



FMCG

CHAMPIONS

NEUE FORMEL GESUCHT

Trends und Strategien im
Konsumgütermarkt 2015
Annual OC&C-Study

Inhalt

- 03 Dunkle Wolken am Horizont
- 04 FMCG Goliaths: Die Top 50 2015
- 06 Strukturelle Wachstumsflaute?
- 14 Auch die Profitabilität gerät unter Druck
- 16 „Digital“ total
- 18 Wie können Goliaths digital punkten?
- 22 Wer schafft die Trendwende?

DUNKLE WOLKEN AM HORIZONT

Das Wachstum der 50 größten globalen FMCG-Hersteller stagniert weiter. Das bereits niedrige Wachstum aus 2014 (3,5%) wurde 2015 noch einmal unterboten (2,3%). Damit steuern die FMCG-Giganten wieder auf den historischen Tiefstwert von knapp 1% aus dem Krisenjahr 2009 zu. Da auch die Profitabilität gesunken ist, bereitet das Jahr 2015 den Top 50 in doppelter Hinsicht Kopfzerbrechen.

Der Trend, dass lokale Spieler den großen FMCG „Goliaths“ sowohl in entwickelten Märkten als auch in aufstrebenden Wirtschaftsregionen Marktanteile streitig machen, hält weiterhin an. Den agileren „Davids“ gelingt es oftmals besser, die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen. Und sie attackieren die Etablierten mit neuen Geschäftsmodellen.

Die Goliaths müssen einen Weg finden, ihre Wachstumsflaute zu beenden, bevor sie weiter an Boden verlieren. Zudem werden Private-Equity-Investoren im FMCG-Bereich immer aktiver und sind nicht zimperlich, wenn es darum geht, an der Kostenschraube zu drehen, wie das Beispiel von 3G zeigt (s. Seite 11).

Rolf Pensky
Partner, Düsseldorf
rolf.pensky@ocstrategy.de

Chehab Wahby
Partner, Düsseldorf
chehab.wahby@ocstrategy.de

FMCG GOLIATHS: DIE TOP 50 2015

Top 5 behaupten ihre Stellung

An der Spitze der Top 50 bleibt unangefochten die Nestlé AG. Allerdings musste das Unternehmen 2015 einen Umsatzrückgang hinnehmen, wodurch die 100-Mrd.-Dollar-Marke wieder in weite Ferne gerückt ist.

Auch auf den Plätzen 2 bis 5 bleibt die Reihenfolge wie gehabt, mit Procter & Gamble auf Platz 2, gefolgt von PepsiCo, Unilever und dem letztjährigen Top-5-Neuling JBS. Während Procter & Gamble sowie PepsiCo allerdings Umsatzverluste verkraften mussten, konnten Unilever und JBS durch überdurchschnittliches Wachstum zu den Top 3 aufschließen.

WH Group kommt, Smithfield geht

Das Mittelfeld hingegen war 2015 von größerer Dynamik gekennzeichnet. Durch die Fusion von Kraft Foods (Platz 18 in 2014) und H. J. Heinz (Platz 39 in 2014) ist mit Kraft Heinz ein neuer Gigant entstanden, der mit Platz 11 nur knapp an einer Top-10-Platzierung vorbeischrammte¹.

Durch M&A-Aktivitäten gab es 2015 zudem drei Neuzugänge in der Top-50-Liste.

Suntory, japanischer Hersteller von Softdrinks und Whiskey, konnte durch die Konsolidierung der 2014 übernommenen Beam Inc. aus den USA. (u.a. Jim Beam) einen Umsatzschub verzeichnen. Durch diese und

andere Übernahmen der letzten Jahre reduziert Suntory seine Abhängigkeit vom rezessiven japanischen Heimatmarkt und landet dieses Jahr auf Platz 17.

Reynolds American Inc. (Tabak) konnte durch die 2015 genehmigte Fusion mit Lorillard ebenfalls in die Top 50 aufsteigen (Platz 35). Zum Portfolio gehört nun auch Newport, die zweitgrößte Zigarettenmarke in den USA. Auf diesem Wege sollen Synergien gehoben und die Altria Group, der Marktführer in den USA (Hersteller von Marlboro), angegriffen werden.

Ein Wiedereinsteiger in die Top 50 ist Campbell Soup (Platz 50), das bereits 2010 zu den 50 größten FMCG-Spielern gehörte. Das amerikanische Traditionsunternehmen profitierte vor allem von der Garden-Fresh-Akquisition (Hersteller frischer Dips). Mit diesem Schritt erweitert Campbell sein Produktportfolio im Bereich der frischen Lebensmittel, einem Segment, in dem das Unternehmen Wachstum erwartet.

Zwei Unternehmen konnten ihre Position in den Top 50 indes nicht halten: Bei Danish Crown (von Platz 48 in 2014 auf Platz 53 in 2015), vor allem bekannt als fleischverarbeitendes Unternehmen (z.B. Tulip), wurde der Umsatz der Geschäftseinheit für Verpackungen und Zutaten in diesem Jahr erstmalig nicht als LEH-Umsatz gewertet. Zusätzlich verzeichnete die Firma einen Umsatzeinbruch innerhalb des wichtigen Produktsegments Schweinefleisch. Der Wegfall Russlands als Absatzmarkt – bedingt durch Wirtschaftssanktionen – führte zu einer branchenweiten Überproduktion an Schweinefleisch. Das drückte die Verbraucherpreise und damit den Umsatz.

Der Abstieg des japanischen Backwaren-Konzerns Yamazaki (von Rang 50 in 2014 auf Rang 51 in 2015) war in erster Linie von der starken Abwertung des japanischen Yen zum US-Dollar (-14%) getrieben. Da das Ranking der Top-50-FMCG-Champions in USD erhoben wird, rutschte Yamazaki trotz eines Wachstums von 3% in lokaler Währung aus den Top 50.

Die Wechselkursentwicklung beeinflusste auch andere Unternehmen negativ: Carlsberg und Brazil Foods verloren hierdurch, trotz positiven Wachstums in lokaler Währung, neun bzw. elf Plätze.

Für manche Unternehmen wirkten sich die Kursschwankungen hingegen positiv aus: LVMH konnte das starke organische Wachstum (5,6%-Punkte) durch günstige Wechselkurse (Effekt: ca. +10%-Punkte) noch verstärken und ist der größte Gewinner im diesjährigen Ranking mit einer Verbesserung um acht Plätze.

Henkel weiter solide

Henkel ist nach wie vor der einzige deutsche Vertreter im globalen Top-50-Ranking und konnte Platz 41 behaupten. Mit den beiden FMCG-relevanten Geschäftsbereichen (Laundry & Home Care sowie Beauty Care) erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 9,96 Mrd. USD. Damit festigt Henkel seinen Platz unter den Top 50.

Ranking 2015 der Top-50-FMCG-Champions

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH ¹ 2015 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz ²	2015 - 2014
1	Nestlé	Schweiz	92.361	15,1%	↑
2	Procter & Gamble	USA	75.813	16,2%	↑
3	PepsiCo	USA	63.056	13,2%	↑
4	Unilever	UK/Niederlande	59.145	14,3%	↑
5	JBS	Brasilien	47.878	5,6%	↑
6	Coca-Cola Company (The)	USA	44.294	22,2%	↔
7	Anheuser-Busch InBev	Belgien	43.604	31,9%	↓
8	Tyson Foods	USA	41.373	5,3%	↑
9	Mondelez	USA	29.636	30,0%	↑
10	L'Oréal	Frankreich	28.042	18,0%	↔
11	Kraft Heinz Company	USA	27.447	16,5%	↔
12	Phillip Morris International	USA	26.794	40,0%	↑
13	Archer Daniels Midland	USA	25.217	3,7%	↓
14	Danone	Frankreich	23.113	10,3%	↓
15	Heineken Holding	Niederlande	22.772	15,8%	↓
16	British American Tobacco	UK	20.031	44,2%	↓
17	Suntory	Japan	19.811	5,7%	-
18	WH Group	China	19.147	7,2%	↓
19	Altria Group	USA	18.783	47,2%	↔
20	Japan Tobacco	Japan	17.851	25,1%	↓
21	General Mills	USA	17.630	12,3%	↓
22	SABMiller	UK	16.534	33,1%	↔
23	Diageo	UK	16.529	30,9%	↔
24	Colgate Palmolive	USA	16.034	17,4%	↓
25	Conagra	USA	15.832	2,1%	↓
26	Kimberly Clark	USA	15.325	9,5%	↔
27	Kirin Breweries	Japan	15.213	1,8%	↓
28	Asahi Breweries	Japan	15.104	6,2%	↓
29	Grupo Bimbo	Mexiko	13.845	6,5%	↔
30	Reckitt Benckiser	UK	13.565	25,3%	↓
31	Johnson & Johnson	USA	13.507	28,0%	↓
32	Kellogg Company	USA	12.344	7,4%	↓
33	SCA	Schweden	11.688	9,5%	↑
34	Estée Lauder Companies (The)	USA	10.730	14,9%	↔
35	Reynolds American	USA	10.675	65,1%	-
36	LVMH	Frankreich	10.125	15,8%	↔
37	KAO	Japan	10.104	10,9%	↔
38	Arla Foods	Dänemark	10.026	3,9%	↓
39	Nippon Meat Packers	Japan	10.021	3,8%	↔
40	Royal FrieslandCampina	Niederlande	10.018	5,2%	↓
41	Henkel	Deutschland	9.959	14,5%	↑
42	Imperial Tobacco	UK	9.823	15,9%	↓
43	Brasil Foods	Brasilien	9.819	13,1%	↓
44	Carlsberg	Dänemark	9.728	-0,3%	↓
45	Pernod Ricard	Frankreich	9.502	18,6%	↓
46	Hormel Foods	USA	9.264	11,6%	↔
47	Tingyi	China	8.994	5,9%	↓
48	Dean Foods	USA	8.122	1,2%	↓
49	Bunge Limited	Bermuda	8.092	3,0%	↓
50	Campbell Soup	USA	8.082	13,5%	↔

1. Ohne Verbrauchssteuer

2. Ohne größere außergewöhnliche Posten – Gewinnmarge nach Beteiligungsgewinnen und anderen außergewöhnlichen Posten
Quelle: Jahresabschlussberichte; 10K; OC&C-Analyse

1. Zusammenschluss von Heinz und Kraft zu einem Unternehmen erlaubt drei Neuzugänge bei nur zwei Absteigern aus den Top 50

STRUKTURELLE WACHSTUMSFLAUTE?

