innovationsmanagements finden Sie in den W&P-Leistungsprospekten

Innovation Ideenmanagement

Fordern Sie diese unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de



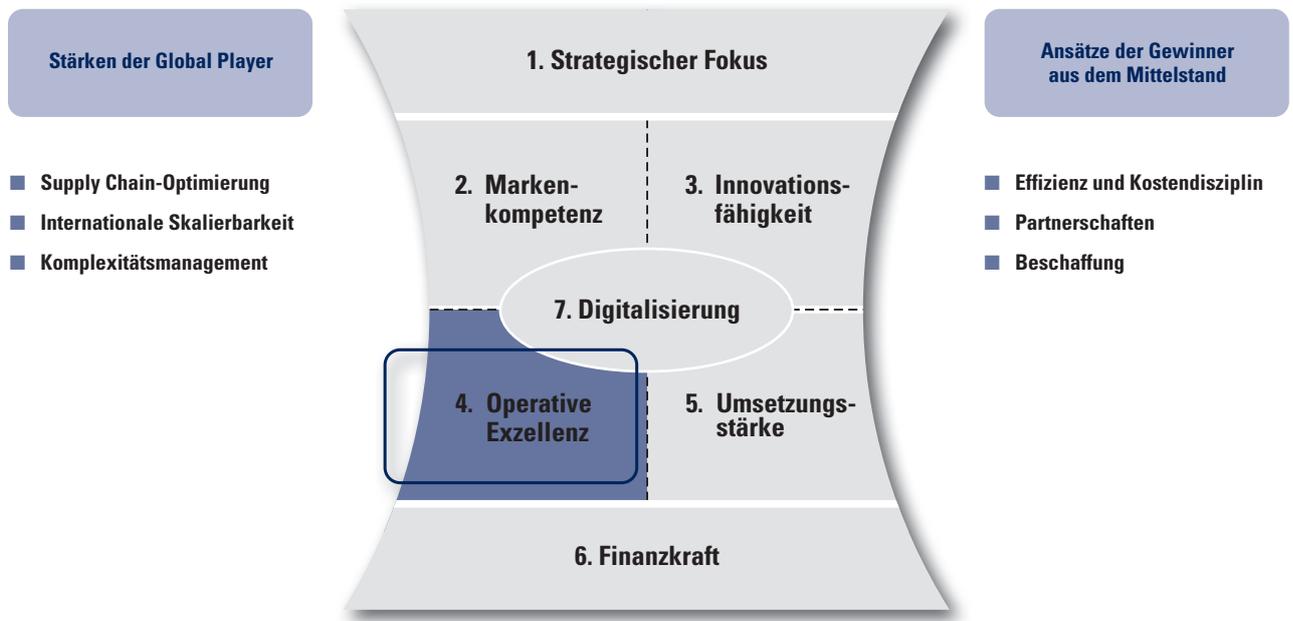
2.4 Operative Exzellenz als „License-to-Play“

Global Player haben in allen Funktionen einen hohen Professionalisierungsgrad erreicht und geben sich damit nie zufrieden. Getrieben vom permanenten Gewinn- druck wird von jeder Organisationseinheit und jeder Funktion regelmäßig eine Effizienzsteigerung erwartet.

Supply Chain-Optimierung: Auch wenn die globalen Marken die offensichtlichere Stärke der Global Player sind, so ist die hohe Supply Chain-Effizienz nicht weniger wertvoll. Strategisch orientierte Standortkonzepte, effiziente Produktionsstandorte, moderne Steuerungsprozesse und permanenter Optimierungsdrang sind Standard bei Global Player. Hohe Investitionsbereitschaft, gepaart mit einem nüchternen Blick für den Return on Investment, ist die Grundlage für eine effiziente Wertschöpfungskette.

Internationale Skalierbarkeit: Synergien zur Steigerung von Wachstum und Ertrag ergeben sich vor allem durch internationale Skalierbarkeit von Marken, aber auch Technologien. Basierend auf einer zentralen Steuerung von Einkauf, Produktion und Logistik werden effiziente Produktionsstandorte in optimal ausgesteuerte Supply Chain-Netzwerke integriert. Integrierte IT-Systeme sind dazu ebenso notwendig, wie das umfassende Nutzen der Digitalisierungsvorteile (siehe Stellhebel 7).

