

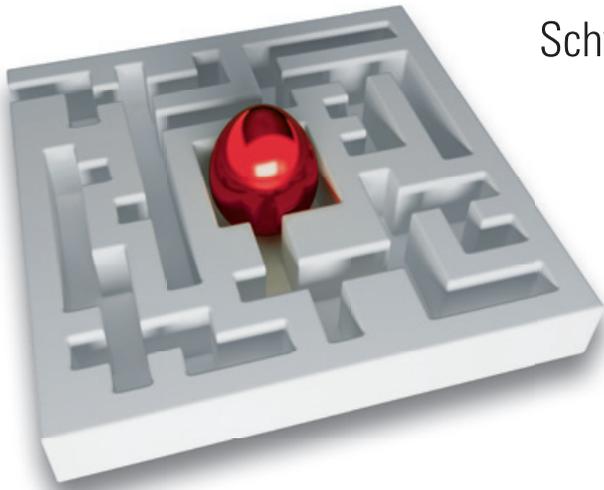


Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

November 2014

FMCG-Industrie: Mit einem robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell den Unternehmenswert steigern

Schwerpunkt: Near Food & Non Food



Einleitung

1

Sichert Ihr Geschäftsmodell nachhaltig Zukunftsfähigkeit und Wert des Unternehmens?

Sie sind Inhaber, Top-Manager, Führungskraft, Beirat oder Aufsichtsrat eines Unternehmens in der FMCG-Industrie und stehen in dieser Funktion in der Verantwortung? Dann sind Sie intensiven Wettbewerb und das permanente Streben nach Marktanteilen, Wachstum und Profitabilität gewohnt.

In einem Markt, der von finanzkräftigen Multinationals und dem stark konzentrierten Handel geprägt ist, sind es vorwiegend die mittelständischen Unternehmen, für die es eine große Herausforderung ist, nachhaltig zufriedenstellende Profitabilität und Unternehmenswertsteigerung zu erzielen.

Entspannung ist nicht in Sicht: Nachdem auch in Asien, Lateinamerika und insbesondere Russland Wachstumsgrenzen sichtbar wurden, tritt für die Multinationals die Bedeutung Deutschlands, als größter europäischer Markt, noch stärker in den Vordergrund. Und auch bei Handelsmarken (Private Label/PL) wird im Bereich Haushalts- und Körperpflege das mit Tesco leidende McBride weiter auf den kontinental-europäischen Markt drängen. Nur leider ersticken mit den ernüchternden aktuellen Einzelhandelszahlen auch in Europa die mageren Wachstumsanzeichen im Keim. Die Food-Märkte stagnieren und die Non-Food Märkte verlieren um 2,1 % in der Euro-Zone (Sep. 2014 vs Aug. 2014; Eurostat, 5. November 2014).

In diesem Umfeld kann eine Auslistung bei einem wichtigen Handelspartner, eine aggressive Vermarktungsstrategie des Wettbewerbes oder ein unerwarteter Preisanstieg bei einem wichtigen Rohstoff den Gewinn schwinden lassen – und damit das eigene Geschäftsmodell in Frage stellen.

Hinzu kommt, dass wichtige gesellschaftliche Veränderungen und technologische Trends die FMCG-Branche in den kommenden Jahren stark beeinflussen werden. Hinter jedem der bekannten Schlagworte wie Digitalisierung im Handel, Online-Kommunikation, Demographie-Falle oder Nachhaltigkeit verstecken sich Entwicklungen, die für das eigene Geschäft von hoher Relevanz sein werden.

Deshalb ist für Entscheider wichtig: Mehr denn je müssen Unternehmen „robust“ und „zukunftsfähig“ sein. Das „Geschäftsmodell“ muss so gestaltet werden, dass

- aus der Vielzahl an strategischen Alternativen zur Marktbearbeitung jene attraktiven Optionen gewählt werden,
- für welche mit einer passgenau abgestimmten Leistungserstellung (von Beschaffung, über Produktion bis zur Organisation der internen Abläufe) Wettbewerbsvorteile aufgebaut bzw. abgesichert werden können.

Nur so kann es in einem intensiven Wettbewerbsumfeld gelingen, Gewinne zu erwirtschaften und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

Wettbewerbsintensive und gesättigte Märkte lassen die Profitabilität der FMCG-Branche erodieren

Demographische und gesellschaftliche Trends müssen rechtzeitig antizipiert werden

Eine strukturierte Geschäftsmodellkonfiguration ist Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung

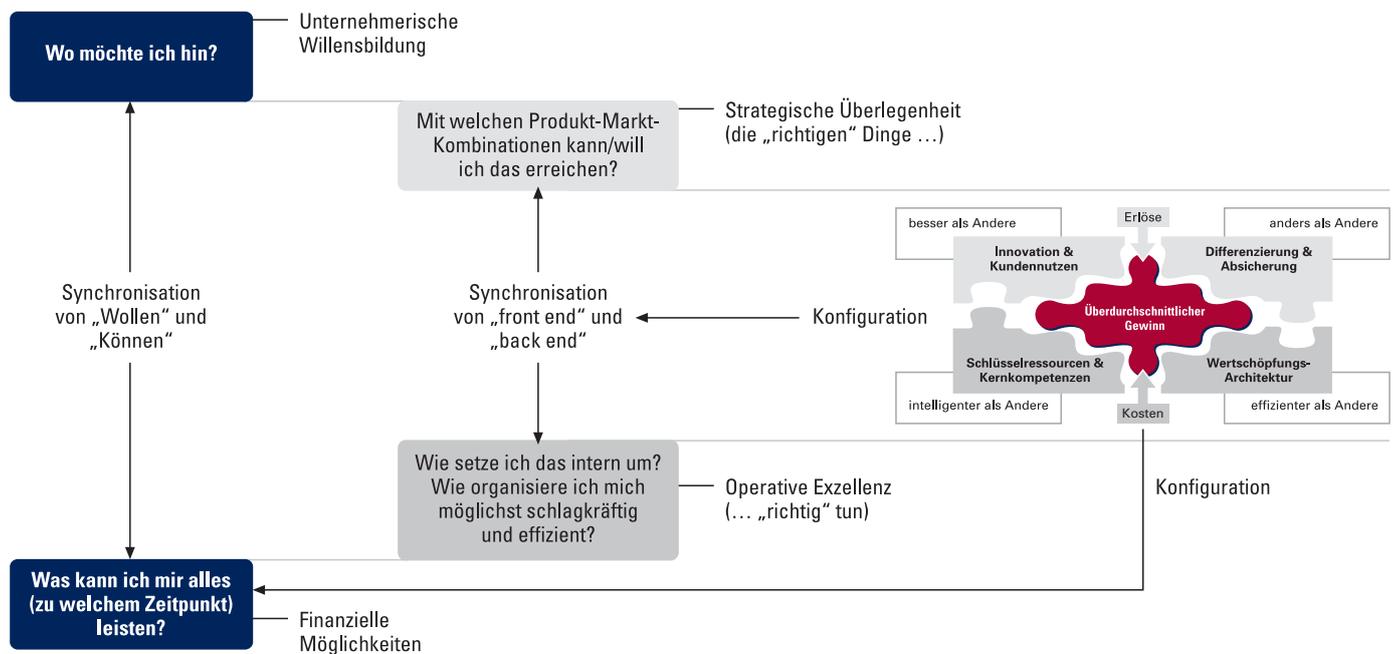
Inhalt

1	Einleitung	3
2	Das Geschäftsmodell im Überblick	5
3	Die Elemente des Geschäftsmodells	8
3.1	Vision, Kultur und Ziele: Eine klare, motivierende Richtung vorgeben	8
3.2	Markt- und Wettbewerbsstrategie („front end“): Die Basis für den Erfolg	9
3.3	Wertschöpfungsarchitektur („back end“): Kostenstruktur und Leistungsfähigkeit gestalten	14
3.4	Finanzierung: Finanzielle Stabilität und Freiheitsgrade gestalten	17
4.	Effizientes Vorgehen bei der Gestaltung des Geschäftsmodells	18
5.	Fazit: Am Ende kommt es auf den Menschen an der Spitze an	19

Das Geschäftsmodell im Überblick 2

Zu Beginn aller Überlegungen steht bei der Gestaltung des Geschäftsmodells die unternehmerische Willensbildung, welche die grundsätzliche Richtung und Ziele vorgibt. Bei den Zielen orientiert sich W&P an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes bzw. an einer Profitabilität, die über dem Branchenschnitt liegt. Bereits in dieser Phase ist es wichtig die finanziellen Möglichkeiten zu berücksichtigen. Die Ziele sollen ambitioniert sein, müssen aber auch innerhalb der finanziellen Rahmenbedingungen umsetzbar bleiben (was kann ich mir – zu welchem Zeitpunkt – leisten?).

Die Harmonie von „Wollen“ und „Können“ als übergeordnete Instanz



Die konkrete Ausgestaltung des Geschäftsmodells bewegt sich dann innerhalb des festgelegten Ziel- und Machbarkeitsrahmens. Dabei gilt es, Marktausrichtung (Produkt-/Markt-Kombinationen) und Leistungserstellung (wie organisiere ich mich möglichst schlagkräftig) so zu konfigurieren und aufeinander abzustimmen, dass die festgelegten Ziele erreicht werden.

Dabei wird von Grundstrategien ausgegangen, die als reine Ausprägungen Differenzierung und Kostenführerschaft kennen: In der FMCG-Branche vermischen sich die strategischen Ansätze jedoch zunehmend. Viele Handelsmarken-Hersteller sind heute hoch innovativ und viele Markenhersteller fokussieren neben Differenzierung ebenso auf eine überlegene Kostenposition und decken auch den Preiseinstiegsbereich ab. Im Vergleich zur Lebensmittelindustrie sind jedoch kaum Unternehmen signifikant in beiden Bereichen tätig. Global Players und mittelständische Markenartikelhersteller konzentrieren sich weitgehend auf das Markengeschäft und treffen auf Handelsmarken-Hersteller, die meist kein (nennenswertes) Markengeschäft betreiben.

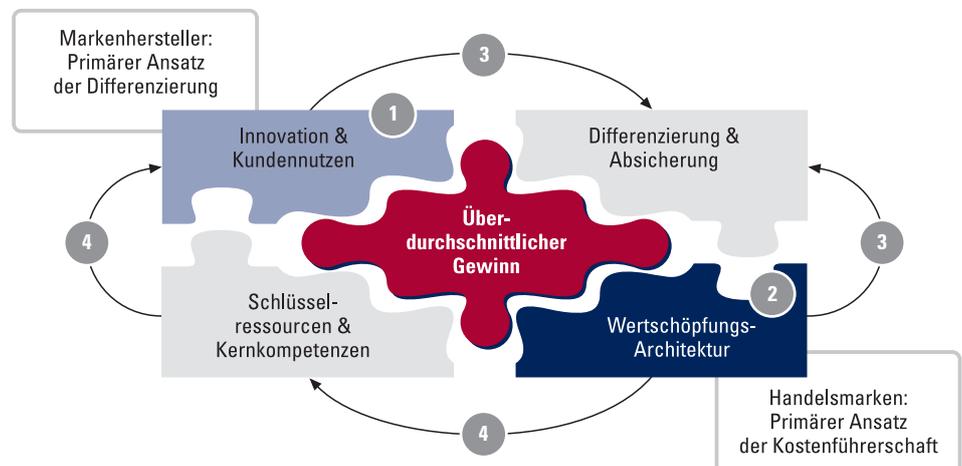
Marke = Differenzierung und Private Label = Kostenführung? Das war einmal ...

Vier Kernfragen auf dem Weg zum echten Wettbewerbsvorteil

Bei der Configuration des Geschäftsmodells werden vier Kernfragestellungen beantwortet:

1. Wie erzeuge ich für meine Konsumenten und Kunden einen nachhaltig höheren und honorierten Nutzen als der jeweilige Wettbewerber – pro Kategorie bzw. Marke?
2. Wie gestalte ich die dafür optimale Wertschöpfungsarchitektur? Wie baue ich Kostenführerschaft (in welchen Bereichen) auf bzw. aus?
3. Wie sichere ich diese Vorteile gegenüber dem Wettbewerb ab?
4. Welche Schlüsselressourcen bzw. Kernkompetenzen brauche ich dafür?

Ziel muss sein, besser, anders und effizienter als der Wettbewerb zu sein, um damit einen nachhaltig über dem Branchenschnitt liegenden Gewinn zu erwirtschaften.