Stagnation droht

Der Trend der letzten Jahre setzt sich fort: Die 50 größten FMCG-Hersteller kämpfen weiter mit rückläufigen Wachstumsraten. Rechnerisch erzielten die Top 50 in 2015 ein durchschnittliches Wachstum von 2,3%. Wie bereits im Vorjahr ist dieser Wert allerdings stark von einer einzigen Akquisition beeinflusst, nämlich dem Zusammenschluss von Kraft und Heinz. Bereinigt um diesen Effekt erzielten die Top-50-Unternehmen lediglich ein Wachstum von 0,9%. Die sich schon 2014 andeutende Stagnationsgefahr verschärft sich zunehmend. Der in 2014 erreichte Tiefstwert von 3,5% (abgesehen vom Krisenjahr 2009 mit 0,6%) im Zehn-Jahres-Vergleich wurde erneut unterboten.

Über die Hälfte der betrachteten Unternehmen verzeichnete Umsatzrückgänge. Bunge Limited, ein Handels- und Verarbeitungsunternehmen von Öl- und Getreidesaaten und Anführer des letztjährigen Negativ-Rankings, musste dieses Jahr mit -17,3% nochmals einen starken Umsatzrückgang verkraften. Vor allem die wirtschaftlich angespannte Lage in Brasilien, einem der größten Märkte des Unternehmens, und der daraus resultierende Nachfrageeinbruch nach höherwertigen Margarineprodukten traf Bunge schwer.

Noch stärker schrumpfte dieses Jahr Archer Daniels Midland (ADM), das in ähnlichen Segmenten tätig ist. Das Unternehmen verzeichnete 2015 einen Umsatzrückgang von 18,5%, eine erneute Verschlechterung im Vergleich zum Vorjahr um 8,9%-Punkte. Dazu trugen u.a. der Verkauf des Schokoladen- und Kakao-Geschäfts und ein Preisverfall bei vielen Rohstoffprodukten bei.

Beide Unternehmen, ADM und Bunge, hatten zudem, wie viele weitere US-Unternehmen, mit einer starken Aufwertung des US-Dollars zu kämpfen (z.B. +20% zum Euro, +14% zum japanischen Yen). Ein stärkerer US-Dollar verringert den Wert der internationalen Umsätze von US-Unternehmen. Währungseffekte waren ein Hauptgrund dafür, dass sich der leichte Umsatzrückgang von US-Unternehmen aus 2014 (-0,9%) auf -5,6% verschlechterte. Nicht-US-Unternehmen hingegen erlebten eine vergleichsweise geringe Verlangsamung ihres nach wie vor positiven Umsatzwachstums (von +3,0% auf +2,1%).

Die drei wachstumsstärksten Unternehmen profitierten von vorangegangenen M&A-Aktivitäten. Angeführt wird die Liste vom Zusammenschluss von Kraft Heinz und einem daraus resultierenden Wachstum von über 50% aus der Sicht von Kraft. Vergleicht man allerdings den Umsatz von Kraft Heinz

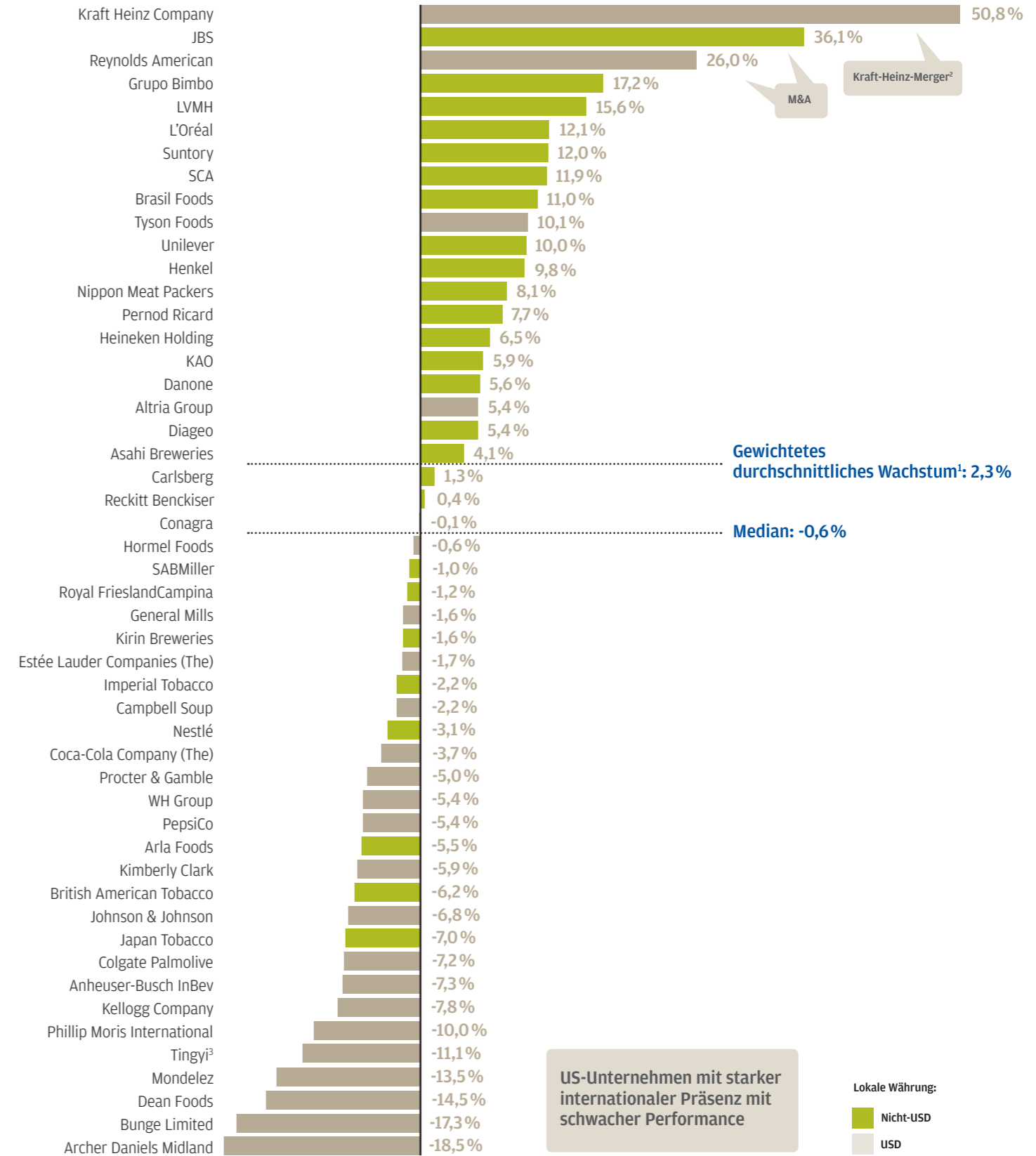
aus 2015 mit den kumulierten Umsätzen beider Unternehmen aus dem Jahr 2014, so hätte auch die neue Einheit einen Umsatzrückgang zu verzeichnen.

Auf den Plätzen 2 und 3 der wachstumsstärksten Unternehmen folgen JBS und Reynolds American Inc., die im Vergleich zum Vorjahr um 36,1% bzw. 26,0% zulegten.

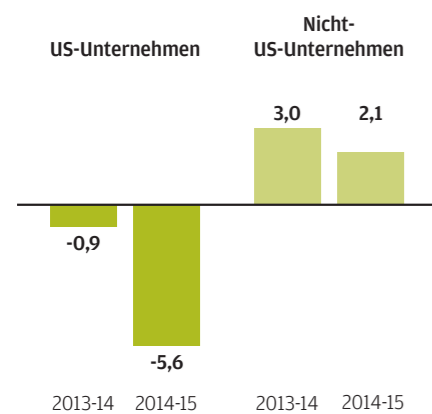
Der deutsche Top-50-Vertreter Henkel lag mit einem Wachstum von 9,8% weit über dem FMCG-Durchschnitt. Dazu trugen die Akquisitionen von 2014 - drei US-Haarpflegeunternehmen sowie ein französischer Produzent von Wasch-, Reinigungs- und Insektenschutzmitteln - bei. Aber auch organisch (d.h. bereinigt um M&A- und Währungseffekte) wuchsen die beiden relevanten Geschäftseinheiten: Laundry & Home Care um 4,9% und Beauty Care um 2,1%.