Komplexitätsmanagement: Um in einem internationalen Geschäft mit vielen Produkten und länderspezifischen Varianten nicht an Komplexität „zu ersticken“, wird konsequentes Komplexitätsmanagement betrieben. Der aus der Automobilindustrie bekannte Baukastenansatz ermöglicht beispielsweise eine lokale Adaption auf Basis von international eingesetzten Basisrezepturen bzw. -formulierungen. Komplexität wird per se nicht als schlecht eingestuft - das richtige Ausmaß an Komplexität wird festgelegt und umgesetzt.



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Sicherlich gibt es Stärken und Synergieeffekte, die für ein mittelständisches Unternehmen im Vergleich zum Global Player nicht oder nur schwer erreichbar sind. Trotzdem, oder genau deshalb, muss der Mittelstand auf operative Exzellenz fokussieren.

Effizienz und Kostendisziplin: Auch für Mittelstandsunternehmen gilt, dass Verwender nicht bereit sind, für Verschwendung zu bezahlen. Effizienz ist somit eine Maxime für jedes Unternehmen, das nachhaltig erfolgreich sein will. Fehlende Effizienz hat unterdurchschnittliche Profitabilität und somit eingeschränkte Investitionsfähigkeit zur Folge und mündet über kurz oder lang in Misserfolg. Um im Wettbewerb nicht zurückzufallen, muss auch im Mittelstand jeder Bereich jedes Jahr an Effizienz gewinnen.

Partnerschaften: Nicht nur Logistik- oder IT-Leistungen werden oft besser und günstiger von Experten erbracht. Wenn im Mittelstand relevante Größennachteile zu einem Wettbewerbsnachteil führen, ist zu prüfen, ob die eigene Erstellung der richtige Weg ist. Jeder Wertschöpfungsschritt, der keine zentrale Kernkompetenz darstellt, kann bzw. sollte hinterfragt werden (z. B. durch Benchmarking).

Beschaffung: Internationale Konzerne sind häufig auch im Einkauf international organisiert und schaffen es nicht immer mit kleinen Lieferanten sinnvoll zusammenzuarbeiten. Diese sind häufig „unterhalb des Konzernradars“, oder aber nicht immer bereit bzw. in der Lage, die aufwändigen Zertifizierungen zu erfüllen, seitenlange englische Verträge zu akzeptieren oder mit zentralen Einkaufsorganisationen zusammenzuarbeiten. Da differenzierende Rohwaren in vielen Bereichen einen immer wichtigeren Stellenwert bekommen, können hier mittelständische Unternehmen einen Vorteil generieren. Alnatura arbeitet z.B. mit einer „kleinteiligen“ Bio-Lieferantenstruktur, die bei Global Playern nur schwer integrierbar wäre.

Erfolgreiches Beispiel: Das Kosmetikunternehmen Cosnova zeigt, wie mit einem innovativen Geschäftsmodell, ohne eigene Produktionsstätte, mit trendigen Preiseinstiegs-Markenprodukten ein Unternehmen schnell und erfolgreich aufgebaut werden kann. Die Kernkompetenz wird hier nicht in der Produktion, sondern im Kennen und Gestalten von Trends und Produkten gesehen. Das Management eines Lieferantennetzwerks ist eine wichtige Fähigkeit, die zu hoher, wertvoller Flexibilität führt.

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden der Supply Chain-Optimierung finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Operations

Fordern Sie diesen unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de



2.5 Die Strategie erfolgreich umsetzen

Steuerungskonzepte: Global Player definieren strategische Mehrjahresprogramme, die eine konsequente Umsetzung der festgelegten Strategie gewährleistet. Solche Programme laufen häufig unter einem Titel, wie z. B. „2020 Vision in Action“ (Coca-Cola) und umfassen die Dimensionen Unternehmenszweck/Vision, Kultur, Organisation und ein Strategie und Controlling verzahndes Controlling-Konzept. Damit wird die gesamte Organisation auf die zentralen Unternehmensziele hin ausgerichtet und dadurch entsteht ein hohes Maß an Ziel- und Ergebnisorientierung.

Unternehmenskultur: Es wird konsequent eine international gleichförmige Kultur entwickelt, welche, neben dem „Was“, auch das „Wie“ klar vorgibt. Damit wird gewährleistet, dass interationale Teams ohne große Reibungsverluste effizient zusammenarbeiten können. Es werden extern und intern wirkende Visionen entwickelt, die den Mitarbeitern und dem Umfeld eine Grundausrichtung und einen Zweck vermitteln, und damit die Motivation fördern.