Insgesamt ergibt sich ein Geschäftsmodell, bei dem die Marktbearbeitung und die synchronisierte Leistungserstellung auf die Erreichung der übergeordneten Unternehmenszielvorgaben zugeschnitten sind. Dabei sind einerseits die Vorstellungen und Vorgaben der Gesellschafter, aber auch die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zu berücksichtigen. Einfach gesagt, häufig aber das Ergebnis von iterativen Prozessen mit schweren Entscheidungen: oft bedingt eine strategische Fokussierung aufgrund der Ressourceneinschränkung auch ein bewusstes „Stop“ an anderer Stelle.

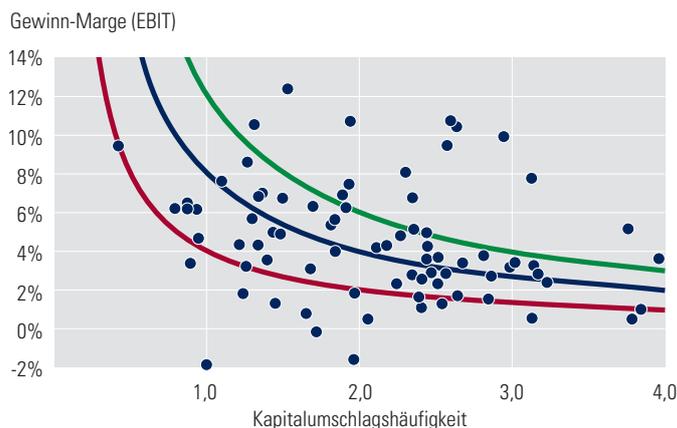


Unterschiedliche Geschäftsmodellansätze bewerten und vergleichbar machen

In der FMCG-Branche treffen sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle aufeinander und bieten somit für jedes Unternehmen zahlreiche Optionen zur zukünftigen Gestaltung.

Der Grad der vertikalen Integration hat radikalen Einfluss auf das Geschäftsmodell. Unternehmen ohne eigene Fertigung (wie z. B. Cosnova) haben wesentlich geringeren Kapitalbedarf im Vergleich zu fertigenden Unternehmen, die evtl. ein Engagement bzw. eine Verbindung mit einem rohstoff- oder packstoffproduzierenden Unternehmen haben (wie z. B. bei einer vollintegrierten Flaschenblasanlage).

Auch die Entscheidung im Handelsmarken- (PL-) und Markengeschäft tätig zu sein, hat wesentliche Auswirkungen auf die notwendigen Kernkompetenzen, Prozesse und Ressourcen. Auch wenn es im Bereich FMCG-Near-/Non-Food eher zur Ausnahme gehört, dass Unternehmen sowohl Marken als auch PL herstellen, so hinterfragen doch zahlreiche Unternehmen den Einstieg in den komplementären Geschäftsbereich. Im Food-Bereich wird bewiesen, dass gerade mittelständische Hersteller von der Kombination von Marke und PL profitieren können. Wer als PL-Hersteller hohe Produktkompetenz aufgebaut hat, kann diese im Markengeschäft nutzbar machen. Für Markenhersteller eröffnen sich wiederum Synergien durch die kategorieumspannende Vermarktung der eigenen Produkte.

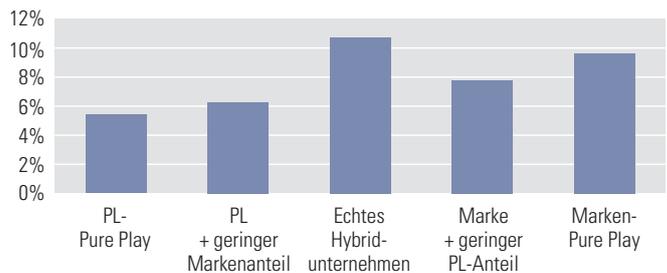


Um diese Entscheidungen zur Ausgestaltung des Geschäftsmodells fundiert treffen zu können, müssen die Auswirkungen auf die Unternehmenswertentwicklung bewertet werden. Dabei ist die Kapitalrendite eine zentrale Größe. Einfache Gewinn-/EBIT-Betrachtungen greifen an dieser Stelle zu kurz. Die obige Darstellung zeigt, dass eine bestimmte Kapitalrendite mit sehr unterschiedlichen Kombinationen aus Gewinnmarge und Kapitalumschlagshäufigkeit erzielt werden kann.

- Unternehmen der Studie
- Kapitalrendite (ROCE) = 12%
- Kapitalrendite (ROCE) = 8%
- Kapitalrendite (ROCE) = 4%

So kann beispielsweise der Einstieg in ein Geschäftsfeld mit geringer Gewinnmarge attraktiv sein, wenn der zusätzlich notwendige Kapitaleinsatz gering ist. Entsprechend muss einem hohen Kapitaleinsatz auch ein angemessener bzw. attraktiver Gewinn gegenüberstehen.

In der Studie „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Marken vs. Private Label (2014)“ hat Wieselhuber & Partner 85 Unternehmen aus der Konsumgüterbranche auf der Suche nach den Erfolgsfaktoren analysiert. Dabei bestätigt sich, dass Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen, wie z. B. das bereits erwähnte Unternehmen Cosnova, im international umkämpften Kosmetikmarkt gegen die großen FMCG-Multinationals hohe Marktanteils- und Unternehmenswertsteigerungen erzielen können. Diese Studie zeigt auch auf, dass FMCG-Unternehmen aus den Bereichen Near Food/Non Food von Nahrungsmittelunternehmen lernen können, wenn es darum geht, Marken und Handelsmarken nebeneinander sinnvoll zu vermarkten. Diese sogenannten „Hybridunternehmen“ erzielen eine durchschnittliche Kapitalrendite, die geringfügig über jene der reinen Markenartikler hinausgeht und jene der PL-Unternehmen übertrifft (siehe Abbildung).



3 Die Elemente des Geschäftsmodells

3.1 Vision, Kultur und Ziele:

Eine klare, motivierende Richtung vorgeben

Der Effizienzgedanke springt zu kurz! Wer sich nicht bewegt, kann nichts bewegen

Wenn ein Unternehmen Spitzenleistungen erbringt und seine Marktposition langfristig sichern will, erfordert dies eine passende, unternehmerische Kultur. Außenorientierung und (permanente) Veränderungsbereitschaft sind unabdingbar für den Erfolg in reifen Märkten mit hoher Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungen.

Managementansätze dürfen sich dabei aber nicht auf das Anwenden von Rationalisierungs- und Optimierungstechniken beschränken. Dies kann in den gesättigten, volatilen, internationalen und preisaggressiven Marktsegmenten der FMCG-Branche alleine nicht mehr langfristig zum Erfolg führen!