Ein vergleichbares organisches Wachstum konnte auch Unilever (4,1%) erreichen, während der Konkurrent Procter & Gamble organisch zwar um 1,0% wuchs, das Wachstum allerdings wieder durch Währungseffekte verlor.

Lebensmittelumsatzwachstum (ohne Verbrauchssteuer, in lokaler Währung) – 2015 vs. 2014
In %



Lebensmittelumsatzwachstum
Top 50¹, 2013 - 2015
In %



1. Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD (ohne Verbrauchssteuer)
Quelle: Geschäftsberichte; 10K; OC&C-Analyse

1. Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer
2. Vergleich von Kraft in 2014 mit Kraft Heinz in 2015 - Wachstum von Kraft und Heinz separat abgeschätzt für gewichteten Durchschnitt
3. Tingyi Holding Corp. mit Sitz auf den Cayman Islands und publiziert Geschäftsbericht in USD
Quelle: Geschäftsberichte; 10K; OC&C-Analyse

NEUER CEO SETZT WACHSTUMSAKZENTE AUF HENKELS TOP-MARKEN

Henkel: solide auf Kurs

Der deutsche Vertreter Henkel teilt sich in die drei Konzernsegmente Adhesive Technologies (Klebstoffe), Laundry & Home Care und Beauty Care auf, wobei nur die beiden letzteren als FMCG-Segmente in diesem Ranking berücksichtigt werden. Seit 2013 entwickeln sich diese positiv; in den letzten beiden Jahren u.a. getrieben von Zukäufen.

Die 20-Mrd.-€-Umsatzmarke rückt 2016 durch die Übernahme des amerikanischen Wasch- und Reinigungsmittelherstellers Sun Products (zweitgrößte Übernahme in der Konzerngeschichte) im Juni 2016 in greifbare Nähe. Der prognostizierte Jahresumsatz liegt durch den Zukauf bei etwa 19,5 Mrd. €. Allerdings erschweren Währungsschwankungen und die instabile Lage im Nahen Osten das Geschäft in einigen Wachstumsmärkten.

Seit Anfang 2016 hat sich Henkel im organischen Umsatz und EBIT weiterhin positiv entwickelt. Getrieben wird dies vor allem durch gute Leistungen im Segment Laundry & Home Care – hier insbesondere von Persil. Henkels bekannteste Marke in diesem Segment wird in über 50 Ländern vertrieben und seit 2015 auch in den USA. Ob sie sich im umsatzstärksten Markt gegen den Platzhirsch Tide von P&G behaupten kann, wird sich aber erst in den nächsten Jahren zeigen. Durch die Sun-Übernahme erweitert Henkel zudem sein Produktportfolio im Bereich Waschmittel und erschließt neue Vertriebskanäle für die Laundry-&Home-Care-Sparte. Dadurch konnte die Wettbewerbsposition im wichtigen US-Markt weiter verbessert werden und Henkel stieg zur Nummer Zwei hinter P&G auf. Auch in den Schwellen-

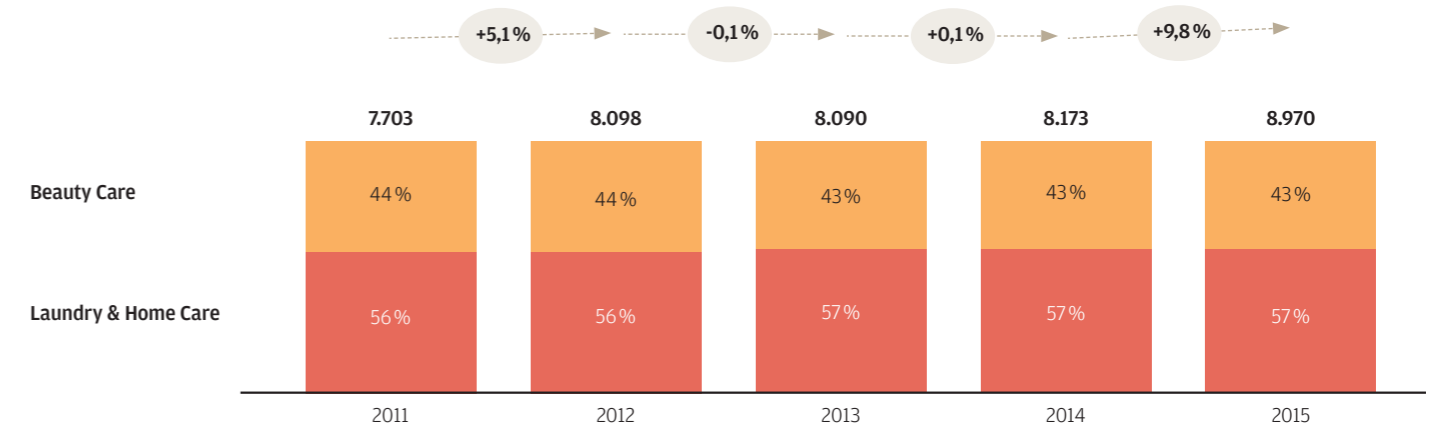
ländern entwickelte sich der Umsatz positiv, wurde allerdings durch negative Wechselkurseffekte gehemmt. So ist der Anteil der Schwellenländer am Konzernumsatz mit aktuell rund 40% noch ein gutes Stück vom proklamierten 50%-Ziel entfernt.

Den meisten Gegenwind spürt Henkel momentan auf den europäischen Märkten und hier vor allem in Deutschland. Die hohe Wettbewerbsintensität führt zu einem zunehmenden Preisverfall. Die Listung von Markenartikeln bei den Discountern Aldi (Lenor von P&G) und Lidl (Persil) führt zu einem Preisdruck, dem auch Drogeriemärkte nachgeben. Ob Henkel seinem Wettbewerber P&G folgt und Produkte aus dem Bereich Laundry & Home Care in Zukunft auch bei Aldi listen wird, ist zurzeit ungewiss.

Im Mai 2016 übernahm Hans Van Bylen, seit über 30 Jahren im Unternehmen tätig, den Konzernvorsitz von Kasper Rorsted. Welche Schwerpunkte der neue CEO setzt, wird mit Spannung erwartet. Auf jeden Fall soll das Unternehmen auch weiterhin schnell und profitabel wachsen und digitaler werden. Markenstrategisch setzt Van Bylen vor allem auf große Marken. Der Umsatzanteil der zehn größten Marken, aktuell bei über 60%, soll perspektivisch noch zunehmen. Auch nach der Sun-Übernahme steht Van Bylen weiteren Zukäufen positiv gegenüber, sollten sich strategisch sinnvolle Investitionsmöglichkeiten bieten.

2. Der Abschluss der Transaktion steht unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Genehmigung

Henkel Umsatzentwicklung FMCG-Segmente, 2011 – 2015
In Mrd. USD



Quelle: Geschäftsberichte; Recherchen; OC&C-Analyse



MEGA-DEALS

PRÄGEN M&A-LANDSCHAFT

Zwei Giganten entstehen

Nach relativ ruhigen Jahren bei den M&A-Aktivitäten sorgte das Jahr 2015 für Aufsehen. Trotz einer geringeren Anzahl an Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr stieg das M&A-Volumen von 54 Mrd. auf 226 Mrd. USD, getrieben durch drei große Transaktionen, die zusammen 175 Mrd. USD ausmachten.

Ein Biergigant ...

In der Bier- und Spirituosenindustrie wurden neun Transaktionen mit einem Volumen von insgesamt 122 Mrd. USD abgeschlossen. Darunter auch die Übernahme von SABMiller durch AB InBev für 120 Mrd. USD, die allerdings noch nicht im aktuellen Ranking berücksichtigt ist. Mit diesem Zukauf reagiert 3G (Investor hinter AB InBev) auf sich verschiebende Märkte. Denn nach Jahren der Zukäufe hatte sich AB InBev vor allem in entwickelten Ländern, in denen der Bierkonsum zurzeit einbricht, breit aufgestellt.

Wachstum findet stattdessen in Afrika und Lateinamerika statt, wo der Absatz durch den Aufstieg der Mittelklasse stark wächst. Afrika wurde von AB InBev als kritischer Erfolgsfaktor für künftiges Wachstum identifiziert und SABMiller, Marktführer in Afrika, somit als ein bestens geeigneter Übernahmekandidat. Zur finalen Freigabe des Deals bot der Konzern den Kartellbehörden proaktiv den Verkauf von Marken in bisherigen Kernmärkten an, um Bedenken bzgl. einer Monopolisierung zu zerstreuen. Die Kalkulation ging auf und die internationalen Kartellbehörden genehmigten die Transaktion Mitte 2016, unter anderem, weil SABMiller sich fast gänzlich vom europäischen Biergeschäft trennen wird.