Dynamische Organisationsausrichtung: Globale FMCG-Unternehmen scheuen sich nicht auch regelmäßig Organisationsanpassungen und größere Reorganisationen durchzuführen, wenn diese zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie beitragen bzw. notwendig sind. Das Ziel ist die Fokussierung und Ausrichtung der Organisation auf die strategischen Prioritäten: Oft kann es sich dabei um die komplette organisatorische Ausgliederung von andersartigen Geschäftsmodellen (P&G Business Model Platforms, z. B. zum Aufbau von Franchisemodelle für Wäschereinigung und Autowäsche oder Nespresso) handeln, kann aber auch in Partnerschaften oder Joint Ventures münden (z. B. von Nestlé in den Bereichen Cereals und Beverages, oder der Geschäftsaufbau in China von L’Oreal). Je nach Größe der angestrebten Veränderung und des zu erwartenden Widerstandes nehmen solche Veränderungsprogramme den Stellenwert von echten Change Management-Programmen ein und werden entsprechend umfassend umgesetzt.



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Auch in mittelständischen Unternehmen sind Umsetzungsprogramme, eine auf die Strategie ausgerichtete Organisation und ein begleitendes Controlling-Konzept notwendig, um Schlagkraft und Reaktionsfähigkeit zu gewährleisten. Wichtig ist, dass ein pragmatischer Ansatz gewählt wird, der Größe, Struktur und Kultur des Unternehmens berücksichtigt.

Ergebnisorientierung: Die Identifikation einer überschaubaren Anzahl an entscheidenden strategischen Maßnahmen ist wichtig, um den Status der Strategieumsetzung auf einen Blick zusammengefasst in einem Management Cockpit, überblicken zu können. Dadurch ergibt sich in der gesamten Organisation eine hohe Ziel- und Ergebnisorientierung. Ein umfassendes Controlling-/Planungskonzept stellt sicher, dass positive und negative Abweichungen zeitnah bzw. vorausschauend erkannt werden. Damit können Steuerungsmaßnahmen schnell eingeleitet und umgesetzt werden.

Ganzheitliche Sichtweise: Bei der Gestaltung der Organisation sollten mittelständische Unternehmen ihre Stärke nutzen, die aus der Tatsache entsteht, dass Mitarbeiter einfacher den Gesamtbetrieb überblicken können und damit die Auswirkungen ihres Handelns besser verstehen (während FMCG-Marketeers kaum die Produktionsstandorte kennen). Enge Verzahnung von Einkauf, Produktion, Entwicklung, Marketing und Vertrieb fördert ganzheitliche und effiziente Lösungen.

Schnelle Entscheidungswege: Klare Verantwortlichkeiten und flache Hierarchien können im Mittelstand schnelle Entscheidungen ermöglichen. Dieser Umstand wird dann zu einem echten Vorteil, wenn eine klare Strategie gewährleistet, dass dadurch keine operative Hektik, mit regelmäßigen Richtungsänderungen, entsteht.

Erfolgreiches Beispiel: Ein mittelständisches Unternehmen hat ein Programm definiert, um Profitabilität und Zukunftsfähigkeit wieder herzustellen. Es wurde die wesentlichen Ziele und ein Maßnahmenpaket definiert, von denen der erfolgreiche „Turnaround“ abhängen würde. Unter anderem beinhaltete dies den Ausbau der führenden Position in zwei Geschäftsfeldern, Steigerung der Supply Chain-Effizienz, u. a. durch Komplexitätsabbau und Führung & Organisation. Das Projekt durchlief die klassischen Phasen eines Change-Management Vorhabens. Nach anfänglicher Euphorie führten die eingeleiteten Maßnahmen auch zu Veränderungsschwierigkeiten. Nachdem die neuen Prozesse etabliert waren, wurde die verbesserte Marktstärke und Effizienz spürbar und Marktanteil gewonnen.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden zur exzellenten Umsetzung Ihrer Strategie finden Sie in den W&P-Leistungsprospekten