Die Vision als strategischer Anker und Wegweiser

Um den Mut und die notwendige Voraussicht für strukturelle Veränderungen aufzubringen, nimmt die Entwicklung eines attraktiven Zukunftsbildes (einer Vision) eine wichtige Rolle ein. Wird dem Unternehmer (und in der Folge allen Mitarbeitern) bewusst, „wofür das Unternehmen steht“ und wie das Unternehmen in fünf Jahren aussehen soll, können verborgene Kräfte freigelegt werden.

Hand in Hand mit den qualitativen Zielsetzungen eines Unternehmens müssen auch quantitative Ziele entwickelt werden.

Wertorientiertes Denken und Handeln muss gelehrt und gemessen werden

Dabei ist eine Kernzielgröße sicherlich ein über dem Branchendurchschnitt liegender Gewinn, der dazu führen soll, dass der Unternehmenswert kontinuierlich gesteigert wird. Da der Unternehmenswert dann gesteigert wird, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten (von Fremd- und Eigenkapital) übersteigt, ist die Höhe des eingesetzten Kapitals genauso wichtig wie der absolut erzielte Gewinn. Aus diesen Treibern des Unternehmenswertes lässt sich also eine Zielstruktur ableiten, die dazu führt, dass alle Unternehmensaktivitäten zu Erhalt und Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Bei der Gestaltung des Geschäftsmodelles wird damit sichergestellt, dass die alternativen Handlungsmöglichkeiten objektiv gegeneinander im Wettbewerb um die beschränkten Investitionsmittel stehen.

Dieses Bewusstsein um die Knappheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen und das Streben nach echten wertschaffenden/-steigernden Aktivitäten ist formell und informell in der Organisation zu etablieren. Die Zielsetzung muss es sein, ein einheitliches Verständnis von Unternehmensvision, -kultur und -zielen zu schaffen, um eine strategiekonforme Marktbearbeitung zu ermöglichen.

3.2 Markt- und Wettbewerbsstrategie („front end“): Die Basis für den Erfolg

Um sich im aggressiven FMCG-Verdrängungswettbewerb behaupten zu können, ist es wichtiger denn je, das „Spielfeld“ bewusst zu wählen. So manches Unternehmen bearbeitet mehr Kategorien oder Marken, als es die Organisation bzw. die Finanzierungsmöglichkeiten sinnvoll erlauben. Das führt regelmäßig dazu, dass ein großer Teil der eingesetzten Energie in „schwächelnde“ Bereiche fließt. Das wird zu einem kritischen Problem, wenn nicht ausreichend geprüft wurde, ob die Ressourcen nicht besser in existierende, starke Positionen fließen sollten, oder zukunftsfähige Segmente neu angegangen werden sollten, in denen eigene Stärken synergetisch eingesetzt werden können. Um eine (unter-)durchschnittliche Position gegen jeweils überlegene Kontrahenten zu vermeiden, ist eine Fokussierung auf die „richtigen“ Marktfelder notwendig.

Bei der Gestaltung der Marktausrichtung („front end“) werden die Geschäftsfelder und der Weg zum Konsumenten bestimmt und eine überzeugende Wettbewerbsstrategie definiert.

Trends im FMCG-Umfeld müssen erkannt und berücksichtigt werden

Ein Wettbewerbsfeld ist dann attraktiv, wenn es zukünftig Wachstum verspricht und das eigene Unternehmen die Voraussetzungen (Kernkompetenzen) mitbringt, um darin Wettbewerbsvorteile aufzubauen und abzusichern. Um die zukünftige Attraktivität richtig beurteilen zu können, gilt es, die Trends und Entwicklungen in der FMCG-Branche und die Chancen und Risiken für das eigene Geschäft richtig zu verstehen.

Aber auch in Deutschland bzw. Europa gibt es immer wieder Wachstumsfelder, die von strategisch orientierten Unternehmen früh erkannt und besetzt werden. So konnten Unternehmen wie Dr. Theiss Naturwaren (mit Naturheilmitteln und -pflegeprodukten) oder Logocos (als Marken- und Handelsmarkenhersteller von Naturkosmetikprodukten) durch eine frühzeitige Ausrichtung auf das zunehmende Umwelt-/Naturbewusstsein eine beeindruckende Entwicklung erzielen. Und Multinationals wie Unilever verbinden das „Angenehme mit dem Nützlichen“ und reduzieren mit Waschmittel- und Deo-Kompaktaten sowohl die Umweltbelastung als auch die Kosten.

In den kommenden Jahren wird sicherlich das zunehmende Gesundheits- und Körperbewusstsein v.a. von Männern und älteren Menschen, aber auch die früher einsetzende Verwendung von Schönheitsprodukten durch Jugendliche für Wachstumsimpulse sorgen. Außerdem werden Lösungskonzepte in den Vordergrund rücken: Im Haushaltspflegebereich könnte beispielsweise das Putzmittel in Kombination mit einer Reinigungsleistung, als vertrauenswürdiger „Marken-Reinigungsservice“ für ältere bzw. berufstätige Menschen angeboten werden, z. B. zur Verstärkung derzeit aufkommender „Online-Reinigungsdienste“.

Um den fragmentierten Ansprüchen der Zielgruppen gerecht zu werden, muss sich die FMCG-Branche daher noch stärker auf die damit verbundene Segmentierung einstellen und zielgruppengerechte Produktangebote entwickeln. Die Bedeutung von Innovationsfähigkeit und Differenzierung kann an dieser Stelle nicht hoch genug bewertet werden. In einem harten Verdrängungs- und Preiswettbewerb haben letztendlich sowohl bei Marken- als auch Handelsmarkenherstellern jene Unternehmen die besten Karten, die kontinuierlich Innovationen auf den Markt bringen und Handel und Konsumenten „begeistern“ (z. B. Werner & Mertz mit der regelmäßig prämierten Marke Frosch, oder „Konzept-Lieferanten“ von erfolgreichen Handelsmarken wie Kiessling, Dalli oder Logocos).