Der nächstgrößte Konkurrent von AB InBev, Heineken, reagierte indes mit vier mittgroßen Zukäufen in wachstumsstarken Märkten. Die zwei größten von ihnen waren die Akquisition von Desnoes and Geddes, einer jamaikanischen Brauerei, für 603 Mio. USD und die Übernahme von Pivovarna, einer slowenischen Brauerei, für 472 Mio. USD.

3. Limitiert wird dies durch Mondelez, die nach Abspaltung von Kraft internationale Exklusivrechte für einige gemeinsame Marken halten. Nicht betroffene Marken sind z.B. A.1., Velveeta, Planters, Lunchables

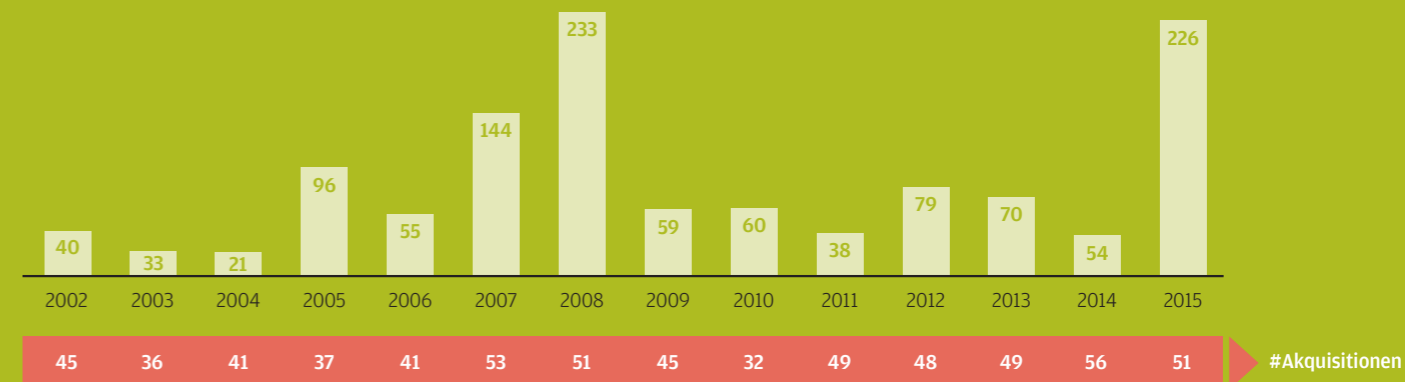
... und ein Lebensmittelgigant

Die M&A-Aktivitäten im Segment Nahrungsmittel und Getränke mit 19 Transaktionen und einem Volumen von 63,6 Mrd. USD wurden vom Zusammenschluss von Kraft und Heinz angeführt, der 54,5 Mrd. USD ausmachte.

Das neue Unternehmen plant die starke internationale Präsenz von Heinz auch für Kraft zu nutzen (Heinz erwirtschaftete in 2014 60% des Umsatzes außerhalb der USA, Kraft hingegen nur 2%³). Darüber hinaus sollen vor allem in den USA Skaleneffekte realisiert werden und zusätzliche Kostenoptimierungsmaßnahmen – auch hier getrieben durch den Investor 3G – für Renditesteigerungen sorgen. Die Ergebnisse des ersten Halbjahres 2016 deuten an, dass die eingeleiteten Maßnahmen greifen. So wurden 11.000 Stellen gestrichen und der Umsatz mit Saucen und Dressings konnte v.a. durch ein starkes internationales Geschäft ausgebaut werden. Der operative Gewinn und das EBITDA übertrafen dadurch die Erwartungen der Analysten.

Unbeirrt von diesem Deal setzte Konkurrent JBS seine globale Expansion durch Zukäufe fort. Der brasilianische Fleischproduzent und -verarbeiter akquirierte mit der Moy Park Group den größten Geflügel-Produzenten Nordirlands sowie die amerikanische Schweinefleisch-Geschäftseinheit von Cargill Inc., wodurch das Unternehmen einer der größten Fleischproduzenten in den USA wird.

Gesamtwert der Akquisitionen durch FMCG Champions¹, 2002 – 2015²
In Mrd. USD



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis
2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion
Quelle: Mergermarket; Handelsberichte; OC&C-Analyse

Exkurs:

„Kostenoptimierung à la 3G“

3G ist dafür bekannt, seine Portfoliounternehmen (z.B. Burger King, AB InBev, Heinz) nach erfolgreicher Übernahme auf Profitabilität zu trimmen. Essentieller Baustein hierbei ist die Einführung des „Zero-Based-Budgeting“. Jegliche Kosten werden von Grund auf neu bewertet. Sind Prozesse, Produkte oder Mitarbeiter obsolet, werden diese abgeschafft bzw. entlassen. Diese Strategie hat in der Vergangenheit zu Kündigungen und Standortschließungen geführt und damit auch Firmenkulturen verändert: Die Kennzahlenerfüllung von Mitarbeitern wird veröffentlicht, um den internen Wettbewerb zu erhöhen. Einzelbüros – auch des CEOs – werden aufgelöst. Bei AB InBev wurden durch die Maßnahmen in den fünf Jahren nach Übernahme (2008-13) 2,25 Mrd. USD eingespart und die EBITDA-Marge um 9%-Punkte auf fast 40% gesteigert.



Tabakindustrie auf Einkaufstour

Im kapitalstarken Tabaksegment wurden drei Transaktionen mit einem Volumen von 8,2 Mrd. USD abgeschlossen. Darunter war auch die insgesamt drittgrößte Akquisition von Natural American Spirit durch Japan Tobacco, wodurch das Unternehmen seine Präsenz in Europa erweitert.

Zusätzlich kaufte British American Tobacco das brasilianische Unternehmen Souza Cruz für 2,6 Mrd. USD sowie TDR für 0,6 Mrd. USD. Durch die Zukäufe erhält British American Tobacco eine marktführende Position in Brasilien, Kroatien, Bosnien und Serbien.

Henkel zurückhaltend

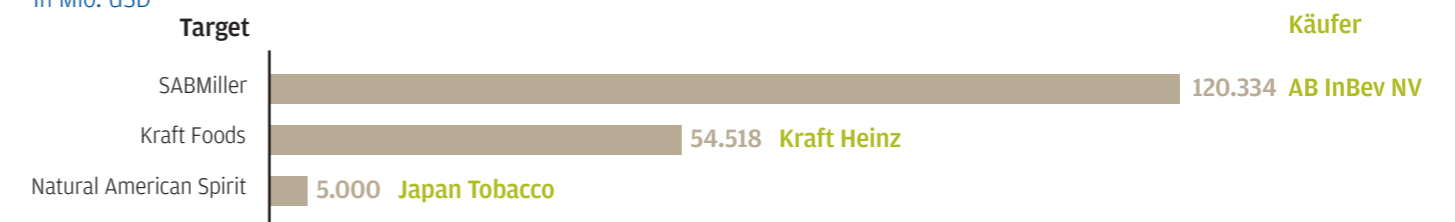
Gehörte Henkel 2014 noch zu den Haupteinkäufern am Markt, war das Unternehmen in 2015 deutlich zurückhaltender, erweiterte aber dennoch seine globale Präsenz.

Im Mai 2015 verkündete Henkel, die Waschmittel-Marken von Colgate-Palmolive im australischen und neuseeländischen Markt für 217 Mio. USD zu übernehmen. Insgesamt erwirtschafteten die zugekauften Marken einen Umsatz von 110 Mio. EUR in 2014.

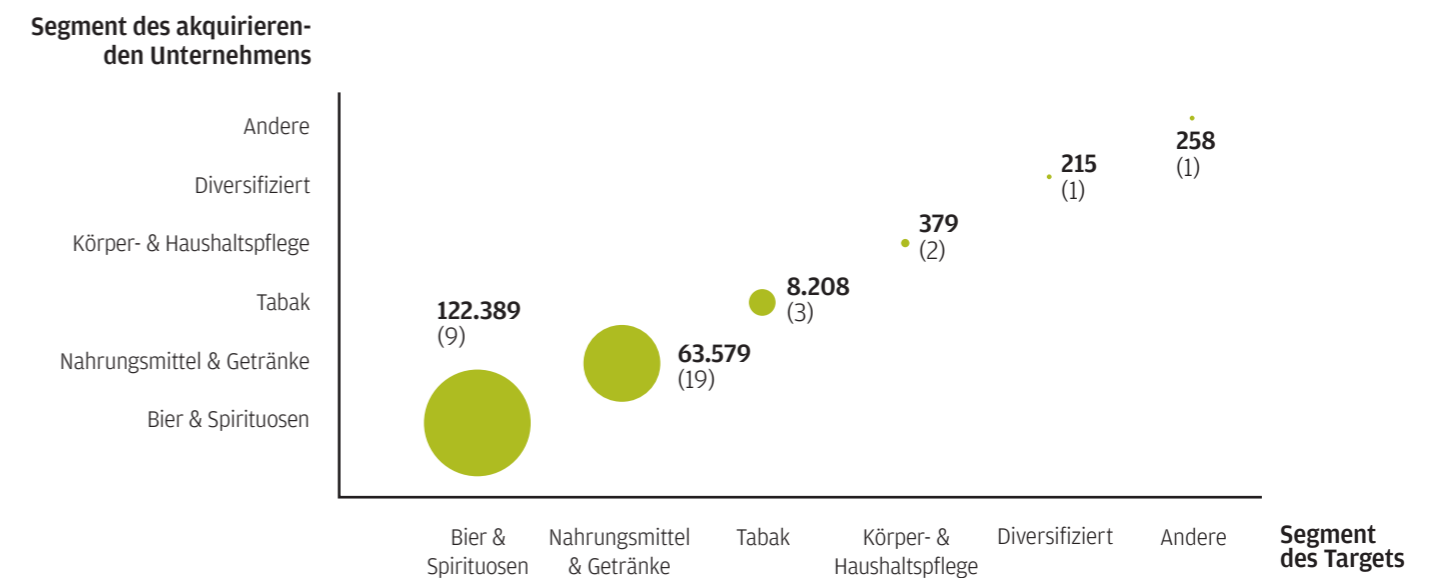
Zusätzlich wurde die Haarstyling-Marke Beauty Care mit Fokus auf den mexikanischen Markt zugekauft (Jahresumsatz etwa 40 Mio. EUR).