Strategy-to-Success Management der Organisation

Fordern Sie diese unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de



2.6 Finanzorientierung und Finanzierung: Gewinn und Wertorientierung im Fokus

Wertorientierung (kurzfristig): Getrieben von den Anforderungen des Finanzmarktes stehen die Global Player Quartal für Quartal vor der Herausforderung, den Erwartungen der Analysten gerecht zu werden. Gelingt es nicht, die erwartete Umsatz- und Ertragssteigerung zu „liefern“, leidet nicht nur der Börsenkurs, sondern auch der Bonus der Führungskräfte. Aus dieser Herangehensweise leitet sich sicherlich die Gefahr der kurzfristigen Orientierung ab. Dem wird mit Bonuskonzepten entgegengewirkt, welche die kurzfristigen Ziele um längerfristige Ziele bzw. Kursentwicklungen ergänzen. Deshalb nimmt bei Global Playern neben Wachstum und Profitabilität auch der Unternehmenswert eine wichtige Stellung ein. Die Konsequenz ist, dass sowohl für strategische als auch für operative Entscheidungen entsprechend Kennzahlen zum Einsatz kommen.

Working Capital-Optimierung: Um das gebundene Kapital zu reduzieren, hat Working Capital-Optimierung einen hohen Stellenwert. Kapital, das durch effizientes Working Capital-Management freigemacht werden kann, verbessert die Kapitalrendite und erhöht die Kraft für organisches und anorganisches Wachstum.

Globale Finanzierungsarchitektur: Zentrale Finanzungsabteilungen sorgen dafür, dass Geschäftsgebaren und Investitionsvorhaben in einer vorausschauenden Konzernplanung abgesichert werden. Fremdkapital kann auch mittels komplexer Finanzierungsvehikel zu attraktiven Konditionen aufgenommen werden. Übergreifendes Finanzmanagement verbessert Kosten und Flexibilität.



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Wertorientierung (langfristig): Insbesondere Unternehmen, bei denen die Führung des Unternehmens in Familienhänden liegt, werden mit langfristiger Perspektive geführt. Der generationenübergreifende Erhalt des Unternehmens ist ebenso wie die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern von zentraler Bedeutung. Eine finanzorientierte, nachhaltig wertorientierte Steuerung des Unternehmens unterstützt diese Ziele in vollem Umfang, insbesondere wenn der zeitliche Fokus nicht kurzfristig, sondern mittel- und langfristig ausgerichtet ist. Deshalb nimmt die Kennzahl Kapitalrendite (ROCE, oder ähnliche KPIs) auch im Mittelstand eine immer wichtiger Rolle ein.

Eigenverantwortlichkeit: Im Mittelstand ist häufig eine kleine Anzahl von Gesellschaftern, z. B. eine Familie, für „Wohl und Weh“ des Unternehmens verantwortlich. Dadurch ergibt sich eine Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit, welche die Grundlage für unkonventionelle, langfristig orientierte Investitionen sein kann. Dann können auch Chancen wahrgenommen werden, die für kurzfristig orientierte Wettbewerber nicht attraktiv erscheinen. Wenn strategische Weitsicht mit methodisch sauberer Planung und Bewertung ergänzt wird, bestehen gute Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit.

Individuelle Finanzierung: Auch für den Mittelstand stehen derzeit gute Voraussetzungen, die Finanzierung passend (zur Strategie, Kapitalbindung und Risiko) und kostengünstig zu gestalten. Dabei stehen viele Möglichkeiten, wie z. B. Konsortialkredite, Anleihen, Factoring oder Leasing zur Verfügung. Selbstverständlich zählt dazu auch die Ausschöpfung aller intern verfügbaren Liquiditätsreserven (insbesondere Working Capital-Optimierung). Die optimale Gestaltung kann ein wichtiger Beitrag zur Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sein.

Erfolgreiches Beispiel: Ein mittelständisches Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche integrierte die Kapitalrendite als zentrale Steuerungsgröße. Alle strategischen und wichtige operative Entscheidungen werden auf dieser Basis bewertet, wodurch die Allokation der beschränkten Finanzmittel zielgerichteter erfolgte und die Erfolgsmessung objektiviert wurde.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden im Bereich Finanzierung finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Finanzierung