**Wählen Sie Ihre Gegner
und Marktfelder mit Bedacht!**

**Das Konsumenten Umfeld ist
heterogen und in permanentem
Wandel**

**Innovation und Markenbildung
als entscheidende Erfolgs-
faktoren im Kampf um Kunde
und Konsument**

Der zunehmenden Relevanz von „Online“ richtig begegnen

Mit den Konsumgewohnheiten verschieben sich aber auch die Präferenzen für Einkaufsstätten. Neben einer zu den Produkten passenden Vertriebsstrategie für die klassischen stationären Handelskanäle Drogeriemärkte, LEH/Discounter, Parfümerien, Apotheken und sonstigen Warenhäusern bzw. Fachgeschäften wird in den nächsten Jahren auch das Thema „Online“ an Bedeutung gewinnen. Auch wenn selbst die großen FMCG-Player wie Beiersdorf und P&G mit Online-Shops derzeit nur experimentieren, so werden die Auswirkungen dieser Veränderung neben dem Handel auch die Hersteller betreffen. Nicht für jedes Unternehmen muss Online-Vertrieb (oder Direktvertrieb in anderer Form) Sinn machen. Jedes Unternehmen sollte aber verstehen, was sich durch die zunehmende Bedeutung des Online-Vertriebs für die eigene Produktkategorie ändert (siehe W&P-Studie „Category-Killer“, 2014). Nicht umsonst untersucht z. B. Wrigley Kaufentscheidungen der „Check-Out-Zone“ bei Online-Shops. P&G nutzt den Online-Shop neben der Gewinnung von Kaufverhalten auch zur Vermarktung von Innovationen und wird sicherlich auch Abo-Modelle für Windeln und Rasierklingen forcieren.

Aber auch in der Kommunikation gilt es, die neuen Wege zum Konsumenten richtig einzusetzen. Klassische Medien müssen mit Online-Werbung ebenso kombiniert werden, wie „One-Way-Messages“ (vom klassischen Werbespot bis zum YouTube-Video mit Produkt- bzw. Pflegehinweisen) mit offener Kommunikation mit den Verwendern. Vor allem durch Kommunikation, die als gewünscht (und nicht als störend) empfunden bzw. selbst abgerufen wird, entstehen vielfältige Möglichkeiten, loyale Verwender zu gewinnen (wie z. B. von Red Bull mit eigenen, attraktiven Inhalten und Medien vorgemacht).

Internationalisierung als Wachstumschance

Internationalisierung als Ausweg aus gesättigten nationalen Märkten. Aber in welcher Form?

Selbst wenn durch kreative Lösungen für zunehmend relevante Marktsegmente Wachstum generiert werden kann, so bleibt Deutschland ein Verdrängungsmarkt. International gesehen sind FMCG-Märkte jedoch Wachstumsmärkte. Auch wenn die Emerging Markets Phasen mit geringerem Wirtschaftswachstum durchlaufen, so ist das starke Bevölkerungswachstum v. a. in Asien, Südamerika und Afrika klar vorhersehbar. Da Auslandsengagements von mittelständischen Unternehmen auch mit höherem Risiko verbunden sind, können für die Bearbeitung Kombinationen aus unterschiedlichen Marktbearbeitungsstrategien erfolgsversprechend sein.

Enge Partnerschaften von deutschen Händlern ermöglichen mittelständischen FMCG-Herstellern oft auch eine Partizipation bei der erfolgreichen internationalen Expansion.

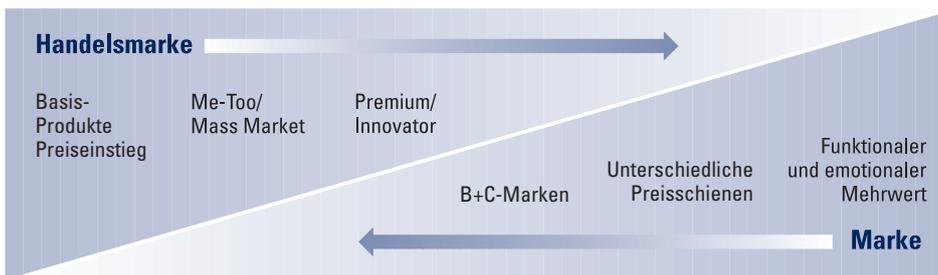
Neben der direkten, breiten Bearbeitung von internationalen Märkten, können vor allem auch deutsche PL-Hersteller vom Wachstum der erfolgreichen Handelsunternehmen dm, Lidl und Aldi profitieren. Enge Partnerschaften am Heimatmarkt können dann zu der Bearbeitung von europäischen Märkten über nur einen oder wenige Kunden resultieren.

Weitere Potenziale können in Wachstumsregionen wie Asien, Südamerika oder Afrika auch durch Distributions- oder Lizenzpartnerschaften gehoben werden. So ist z. B. Sebapharma mit der Marke Sebamed in 80 Ländern vorwiegend mit lokalen Distributionspartnern aktiv. Damit konnte Wachstum vor allem in Asien und Mittelost erzielt und ein Auslands-Umsatzanteil von 40% erreicht werden.

Eine erfolgsversprechende Wettbewerbsstrategie ist überlebensnotwendig

Bei all diesen Überlegungen gilt es, den Wettbewerb konsequent im Auge zu behalten. Nur wer seine Wettbewerber kennt, kann auch ein strategisches Geschäftsfeld für sich definieren, in dem er nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen und sichern kann. Es muss klar sein, wodurch ein tatsächlicher Mehrwert beim Kunden im Vergleich zu anderen Anbietern entsteht.

Wettbewerber in der FMCG-Branche können anhand der Grundstrategien Differenzierung und Kostenführerschaft durchleuchtet werden. Der Ansatz „Handelsmarken machen Billigprodukte, Marken machen höherwertige Produkte“ stimmt so aber nicht mehr.



Auch weil Handelsmarken im Handel von zunehmender strategischer Bedeutung zur Differenzierung sind, stehen Marken und Handelsmarken immer direkter im Wettbewerb und decken jeweils alle Qualitäts- und Preisschienen ab.

Marken und Handelsmarken konkurrieren immer direkter miteinander

Markenhersteller müssen sich also auf einen noch stärkeren Wettbewerb aus Richtung der Handelsmarkenhersteller einstellen. Es wird in Zukunft keine Seltenheit mehr sein, dass Handelsmarken bei Produkttests als Gewinner hervorgehen oder mit Produktneuheiten ein attraktives Image aufbauen. Auch wenn die großen Handelsketten noch recht unterschiedliche Innovationsansätze bei ihren Handelsmarken haben, so arbeiten die bei Handelsmarken führenden Drogeriemärkte und Discounter gemeinsam mit den Herstellern immer stärker an innovativen und differenzierenden Konzepten. dm hat es mit Balea sogar geschafft, in die Phalanx der beliebtesten Schönheitspflegemarken in Deutschland einzudringen.