Darüber hinaus sollte die Akquisition von Sun Products neuen Rückenwind in 2016 geben.

Top-3-Akquisitionen der 50 FMCG Champions¹, 2015²
In Mio. USD



Akquisitionen der 50 FMCG Champions¹ nach Segmenten, 2015²
In Mio. USD (# Akquisitionen)



1. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen mit unveröffentlichtem Kaufpreis
2. Bezogen auf das Datum der Ankündigung der jeweiligen Transaktion
Quelle: Mergermarket; Handelsberichte; OC&C-Analyse

AUCH DIE PROFITABILITÄT GERÄT UNTER DRUCK

Tabak mit stärkster Umsatzrendite

Wie bereits im Vorjahr konnten die FMCG-Champions ihre Umsatzrendite nicht halten⁴. Im Vergleich zu 2014 büßten sie 0,6%-Punkte ein und landeten bei 16,6%. Am schwersten traf es neben Körper- und Haushaltspflege (-2,5%-Punkte) die diversifizierten Unternehmen (-3,5%-Punkte). Das schlechtere Abschneiden Letzterer liegt vor allem an LVMH, deren Rendite sich nach positiven Sondereffekten in 2014 (durch die Ausschüttung von Hermès-Aktien) wieder normalisierte (15,8%).

Tabak, schon im Vorjahr renditestärkstes Segment, konnte als einzige Sparte seine Marge verbessern (+4,5%-Punkte).

M&A-Aktivitäten beeinflussen Margen

Die gestiegene Aktivität in der M&A-Landschaft spiegelt sich auch in den Margen der Unternehmen wider. Sondereffekte rund um Akquisitionen, Veräußerungen sowie einhergehende Restrukturierungsmaßnahmen finden sich bei vielen Unternehmen, sowohl mit negativen als auch positiven Ausschlägen, wieder.

So hatte Reynolds American Inc. maßgeblichen Einfluss auf das Renditewachstum im Tabak-Segment. Durch den Verkauf mehrerer Zigarettenmarken für 7,1 Mrd. USD konnte das Unternehmen seine Rendite um 34,7%-Punkte auf 65,1% erhöhen und ist somit unumstrittener Spitzenreiter. Im nächsten Jahr wird das Unternehmen allerdings nicht mehr von diesen Einmaleffekten profitieren. Demgegenüber stehen die größten Renditeverlierer: Reckitt Benckiser (-16,9%-Punkte) und Carlsberg (-12,5%-Punkte). Während die Sondereffekte von Carlsberg vor allem durch Restrukturierungsmaßnahmen getrieben waren, erwirtschaftete Reckitt Benckiser geringere Renditen wegen des Verkaufs einiger margenstarker Geschäfte Ende 2014.

Marketing- / R&D-Ausgaben steigen

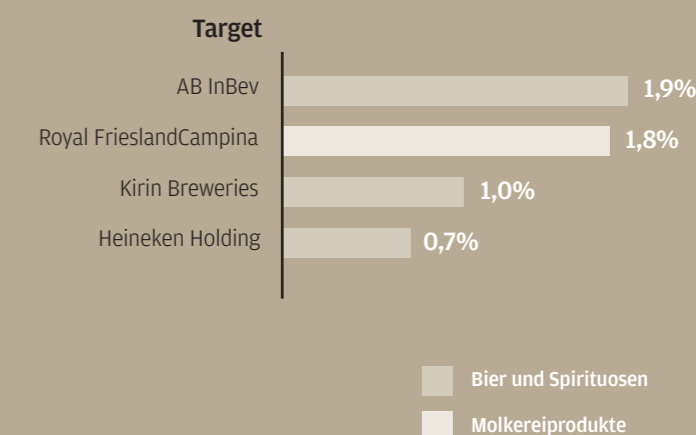
Neben den M&A-Aktivitäten wirkten sich im Vergleich zu 2014 auch steigende Investitionen in Marketing- und R&D-Maßnahmen auf die Margen aus. Die durchschnittlichen R&D-Ausgaben stiegen um 0,7%-Punkte auf 2,0% und die Marketingausgaben um 0,8%-Punkte auf 9,3% der Umsätze.

Absolute Spitzenreiter bei den Marketingausgaben sind die Kosmetikerhersteller L'Oréal und Estée Lauder, die 29,1% bzw. 25,7% ihres Umsatzes für Marketing aufwenden. Auffällig ist, dass im Vergleich zum Vorjahr vor allem Bierproduzenten die Marketingausgaben steigerten – und das trotz eines steigenden Risikos der Einschränkung der Werbefreiheit (z.B. Warnhinweise auf Flaschen, Werbeeinschränkungen bei Sportveranstaltungen). Hierbei spielt digitales Marketing eine immer größere Rolle. Spitzenreiter beim Wachstum der Marketingausgaben ist AB InBev. Der Konzern plant bis 2025 mindestens eine Milliarde US-Dollar in Social-Media-Kampagnen zu investieren. Konkurrent Heineken hat innerhalb von zwei Jahren den Anteil der digitalen Marketingausgaben am gesamten Marketingbudget von 9% auf 25% ausgebaut und zielt langfristig auf 50%.