Fordern Sie diesen unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de



2.7 Digitalisierung: Chancen erkennen und Weichen setzen

Digitalisierungsstrategie: Digitalisierung umfasst neben den „smarten“ Marketingprozessen das komplette Geschäftsmodell: Es betrifft „smarteres“ Supply Chain Management, Echtzeit-Produktion, die unterstützende Verwendung von Daten für Applikationen und Unternehmensinfrastruktur ebenso wie das Nutzen neuer Vermarktungswege und die Verwendung von Big Data zur Ausarbeitung eines „smarten“ Service- und Leistungsangebots. Global agierende Champions haben vorausschauend die Chancen der Digitalisierung erkannt und die Weichen für eine umfassende Digitalisierung ihres Geschäftsmodells gestellt. Dazu werden Fachkräfte eingestellt und aufgebaut, um diesen Weg konsequent zu gehen. L’Oreal gilt als einer der Vorreiter, der sowohl im Recruiting, bei Big Data und auch im E-Commerce mit hohem Ressourceneinsatz einen Vorsprung erarbeiten will.

Customer Journey-Ansatz: Die Digitalisierung bietet gerade für FMCG-Unternehmen eine große Vielfalt an neuen Vermarktungsmechaniken und Möglichkeiten, die Customer Journey zu gestalten. FMCG-Unternehmen testen und perfektionieren, nicht nur um Vertriebs- und Vermarktungswege aufzubauen – ebenso wichtig ist die Gewinnung von Kundendaten und der Aufbau von digitaler Kompetenz. Unilever Ventures investiert z. B. in Online-Rezeptplattformen ebenso wie in e-Commerce-Dienstleister. Alles mit der Zielsetzung, die Potenziale der umfassenden Konsumentenbindung kennenzulernen und auszuschöpfen.

Smarte Prozesse: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette arbeiten FMCG-Unternehmen an der Digitalisierung der Prozesse: Vom Lieferanten der Rohwaren, über die eigene Supply Chain hinweg bis zum Handel und Konsumenten. Neben der Leistungserstellung mit einer „smart factory“ bietet die weitere (digitale) Integration mit den Lieferanten die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette end-to-end zu optimieren:



Ansatzpunkte der Gewinner aus dem Mittelstand

Digitale Chancen erkennen: Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, mit denen der Führungskreis eines jeden Mittelstandsunternehmens ansetzen kann, das Geschäftsmodell im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu gestalten. Hierbei besteht aber das Risiko, durch Silo-Initiativen und Fehlinvestitionen vom Wettbewerb überholt zu werden. In einem ersten Schritt ist deshalb die Ausgestaltung einer maßgeschneiderten Digitalisierungsstrategie grundlegend, in der eine zielgerichtete Ausrichtung und entsprechende digitale Themenschwerpunkte gesetzt werden: Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern muss entsprechend Kundennutzen und damit Umsatz oder Effizienz verbessern und damit Kosten senken. Digitalisierung muss also in der GuV ankommen.

Potenziale validieren und Kompetenzen definieren: Die richtigen Schwerpunkte können nur dann gesetzt werden, wenn alle Potenziale im Geschäftsmodell (Strategische Positionierung, Smarte Produkte und Services, Smarte Prozesse, Smarte Daten, Organisation und Kultur) durchleuchtet und quantifiziert werden. Dabei muss hinterfragt werden, welche Kompetenzen für das individuelle Geschäftsmodell überhaupt notwendig sind und ausgebaut werden müssen. Auch hier gilt: Nicht alles was Global Player machen ist auch der richtige Ansatz für den Mittelstand!

Digitalisierungsstrategie umsetzen: Bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist die Frage entscheidend, mit welchen Partnern man zusammenarbeiten möchte (und muss). Gerade im Mittelstand können nicht alle Digitalisierungskompetenzen Inhouse aufgebaut werden. Es ist unumgänglich, Digitalisierungsexpertise von Supply Chain bis Kommunikation und E-Commerce von externen Partnern zu nutzen. An dieser Stelle können Beratungen einen echten Mehrwert schaffen, wenn durch den richtigen Partnereinsatz Anlaufkosten und Reibungsverluste vermieden und rasch der gewünschte Erfolg erreicht werden kann.

Erfolgreiches Beispiel: Das DMK Deutsches Milchkontor arbeitet beispielsweise mit einem Konzept, welches u. a. Fütterung, Medikation und Melkzeiten der Kühe in den Milchbetrieben der Lieferanten digital erfassen lässt und somit die Qualität, aber auch Verfügbarkeit und Menge des Produktes, gewährleistet.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden zur Gestaltung eines Geschäftsmodells im Zeitalter der Digitalisierung finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

Digitalisierung

Fordern Sie diesen unverbindlich und kostenlos per E-Mail an:
konsumgueter@wieselhuber.de







3

FAZIT: So sehen
Gewinner aus!