Andererseits zeigt Cosnova bei dekorativen Kosmetikprodukten, wie es Marken schaffen können, den Wettbewerb aus dem traditionell den Handelsmarken überlassenen Preiseinstiegssegment heraus aufzumischen. Mit einem radikal günstigen Konzept wurde vor allem auch bei der wachsenden Zielgruppe der jungen Verwenderinnen (das Einstiegsalter für dekorative Kosmetik wird durch TV-Programme wie „Germany’s Next Top Model“ immer jünger) in kurzer Zeit die mengenmäßige Marktführerschaft erreicht.

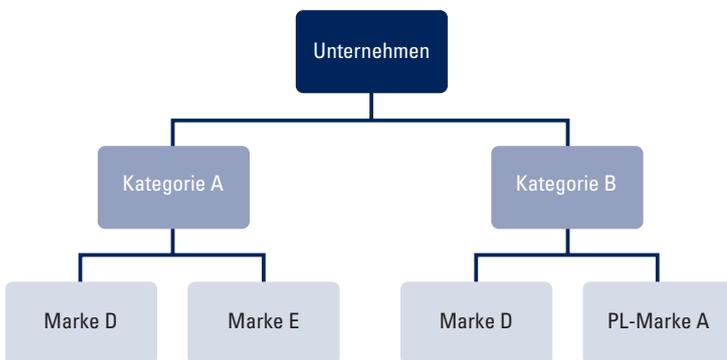
Da zwischen A-Marken und Handelsmarken der Raum immer enger wird, müssen für B- und C-Marken selektiv Fokus-, Nischen- oder Exit- bzw. Verkaufsstrategien entwickelt werden, um nicht als Verlierer aus dem Markt gedrängt zu werden.

Auch wenn es im Bereich Near Food/Non Food (noch) die Ausnahme ist: Food-Hersteller zeigen, dass die zielgerichtete Kombination von Marken und PL große Chancen birgt. Wer es aber nicht schafft, das Marken- und Handelsmarkengeschäft vor allem im Umgang mit dem Einkäufer zu trennen, der gefährdet die Profitabilität des Markengeschäftes. Der Einkäufer kennt oft die Kostenstruktur und die Schmerzgrenze aus dem PL-Geschäft (die möglicherweise sogar unter den Vollkosten liegt)

und wird für die Handelsmarke Innovationen rasch einfordern. Außerdem sind bei wichtigen Prozessen, wie z. B. beim Produktentwicklungs-/Innovationsprozess die unterschiedlichen Anforderungen des Marken- und Handelsmarkengeschäftes zu berücksichtigen.

Mit einer überzeugenden Markt- und Wettbewerbsstrategie zählt man zu den Gewinnern

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig die systematische Gestaltung der Angebotsseite eines Unternehmens ist. Zur zielgerichteten Ausrichtung des Produkt- und Leistungsangebotes sowie der Wettbewerbsstrategie und -taktik ist ein Vorgehen in drei Schritten sinnvoll:



1. Portfoliogestaltung

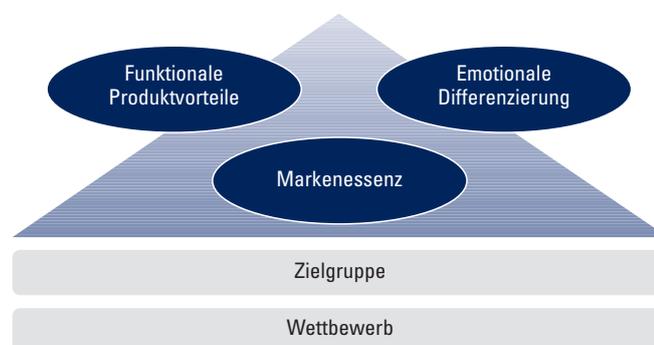
Im ersten Schritt gilt es, die grundlegende Portfoliogestaltung so zu wählen, dass die identifizierten Zukunftsmärkte mit einem stimmigen Portfolio an Kategorien bzw. Marken bearbeitet werden.

Dabei sollen sich die Positionen soweit möglich ergänzen und nicht gegenseitig k cannibalisieren. Synergien sollen dabei vor allem in erfolgsrelevanten Bereichen erzeugt werden. Diese Vorteile können sowohl im Vertrieb (Aufbau einer echten Kategorie-Expertise) als auch im Marketing (z. B. Zielkundenverständnis),

in der F&E oder in der Supply Chain entstehen. Den unterschiedlichen Bereichen sind zweckadäquate Rollen bzgl. der Wachstums- und Ertragszielsetzung zuzuteilen, so dass sich ein stimmiges und machbares Gesamtbild ergibt.

2. Kategorie- und Markenstrategie

Darauf aufbauend werden für alle Kategorien und Marken Strategien bzw. Positionierungen erarbeitet, die wichtige Leitlinien für die tägliche Arbeit vorgeben. Sie umfassen Zielkonsumenten und -kunden, funktionale und emotionale Differenzierungsmerkmale und Ansätze zur Absicherung; am Beispiel Alpecin von Dr. Wolff: *Attraktiv und erfolgreich auch im zunehmenden Alter durch Vermeidung von Haarausfall, mit einzigartiger, getesteter Wirkformel*. Diese Grundstrategien sind auch die Basis für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie und -roadmap, die für die nächsten Jahre die Produktvariationen und -erweiterungen gestalten und planbar machen.



3. Operative Wettbewerbsführung

Im dritten Schritt wird für jede Marke und jedes Produktsegment im PL-Geschäft ein operatives Maßnahmenbündel abgeleitet, das identifizierte Problemfelder (z. B. Distributionslücken, falsche Preisstellung/Spreizung, ineffiziente Werbung oder Promotions) eliminiert und Potenziale zielgerichtet adressiert.