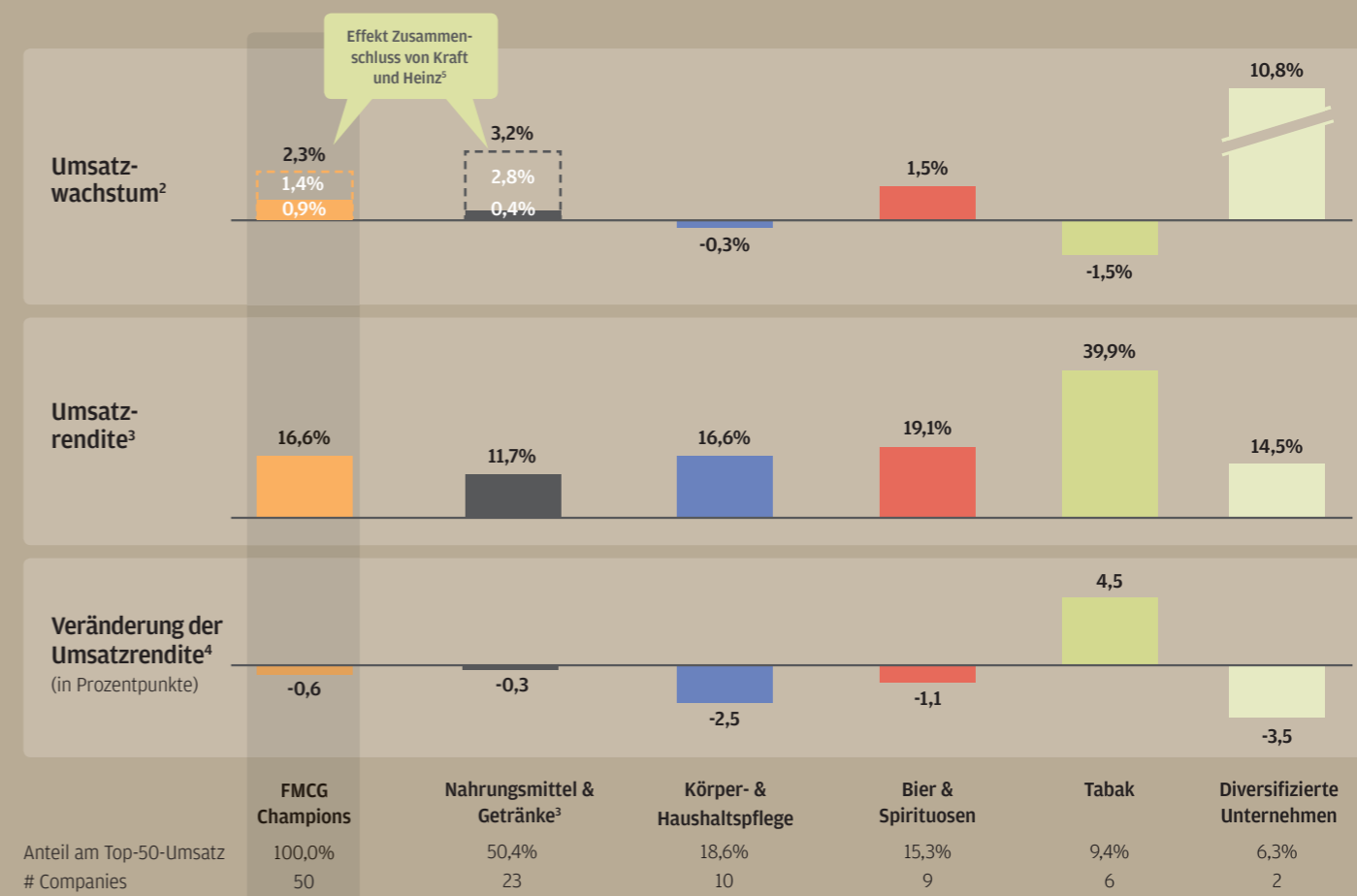
Rohstoffpreise sinken

Positiv haben sich die Rohstoffpreise für viele Unternehmen entwickelt. In 2015 sanken die Nahrungsmittelrohstoffpreise im Schnitt um 19%. Der Fleischpreis fiel mit 15% noch am wenigsten stark, der Milchpreis hingegen gab durch die Abschaffung der Milchquote im April 2015 um fast 30% nach. Weil die Herstellungskosten schneller sanken als die Verbraucherpreise, profitierten viele Unternehmen von höheren Rohmargen. Die größten Gewinner waren folgerichtig Dean Foods (Besitzer regionaler Milchmarken in den USA) und Royal FrieslandCampina (Hersteller von Landliebe) mit einem Rohmargenwachstum von 6,7%-Punkten bzw. 4,8%-Punkten. Aufgrund der beschriebenen gegenläufigen Effekte konnten viele Unternehmen die positive Entwicklung auf der Rohmargen-Seite allerdings kaum in eine Verbesserung der Umsatzrenditen überführen.

Wachstum der Marketingausgaben im Verhältnis zum Umsatz, Top 4, 2014 – 2015
In Prozentpunkte



Analyse der FMCG-Segmente
In %, in Prozentpunkte¹



1. Statistiken sind Durchschnitte der Teilbranchen
2. Wachstum der Lebensmittelumsätze in lokaler Währung gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer
3. Umsatzrenditen in lokalen Währungen, gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in USD; ohne Verbrauchssteuer
4. Ohne Bereinigung um Sondereffekte
5. Signifikant niedrigeres durchschnittliches Wachstum bei getrennter Wachstumsbetrachtung von Kraft und HJ Heinz
Quelle: Geschäftsberichte; IOK; OC&C-Analyse

„DIGITAL“ TOTAL

Digital verändert das Kundenverhalten ...

Die digitale Entwicklung hat das Kundenverhalten in der letzten Dekade zweifelsohne massiv verändert. Der Einfluss macht auch vor der FMCG-Branche nicht halt. Diese muss sich zunehmend auf die digitalen Megatrends einstellen.

Heutige Konsumenten „gehen“ nicht mehr online, sie „sind“ online und das Internet der Dinge dringt in alle Lebensbereiche vor. Allein in Deutschland beträgt die Rate der aktiven Internetnutzer bereits 90%.⁵ Dabei bedeutet online in der Mehrzahl der Fälle immer auch mobil, da mehr als die Hälfte des Webtraffics über Smartphones und Tablets stattfindet.⁶ Getrieben von der hohen Internetaffinität wächst der E-Commerce rasant weiter und durchdringt immer mehr Handelsbereiche, so dass bis 2020 erwar-

tungsgemäß 16% des gesamten Handelsvolumens online abgewickelt werden.⁷ Da sowohl das Privat- als auch das Arbeitsleben von sozialen Netzwerken maßgeblich beeinflusst werden, findet Kommunikation (auch mit Herstellern) in Echtzeit und oft auch mit mehreren Empfängern statt.

... mit großen Auswirkungen für FMCG Player

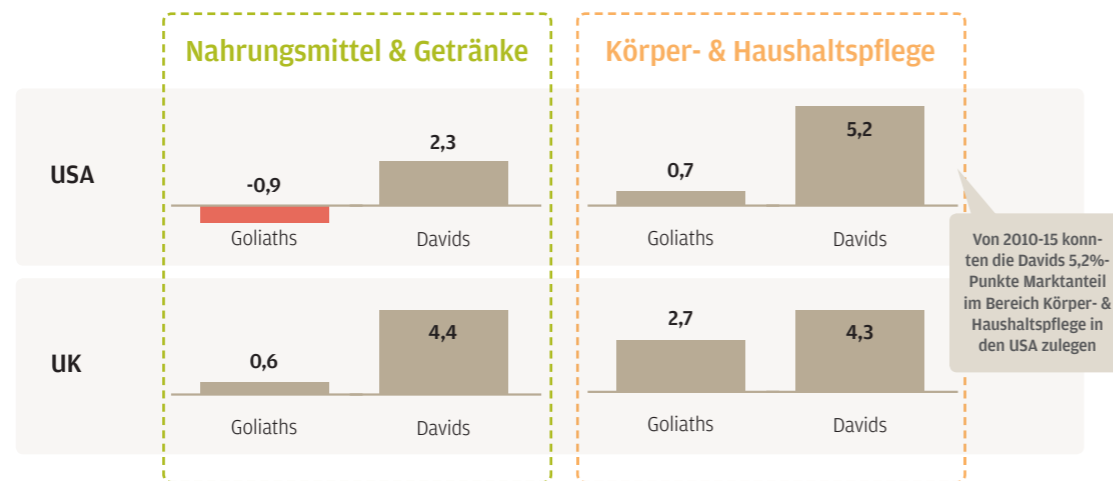
Diese Entwicklungen führen dazu, dass sich FMCG-Spieler in vielen Bereichen anpassen und weiterentwickeln müssen.

Zum einen müssen sie lernen, mit Online als Vertriebskanal umzugehen und auf neue digitale Geschäftsmodelle angemessen zu reagieren. Zum anderen geht es darum, Online als Marketingkanal und Instrument zur Steigerung der Kundenloyalität zu beherrschen. D.h. Konsumenten zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal anzusprechen, indem soziale Medien gemanagt, digitale Marketingkanäle optimal bespielt und Budgets effizient zwischen On- und Offline-Aktivitäten allokiert werden. Dies wird umso wichtiger, da sich die Wege der Kundenkommunikation ändern und ihre Geschwindigkeit zunimmt. Somit bietet sich die Möglichkeit, Kundenfeedback schneller zu verarbeiten und in den Produktentwicklungsprozess einzubinden. Gleichzeitig steigen aber auch die Erwartungen der Kunden. Wer jederzeit online und erreichbar ist, erwartet auch eine schnellere Antwort auf seine Anfrage als in der Vergangenheit. Außerdem teilen Kunden ihre Erfahrungen – positive wie negative – mit ihren Netzwerken, was zu Erfolgen von viralem Marketing, aber auch zu so genannten „Shitstorms“ führen kann.

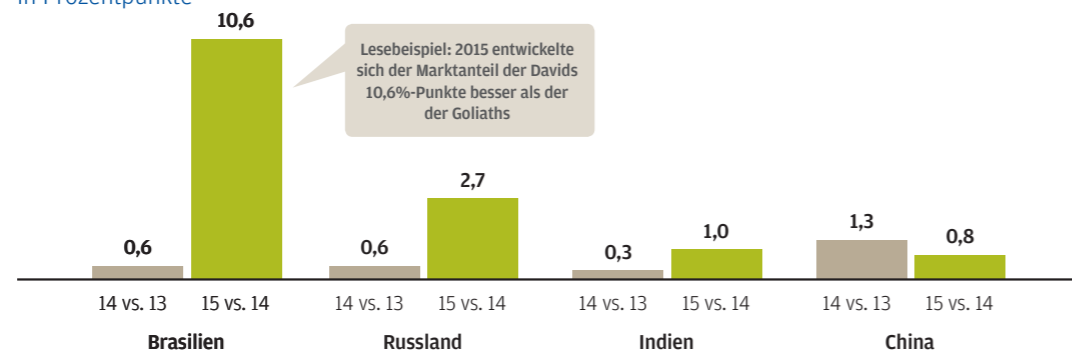
Der Wegfall früherer Eintrittsbarrieren durch Digital ermöglicht es Start-ups etablierte Platzhirsche anzugreifen. Klassisches Beispiel einer wegfallenden Eintrittsbarriere ist das Marketing. Früher war eine große Reichweite einer Marketingkampagne nur den großen Budgets vorbehalten. Im digitalen Zeitalter ermöglicht virales Online-Marketing diese Gesetzmäßigkeit auszuhebeln. Eine gute Idee, eine Kamera und ein Youtube-Zugang – und schon können mehrere Millionen Menschen mit einer Kampagne erreicht werden. Außerdem richten sich kleine agile Davids zum Teil gezielt auf Nischen aus, in denen sie mit Hilfe digitaler Kanäle individuelle Kundenbedürfnisse deutlich besser bedienen können.