3 FAZIT: So sehen Gewinner aus!

Der Erfolg unternehmerischen Handelns ergibt sich heute wie in Zukunft stets aus einer optimalen Kombination aus strategischer Überlegenheit und operativer Exzellenz. Dabei kommt es gerade im Wettbewerb mit Global Playern darauf an, einen individuell passenden Weg zu finden, der nachhaltig Profitabilität und Zukunftsfähigkeit sichert.

Die erfolgreichsten Global Player zeigen, dass der Identifikation von attraktiven Geschäftssegmenten bzw. Märkten – also die intensive Beschäftigung mit der Zukunft – eine herausragende Bedeutung zukommt. Strategische Fitness und Flexibilität nimmt einen hohen Stellenwert ein und führt dazu, dass jene Geschäftsfelder bearbeitet werden, in denen das Unternehmen mit seiner individuellen Ausgangslage und Gestaltungsmöglichkeiten zukünftig nachhaltig attraktive Renditen erwirtschaften kann.

Ebenso wichtig ist auch die klare Bestimmung und Ausgestaltung der eigenen Kernkompetenzen. Wobei bzw. womit ist man besser als der Wettbewerb? Auch wenn Global Player durch Markenstärke und internationaler Vertriebspower überzeugen, so gibt es auch für den Mittelstand Bereiche, in denen Vorteile wie überlegene Schnelligkeit, Flexibilität und Regionalität zu überlegener Wettbewerbsfähigkeit führen.

Operative Exzellenz ist für jedes Unternehmen Pflicht – die Grundvoraussetzung für Erfolg und Profitabilität. Die dramatischen technologischen Veränderungen durch Digitalisierung verbieten es, sich auf einer starken Position auszuruhen. Von der Konsumentenansprache bis hin zur integrierten und vernetzten Wertschöpfungskette – es gilt die relevanten Veränderungen zu erkennen und die wesentlichen Chancen zu nutzen, um zu den Gewinnern von morgen zu zählen.

Die kontinuierliche Optimierung von Strategie und operativer Exzellenz ist im Kern die Formel der erfolgreichen Unternehmen – egal ob Global Player oder Mittelstand.

Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt Sie auf diesem Weg. Die in diesem Dossier vorgestellten Stellhebel dienen dazu, ihr Unternehmen gemeinsam zukunfts- und wettbewerbsfähig zu gestalten. Unsere Professionalität, Unabhängigkeit und Objektivität machen uns zu einem wertvollen Ratgeber. Überzeugen Sie sich in einem persönlichen Gespräch davon.

Ansprechpartner



Dr. Timo Renz
Geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 249
Mobil: +49 160 745 18 78
E-Mail: renz@wieselhuber.de



Gerald Lindinger-Pesendorfer
Leiter FMCG/Food
(Studienleiter)

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 138
Mobil: +49 151 551 359 59
E-Mail: lindinger.pesendorfer@wieselhuber.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Anhang: Die Methodik der Studie

Kapitalrendite als zentrale Kennzahl im Unternehmenswertsteigerung-Konzept

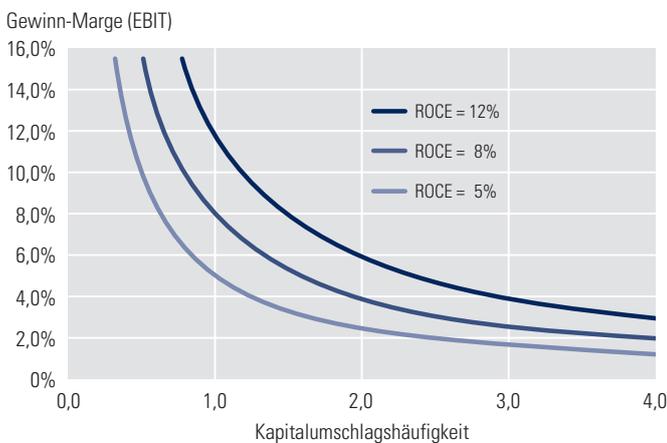
Konzepte der Unternehmenswertsteigerung klingen oft kompliziert. Im Wesentlichen geht es aber um nichts anderes, als sicherzustellen, dass eine risikoadäquate Verzinsung auf das eingesetzte Kapital gegeben ist. Genau so, wie bei einer Anlage in Wertpapieren oder auf dem Festgeldkonto.