Dabei werden die folgenden Fragen beantwortet:

- **Produktgestaltung:** Überzeugen bzw. begeistern die Produkte die Konsumenten? Was sind die wichtigsten Produkteigenschaften aus Sicht der Kernzielgruppe und wie gut werden diese erfüllt?
- **Vertriebswege:** Sind die Produkte in den wichtigsten Kanälen angemessen platziert? Gibt es noch Listungs- bzw. Distributionslücken oder Out-of-stocks?
- **Preisgestaltung:** Sind die Basis- und Promotions-Preise unter Berücksichtigung von Positionierung und Preiselastizität richtig gesetzt? Gibt es ein Konditionssystem, das kritische Preisunterschiede zwischen Handelskunden vermeidet?
- **Verkaufsförderung:** Werden die kundenspezifischen Vermarktungsmöglichkeiten durch Handzettel, Zweitplatzierung, Couponing- oder Treueprogramme effektiv eingesetzt – stimmt der „Return on Investment“?
- **Kommunikation:** Wird mit den Verwendern zeitgemäß und effizient kommuniziert? Gibt es Inhalte, die der Konsument wünscht bzw. selber anfordert? Stimmt auch hier der ROI?

3.3 Wertschöpfungsarchitektur („back end“): Kostenstruktur und Leistungsfähigkeit gestalten

Die Synchronisierung von „front end“ und „back end“ ist die Königsdisziplin der Geschäftsmodellgestaltung

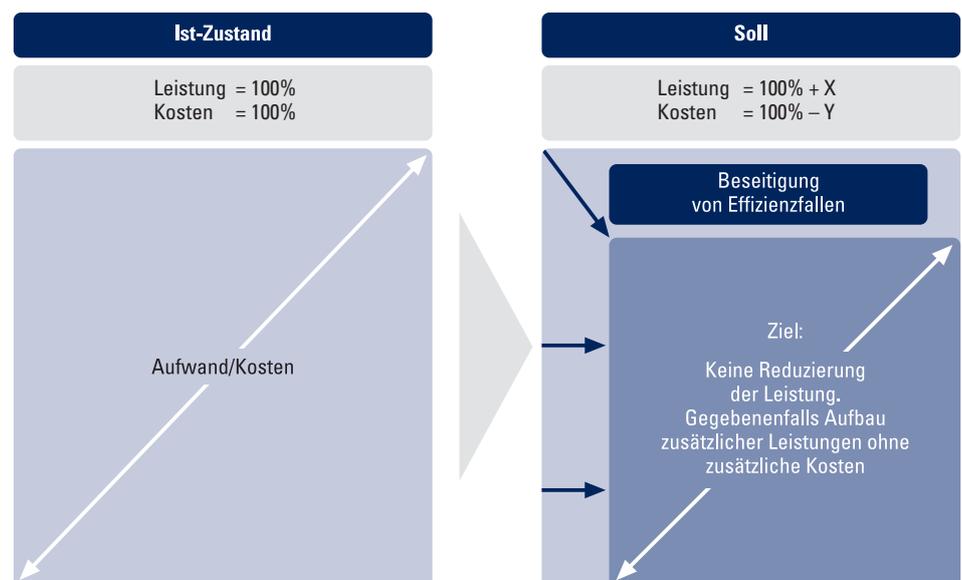
Im Zuge der Konfiguration des Geschäftsmodells müssen die Entscheidungen zur Marktausrichtung mit der Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur („back end“) synchronisiert werden. Nur wenn die konkreten Strukturen und Prozesse auf den Mehrwert für Kunden und Konsumenten fokussiert sind, wird ein Unternehmen erfolgreich sein. Dazu zählt auch, Kapitalbindung und Kostengerüste so schlank und „atmungsaktiv“ wie möglich umzusetzen, damit auf externe Einflüsse angemessen reagiert werden kann. So bedeuten beispielsweise unerwartete Rohstoffkostensteigerungen oder eine Auslistung nicht das Abrutschen in die Verlustzone.

Die Organisation muss zur Marktausrichtung passen – und effizient sein!

**Ein Spagat zwischen Marke und Handelsmarke?
Die Food-Branche zeigt wie es funktioniert**

Die Organisation und Prozesse von gestern passen häufig nicht mehr zur aktuellen und zukünftigen Marktausrichtung. In der FMCG-Branche finden sich suboptimale Lösungen häufig in Unternehmen, die sowohl Marken als auch Handelsmarken herstellen. Gelingt es nicht, adäquate Organisationslösungen für die beiden unterschiedlichen Geschäftsbereiche zu finden, so läuft zumindest ein Bereich suboptimal. Es droht das Absinken der Profitabilität des Markengeschäftes auf Handelsmarkenniveau. Eine organisatorische Trennung, vor allem zum Handel, ist oft ein notwendiger Schutz, um ein unterschiedliches Preisniveau und Innovations- bzw. Qualitätsansätze zu bewahren. Ansonsten gelingt es den Einkäufern dank der guten Verhandlungsposition zu oft, die Preise für Markenprodukte Richtung Handelsmarken zu verhandeln, dabei aber noch die identische Formulierung bzw. die neueste Innovation für die Handelsmarke einzufordern.

Die Beratungspraxis zeigt aber auch immer wieder, dass „Fettpolster“ immer noch vorhanden sind. Das wird oft durch ineffiziente Abläufe verursacht und drückt sich in hohen Kosten und Mitarbeiterzahlen aus. Die Beseitigung dieser Ineffizienzen kann häufig Kosten um 10 % bis 15 % senken (bei mindestens gleicher Leistung).



Bei der Optimierung der Organisation und der Prozesse muss neben der Kostensenkung die Marktausrichtung der wichtigsten Kernprozesse im Fokus stehen.

Dem **Innovationsprozess** kommt in Unternehmen der FMCG-Branche hohe Bedeutung zu. Vielen Unternehmen gelingt es nicht, das Innovationspotenzial aus allen Funktionsbereichen des Unternehmens zu nutzen. Ideen für neue Produkte kommen dann beinahe exklusiv aus Marketing (bei Markenherstellern) oder Vertrieb (bzw. vom Handelsmarken-Einkäufer des Kunden). Wenn die funktionsübergreifende Zusammenarbeit nicht optimal funktioniert, leiden aber auch Entscheidungsqualität und Effizienz im Unternehmen. Es fließen dann nicht nur Ideen, sondern auch Kostenaspekte (z. B. der neuen Verpackung oder eines neuen Rohstoffes) nicht ausreichend in den Business Case ein bzw. wird dieser erst gar nicht fundiert erstellt. Daraus entsteht operative Hektik, weil Probleme zu spät erkannt und panisch gelöst werden müssen, um den vereinbarten Leistungstermin halten zu können.