Vielen der Top 50 scheint hingegen eine klare Digitalstrategie noch zu fehlen. Bislang thematisieren nur wenige Unternehmen Digital in der Tiefe. Gerade einmal 9 der Top 50 erwähnen ‚digital‘ mehr als 10-mal in ihrem Jahresabschlussbericht. Sehr viel Zeit mit der passenden Antwort dürfen sich die Goliaths aber nicht mehr lassen, denn die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Davids kontinuierlich aufholen.

Delta Marktanteilsveränderungen David¹ vs. Goliath² nach Segment, USA und UK 2010 – 2015
In %



Delta Marktanteilsveränderungen David¹ vs. Goliath² nach Ländern, BRIC 2013 – 2015
In Prozentpunkte



1. Top-20-Wettbewerber jedes Landes, die nicht zu den globalen Top-100-FMCG-Unternehmen gehören
2. Top-50-FMCG-Champions des jeweiligen Landes
Quelle: Geschäftsberichte; Euromonitor; OC&C-Analyse

Dynamische Davids nutzen Digital als Türöffner

Kleinere lokale Spieler (Davids) sind oft in der Lage agiler auf diese Megatrends zu reagieren und können von den behäbigeren Goliaths der Top 50 so kontinuierlich Marktanteile erobern. Dieser Trend zeigt sich in den vergangenen Jahren sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern.

Case Study: „Dollar Shave Club“

Ein Neuling, der die etablierten Rasur-Marken ärgert, ist das amerikanische Unternehmen Dollar Shave Club. Marken wie Gillette profitierten bisher davon, Kunden mit günstigen Rasierern an sich zu binden, um ihnen anschließend hochpreisige Klingen zu verkaufen. Hier setzt das Business Modell von Dollar Shave Club an. Über ein Online-Abo-Modell liefert das Unternehmen seinen Kunden günstige Klingen nach Hause. Mittlerweile hat das Unternehmen sein Portfolio um kompletere Pflegeprodukte ergänzt. Die Kosteneinsparungen durch den Verzicht auf stationäre Kanäle werden in Form von niedrigen Preisen an Kunden weitergereicht. Zusätzlich verzichtet das Unternehmen auf teure „Testimonials“ als Werbeträger, sondern setzt stark auf virales Marketing. Das Video zur Markteinführung wurde über 20 Mio. Mal angesehen und war ein Meilenstein für den rasanten Aufstieg. Innerhalb von wenigen Jahren konnte das Unternehmen über 2 Mio. Kunden gewinnen, erwirtschaftete einen Umsatz von ca. 150 Mio. USD in 2015, wurde Nummer Zwei hinter Gillette im amerikanischen Rasur-Markt und Marktführer im Online-Kanal. Der Erfolg zwang Gillette dazu, seine Online-Präsenz auszubauen und führte zu mehreren Nachahmern in anderen Ländern (z.B. Morning Glory in Deutschland).

Nur vier Jahre nach der Gründung übernahm Unilever das Unternehmen im Juli 2016 für etwa 1 Mrd. US-Dollar. Zum einen bietet die Übernahme Unilever einen Einstieg in den amerikanischen Markt, der bis dato von Kontrahent P&G dominiert wird. Zum anderen nennt Unilever explizit den Zugriff auf die „einzigartigen Kunden- und Marktdaten“ des Direktvertrieb-Modells von Dollar Shave Club als Kaufgrund.

Case Study: „Inoherb“

Gute Ideen schlagen große Budgets. Das beweist Inoherb. Die chinesische Marke vertreibt Kosmetik, die auf traditioneller chinesischer Medizin beruht und im Gegensatz zur globalen Konkurrenz speziell für die asiatischen Bedürfnisse entwickelt wurde. Seit Jahren betreibt Inoherb innovatives Cross-Plattform-Marketing: Zur Promotion der neuen Männerlinie sponserte die Marke 2015 eine erfolgreiche chinesische TV-Show und ermöglichte es Zuschauern, über die App des TV-Senders Produkte zu bestellen und über das Scannen eines QR-Codes, der während der Sendung eingeblendet wurde, an einem Gewinnspiel teilzunehmen. Der Star der Sendung wurde zudem als Social-Media-Markenbotschafter gewonnen. Durch Posts an seine 50 Mio. Follower half er dem Kampagnen-Hashtag, 90 Mio. Impressions zu erreichen.

5. AGOF
6. Statista
7. IfH Köln, Handelsszenario 2020

WIE KÖNNEN GOLIATHS DIGITAL PUNKTEN?

1. Wie kann Digital helfen, die Supply Chain zu optimieren?

Für große FMCG-Spieler birgt die digitale Entwicklung eine schlechte und eine gute Nachricht. Die Schlechte: Es gibt kein digitales Allheilmittel, das man einkaufen kann. Die gute Nachricht ist jedoch ebenso wichtig: Spieler mit einer durchdachten Digitalstrategie werden sich langfristig erfolgreich positionieren.

Goliaths sollten ihre Strategie in sechs Punkten hinterfragen, um zu identifizieren, auf welchen digitalen Ebenen sie angreifen wollen.

Die Nutzung von Digital zur Kostensenkung ist nicht neu. Schon seit 15 Jahren werden z.B. elektronische Auktionen im Einkauf genutzt, um Transparenz zu schaffen und dadurch Einkaufskonditionen zu verbessern.

Mittlerweile hat die Digitalisierung auch in andere Back-End-Bereiche Einzug gehalten. Vor allem in der Supply Chain und Produktion lassen sich noch Effizienzen heben. Relevante Themen sind z.B. die Optimierung der Kapazitätsauslastung und Echtzeitkommunikation mit Partnern. Da es sich hier schnell um Investitionen im Millionenbereich handelt, sollte bei jedem Investment die konkrete Margenauswirkung berücksichtigt werden. Nur wenn beispielsweise eine verbesserte Transparenz in der Supply Chain auch zur Optimierung der Geschäftsprozesse führt, lohnen sich die hohen Ausgaben.

Procter & Gamble verfolgt seine Produkte während der gesamten Produktion. Durch die gewonnenen Erkenntnisse konnten u.a. Lagerbestände um 25% reduziert und mehrere Millionen Euro eingespart werden.

2. Können Produkte mit Hilfe von Digital besser auf den Kunden ausgerichtet werden?

Entwicklungszyklen für Produkte werden seit vielen Jahren deutlich kürzer und weniger planbar. Konsumenten sind es mittlerweile gewohnt, regelmäßig neue Produkte präsentiert zu bekommen und erwarten dies auch. Dadurch sind FMCG-Spieler gezwungen, im Produktentwicklungsprozess schneller zu werden und ihre Innovationen möglichst genau auf den neusten Trend und den Kundengeschmack anzupassen. Online-Plattformen und -Netzwerke ermöglichen eine frühzeitigere Einbindung des Konsumenten in die Produktentwicklung. Je nach Konzeption der Plattform kann in kurzer Zeit breites Feedback eingeholt werden. Produktflops werden so schneller erkannt und vielversprechenden Innovationen steht mehr Budget zur Verfügung, so dass sie schneller zur Marktreife getrieben werden können.

Einige Goliaths haben dieses Potential erkannt und ihre Produktentwicklung darauf angepasst. Kraft nutzt sehr erfolgreich Online-Communities, um Trends zu identifizieren und schnell eine erste Indikation zur Erfolgswahrscheinlichkeit einer Produktneuheit zu erhalten. Pampers (P&G) hat eine eigene Online-Community gegründet und erhält über diese Feedback von Kunden zu konkreten Leistungsmerkmalen (Weichheit, Wechselbarkeit etc.), welche als Input an die Produktentwicklung und das Marketing weitergeleitet werden.

3. Welche Implikationen hat Digital für den Marketingansatz?

Digitales Marketing ermöglicht die Ansprache der Konsumenten über viele neue Kanäle, etliche davon in Echtzeit. Die verschiedenen Kanäle dienen unterschiedlichen Zwecken, von der Steigerung der Kundenwahrnehmung bis hin zur Schaffung von Loyalität.

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die digitalen Möglichkeiten in die übergreifende Marketingstrategie zu integrieren und Budgets zwischen klassischen Marketingkanälen und Online zu verteilen. Im Detail muss definiert werden, auf welche digitalen Kanäle gesetzt werden soll – Social Media, Google-Optimierung, eigene Online-Auftritte etc. – und wie diese Kanäle und das Offline-Marketing optimal verzahnt werden können.

Am Beispiel von L'Oréal ist gut ersichtlich, welche hohen Stellenwert digitales Marketing mittlerweile einnimmt. Das Unternehmen verwendete 2015 mehr als 25% des Marketing-Budgets für Digital, Tendenz steigend (+10%-Punkte zum Vorjahr). Auch das bereits erwähnte Beispiel von Dollar Shave Club zeigt die Potenziale insbesondere für kleinere Unternehmen deutlich auf.