Diese Denkweise findet bei einzelnen Investitionsentscheidungen in Form von ROI (Return on Investment)- bzw. DCF (Discounted Cash Flow)-Betrachtungen breite Anwendung und sollte auch für die Beurteilung der Gesamtunternehmensentwicklung eingesetzt werden.

EBIT-Marge		Kapitalumschlagshäufigkeit		ROCE
10%	*	0,8	=	8%
8%	*	1,0	=	8%
6%	*	1,3	=	8%
4%	*	2,0	=	8%
2%	*	4,0	=	8%

Zur Messung der Unternehmenswertentwicklung hat sich das Geschäftswertbeitrag/-steigerung (EVA-)©-Modell (Economic Value Added) bewährt. Dabei nimmt die (Gesamt-) Kapitalrendite (Gewinn im Verhältnis zum betriebsnotwendigen Kapital, ROCE) eine zentrale Rolle ein.

Der Unternehmenswert wird dann gesteigert, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten übersteigt. Die Kapitalrendite hängt neben den Kapitalkosten von der Gewinnmarge UND der Kapitalumschlagshäufigkeit ab. In die Gesamtbetrachtung fließen demnach die folgenden Komponenten ein:



1. Operative Profitabilität (EBIT-Gewinnmarge)
2. Effizienter Kapitaleinsatz (Kapitalumschlagshäufigkeit: Umsatz/betriebsnotwendiges Kapital)
3. Kapitalkosten (Gewichtete Fremd- plus Eigenkapitalkosten)

Die Gewinnmarge ist also nicht alleine ausreichend, um den Erfolg eines Unternehmens zu beurteilen. Ein Unternehmen mit niedrigerer Marge kann ebenso erfolgreich sein, wenn das eingesetzte Kapital effizienter genutzt wird oder mit einer optimierten Finanzierungsstruktur gearbeitet wird.

Die Grafiken verdeutlichen, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, eine bestimmte Kapitalrentabilität (ROCE) zu erzielen.

Kapitalumsatzrendite (ROCE)
– das Ergebnis von Gewinnmarge
* Kapitalumschlagshäufigkeit

Das Unternehmensrisiko beeinflusst die Eigen- und Fremdkapitalkosten. Bei der Bewertung der Eigenkapitalkosten werden in der Studie gleiche Risikoaufschlägen für PL- und Markenunternehmen angesetzt, da sich unterschiedliche Einflussfaktoren neutralisieren (auch wenn es Unternehmensindividuell zu abweichenden Einschätzungen kommen kann).

Geben sich Gesellschafter mit niedrigeren Kapitalrenditen zufrieden, sollte nicht von niedrigeren Eigenkapitalkosten gesprochen werden. Dann nimmt lediglich der Gesellschafter den Entgang der marktadäquaten Wertsteigerung in Kauf.

Durchgeführte Analysen

Für die Studie wurden 95 Unternehmen umfassend analysiert. Zur Erarbeitung der branchenspezifischen Ergebnisse wurden punktuell Informationen von weiteren Unternehmen ausgewertet.

FMCG Global Player:

25 Unternehmen, u. a. Nestlé, Danone, Unilever, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser

70 deutsche, mittelständische Unternehmen:

Lebensmittel: 53 Unternehmen aus den Branchen Molkereiprodukte, Getränke, Süßwaren, Feinkost/Brotaufstriche/Fertiggerichte, Fleisch- und Wurstwaren,

Near Food: 17 Unternehmen aus den Bereichen Home & Personal Care, Papier-/Hygiene- Haushaltswaren, Tierfutter

Für die Auswertungen wurde auf die folgenden Quellen zugegriffen:

- Im Bundesanzeiger veröffentlichte Jahresabschlüsse der Jahre 2009-2014 (es wurden jeweils die verfügbaren aktuellsten 5 Geschäftsjahre verwendet)
- Veröffentlichungen in Fachpublikationen, z. B. Lebensmittelzeitung, Lebensmittelpraxis; Fachzeitschriften wie Deutsche Milchwirtschaft ... etc.
- Unternehmenswebsites und -veröffentlichungen

Copyright ©

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.

Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung

Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur

Fotos: © istockphoto



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de