4. Macht ein eigener Online-Shop aus strategischen Gesichtspunkten Sinn?

Ein eigener Online-Shop ist für Konsumgüterhersteller selten profitabel. Kleine Liefermengen führen (relativ zum Warenkorbwert) zu hohen Logistikkosten und drücken die Marge. Auch Cross-Selling zur Vergrößerung des Warenkorbes ist aufgrund von begrenzten Online-Sortimenten der jeweiligen Corporate- bzw. Brand-Stores nur bedingt möglich. Zu guter Letzt birgt ein kompetitives Pricing das Risiko von Kanalkonflikten mit stationären und Online-Händlern. Um dies zu vermeiden, positionieren FMCG-Spieler, die heute einen eigenen Online-Shop betreiben, den Shop oft als Preisobergrenze im Markt – setzen dadurch aber auch weniger Produkte über ihren eigenen Online-Kanal ab als sonst möglich.

Eigene Online-Shops können aber trotzdem einen strategischen Mehrwert bieten, da sie Primärdaten über Verbraucher liefern. So lassen sich Rückschlüsse auf Konsumenten ableiten und das Unternehmen kann sich besser auf den Konsumenten ausrichten. Dabei garantiert ein eigener Online-Vertriebskanal die Datenhoheit und schafft Unabhängigkeit von Dritten.

Es gilt jedoch, die Voraussetzungen zu schaffen, um die Fülle an Daten auswerten zu können. Die Königsdisziplin ist die Verknüpfung von Online- und Offline-Daten, um sich ein möglichst holistisches Bild vom Kunden zu verschaffen. Weil oft der Link zwischen Online- und Offline-Daten fehlt, ist das allerdings ein sehr schwieriges Unterfangen. Hier kann beispielsweise der Einsatz von Kundenkarten unterstützen. Oft tendieren Unternehmen allerdings dazu, Einfachheitshalber Marktforschung einzukaufen und die damit verbundene Unschärfe zu akzeptieren.

Procter & Gamble verfügt über einen eigenen Online-Shop, positioniert diesen jedoch nicht als Konkurrenz zum stationären Handel, sondern verkauft Produkte zur UVP und legt das Hauptaugenmerk auf die Nutzung als Marketing- und Marktforschungsinstrument.

DIGITALISIERUNG BIETET NEUE CHANCEN FÜR DIE KUNDENANSPRACHE, OPTIMIERUNG DER SUPPLY CHAIN, INPUT FÜR DIE PRODUKTENTWICKLUNG UND NEUE ABSATZMÄRKTE

DIE TOP-50-FMCG-GOLIATHS BRAUCHEN EINEN ENTSPRECHEND GROSSEN DIGITALEN FOOTPRINT GEGEN DIE DAVIDS



5. Unterstützung von Händlern einholen

Auch wenn sich ein Unternehmen gegen einen eigenen Online-Shop entscheidet, kann der Online-Vertriebskanal als Absatzweg und Datenquelle genutzt werden. Kooperationen mit Händlern sind ein möglicher Weg diesen Vertriebskanal zu erschließen und mit Hilfe des Partners Daten zu sammeln. Dabei können Konsumgüterhersteller entweder mit Online-Pure-Plays oder mit Multichannel-Händlern kooperieren.

Bei einer Kooperation mit einem Pure-Play-Spieler wie Amazon kann der FMCG-Hersteller auf bestehende Infrastrukturen aufsetzen und einen zusätzlichen Absatzkanal schnell und ohne hohen Entwicklungsaufwand über die existierende Plattform aufbauen. Die Datenhoheit liegt in diesem Falle allerdings meistens beim Händler. Auch in puncto Kooperation ist Procter & Gamble aktiv: Parallel zum eigenen Online-Shop nutzt es den Amazon-Marktplatz, um seine Produkte zu verkaufen. Doch Amazon ist nicht nur reine Verkaufsplattform für P&G: Der Internetgigant ist ein Stück weit in die Supply Chain von P&G integriert, indem er Mitarbeiter zum Teil direkt in Fabriken von P&G beschäftigt.

Bei der Kooperation mit einem Multichannel-Händler ist im Vergleich zu der Pure-Play-Lösung oftmals mehr Eigeninitiative des FMCG-Spielers gefragt, da viele LEH-Multichannel-Händler online noch nicht hochgradig professionalisiert sind. Das bedeutet, dass Hersteller und Händler die entsprechende Kategorie online in weiten Teilen gemeinsam entwickeln und in das Gesamtgefüge des Händler-Online-Shops einpassen. Aufgrund des Aufwands ist hier das Risiko der Partnerschaft höher als bei der „Pure-Play-Fertiglösung“. Allerdings ist auch das Potenzial höher. Zum Beispiel sollte der FMCG-Spieler für die Unterstützung beim Aufbau der Kategorie eine bevorzugte Behandlung hinsichtlich Online-Regalfläche erhalten und sich so als Online-Category-Captain positionieren. Dadurch kann er die Markenbekanntheit steigern und einen höheren Umsatz generieren. Zusätzlich sollte die Datenhoheit zwischen beiden Kooperationspartnern geteilt werden, damit durch ein gemeinsames Lernen über den Kunden die Kategorie online vorangetrieben werden kann.

Erste internationale vielversprechende Piloten wurden bereits angestoßen und die Ergebnisse werden mit Spannung erwartet.

6. Trägt die Organisation Digital mit?

Von vielen Unternehmen wurden und werden die Auswirkungen von „Digital“ immer noch unterschätzt. Es reicht eben nicht, sich Digitalisierung auf die Fahnen zu schreiben; Digitalisierung muss durch Kultur, Wissen und Fähigkeiten gelebt werden. Dies kann nur funktionieren, wenn die Belegschaft aktiver Teil hiervon ist. Daraus ergeben sich aktuell zwei Herausforderungen für FMCG-Konzerne: Zum einen gilt es, junge, „digitale“ Talente von sich zu überzeugen, zum anderen muss die bestehende Belegschaft geschult werden.

Erschwert wird das Gewinnen neuer Talente für FMCG-Unternehmen dadurch, dass andere Arbeitgeber in den letzten Jahren ihre Attraktivität gesteigert haben und daher die besten Mitarbeiter für sich gewinnen konnten. Zu den größten Gewinnern auf dem Recruitingmarkt zählen Technologie-Firmen wie Google. Um als Arbeitgeber wieder attraktiver zu werden, müssen FMCG-Spieler sich bei jungen Talenten besser positionieren. Hierbei wird auch die digitale Ausrichtung eine große Rolle spielen.

Wie man seine Belegschaft für das Thema Digital sensibilisieren kann, hat L'Oréal gezeigt:

Innerhalb von fünf Jahren wurde die Zahl der „digitalen Experten“ im Unternehmen von 200 auf über 1.000 erhöht und damit mehr als verfünffacht. In 2015 erhielt die komplette Marketing-Belegschaft (über 7.000 Mitarbeiter) Digital-Trainings. Die Initiative beinhaltete unter anderem E-Commerce-Workshops sowie Mentoren-Programme für Führungskräfte von jungen Kollegen. L'Oréal hat erkannt, dass nur diejenigen digital erfolgreich sein können, deren Organisationen auch dazu bereit sind.

WER SCHAFFT DIE TREND- WENDE?

Zwei Jahre in Folge ist das Umsatzwachstum zurückgegangen und die Profitabilität der 50 größten FMCG-Hersteller hat sich verschlechtert. Es gilt, diesen Trend umzukehren, bevor aus kleinen lokalen Wettbewerbern neue Goliaths entstehen. Hierbei wird die richtige Digitalstrategie eine große Rolle spielen, um angemessen auf neue Geschäftsmodelle reagieren zu können und Kunden langfristig an sich zu binden. Zudem rechnen wir weiter mit strategischen M&A-Aktivitäten, um Synergien zu heben und Wachstumsmärkte zu besetzen. Der Kampf von David und Goliath bleibt also weiterhin spannend.

Wir von OC&C unterstützen Sie gerne, Ihr Unternehmen fit für Digital zu machen. Wir bieten Ihnen an, den Einfluss von Digital auf Ihr Unternehmen und Ihre „Digital Readiness“ zu analysieren und zu benchmarken. Gemeinsam identifizieren wir die passenden Erfolgshebel und machen Sie als David oder Goliath noch erfolgreicher.

OC&C Strategy Consultants ist als führende Strategieberatung seit 30 Jahren weltweit aktiv und besitzt eine einzigartige Branchenerfahrung und Methodenkompetenz, um Ihr Leistungsversprechen und damit Ihren Umsatz und Gewinn nachhaltig zu steigern. Wir verstehen die Trends in der Konsumgüterindustrie und im Handel und wissen, was beim Kunden wirkt. Wir diskutieren Ihre strategischen Fragestellungen gerne und unverbindlich mit Ihnen, weil wir glauben, dass der Mix aus interner und externer Expertise leistungsstarke Konzepte entwickelt, und weil wir immer finanziellen Erfolg und Umsetzbarkeit miteinander verknüpfen.

Büros

Belo Horizonte

T +55 31 3481 0105

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hongkong

T +852 2338 1808

Istanbul

T +90 212 285 4020

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 4946 6600

München

T +49 89 693394 500

Neu-Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 347 254 9595

Paris

T +33 1 58 56 18 00

São Paulo

T +55 11 3053 0434

Shanghai

T +86 21 6031 8099

Warschau

T +48 22 826 2457

www.occstrategy.com