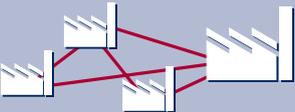
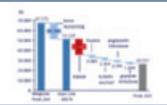
Alle wichtigen Kernprozesse sind auf Markterfolg und Kundennutzen zu hinterfragen

Auch bei den **Vertriebs- und Marketingprozessen** gilt es, eine reibungslose Verzahnung der Abläufe zu gewährleisten. Nur so kann es gelingen, dass die einzelnen Marktaktivitäten nicht als Einzelinitiative verpuffen, sondern als Teile einer übergreifenden Kampagne ihre volle Wirkung entfalten können. Dann sorgt ein sogenannter 360-Grad-Ansatz dafür, dass z. B. Werbeunterstützung dann einsetzt, wenn der Distributionsaufbau eines neuen Produktes optimal ist, oder zeitgleich alle wichtigen Kunden in einer Couponing-Aktion die beworbenen Produkte vermarkten.

Gestaltung der Supply-Chain

Bei einer Neuausrichtung des Geschäftsmodells muss die aktuelle Ausgestaltung der Wertschöpfungsarchitektur kritisch hinterfragt werden. Es empfiehlt sich ein Ansatz in drei Schritten:

Eine ganzheitliche Gestaltung der Supply Chain erfolgt in drei Schritten

<p>Wertschöpfungs-Strategie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung der globalen Standortstrategie („Footprint“) ■ Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe auf Basis der Kernkompetenzen („Make or Buy“) ■ Ziel- und leistungsorientiertes Steuerungssystem (kennzahlenbasiert)
<p>Wertschöpfungs-Netzwerk</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supply-Chain-Management: Beschaffungs-, Qualitäts-, Instandhaltungs- und Komplexitätsmanagement ■ Produktionsplanung/-steuerung ■ Working Capital Optimierung
<p>Shop-Floor-Management</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean Production: 5S, KVP, Kaizen, Kennzahlen ■ Steigerung der Anlageneffizienz (OEE): Anlagenverfügbarkeit, Leistung und Qualität ■ Kontinuierliche Verbesserung durch kennzahlenorientierte Produktionssteuerung

1. Festlegung der Wertschöpfungs-Strategie

Im ersten Schritt werden die grundlegenden Entscheidungen zur Wertschöpfung getroffen.

Wesentlich ist die Festlegung der Standortstruktur („Footprint“), welche mit der Ableitung der optimalen Fertigungstiefe einhergeht („Make-or-Buy“). Dazu werden die Kernkompetenzen und wettbewerbsrelevanten Wertschöpfungsschritte bestimmt, die unbedingt unter eigener Kontrolle stehen müssen, weil dadurch der relevante Mehrwert für Konsumenten und Kunden generiert wird.

Am Anfang steht die Entscheidung für Wertschöpfungstiefe und Standortstruktur

Primäre Wertschöpfungsaktivitäten und Unterstütztätigkeiten sind marktgerecht zu definieren und verzahnen

In der FMCG-Branche sind Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen erfolgreich. Schichtenspezialisten konzentrieren sich auf eine Wertschöpfungsstufe und profitieren von Know-how-Vorsprung und Skaleneffekten. Ein Beispiel dafür ist Tunap, das durch die Übernahme des PL-Herstellers Your Own Brand technologische Synergien bei der Herstellung von Aerosol-Produkten für unterschiedliche Märkte (z. B. Schönheitspflege, Mückenschutz, Autopflege, Industrieanwendungen) nutzt.

Auf der anderen Seite spielt vertikale Integration zunehmend dort eine Rolle, wo die Integration Kostenvorteile generiert oder der Zugang zu wesentlichen Rohstoffen abgesichert werden soll. Diesen Weg gehen Hersteller beispielsweise durch die Integration von Flaschenblasanlagen in der eigenen Fertigung.

Die Festlegung der Wertschöpfungs-Strategie ist von kritischer Bedeutung für die Steigerung des Unternehmenswertes, da hier in wesentlichem Ausmaß die Höhe des im Unternehmen gebundenen Kapitals bestimmt wird. Jeder Wertschöpfungs-schritt der im Unternehmen bleibt, muss entsprechend einen Beitrag zur Wertschöpfung und -steigerung leisten.

2. Wertschöpfungskonfiguration

Die Ausgestaltung der Wertschöpfung umfasst unter anderem die Optimierung der Supply-Chain-Prozesse. Wesentliche Prozesse von Beschaffung über Produktionsplanung/-steuerung bis hin zu Working-Capital-Management müssen auf die Marktanforderungen hin optimiert werden. Gerade der Beschaffungsprozess hat in Zeiten volatiler und knapper Rohstoffe eine hohe Bedeutung, der mit einer passenden Lieferantenstrategie (z. B. mindestens zwei freigegebene Lieferanten bei kritischen Rohstoffen) begegnet werden muss.

Aber auch im Bereich Working-Capital-Management stecken häufig ungeahnte (Kapital-)Reserven. Das Heben dieser Kapitalreserven ermöglicht oft erst die Finanzierung von strategisch wichtigen Investitionen.

Ein wichtiges Thema in der FMCG-Branche ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Komplexität. Wenn auf der Suche nach Zusatzumsatz bzw. Auslastung Klein(st)-Mengen in das System geholt werden, werden die Auswirkungen davon oft nur unzureichend berücksichtigt. Oft werden Entscheidungen auf Basis von Kalkulationen getroffen, welche höhere Rüstkosten, die Entsorgung von Restmengen/Verpackungsmaterial oder Bestandskosten nicht berücksichtigen. Das Baukastenprinzip mit „Gleichteilen“ in der Formulierung kann auch hier ein wichtiges Prinzip zur Komplexitätsbeherrschung sein.

3. Shop-Floor-Management

Auf operativer Ebene gilt es, auf Basis eines „Lean Management“-Ansatzes jegliche Art der Verschwendung zu eliminieren und die Gesamtanlageneffektivität (GAE) durch eine Verbesserung von Anlagenverfügbarkeit, Leistung und Qualität zu steigern.

Dabei werden vorhandene Anlagen optimiert, aber auch Investitionen geprüft. Häufig werden z. B. ältere Produktionslinien wieder und wieder instandgehalten, weil diese durch niedrige Abschreibungskosten eine (scheinbar) attraktive Kostenstruktur aufweisen und damit das Mitmachen im aggressiven Preiswettbewerb ermöglichen. Dieses Vorgehen wird aber dann bestraft, wenn der erste Wettbewerber durch eine Investition in eine moderne Anlage oft Produktqualität als auch die Kostenposition signifikant verbessern kann.

Effizienzsteigerung erfolgt nur durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und Abläufe

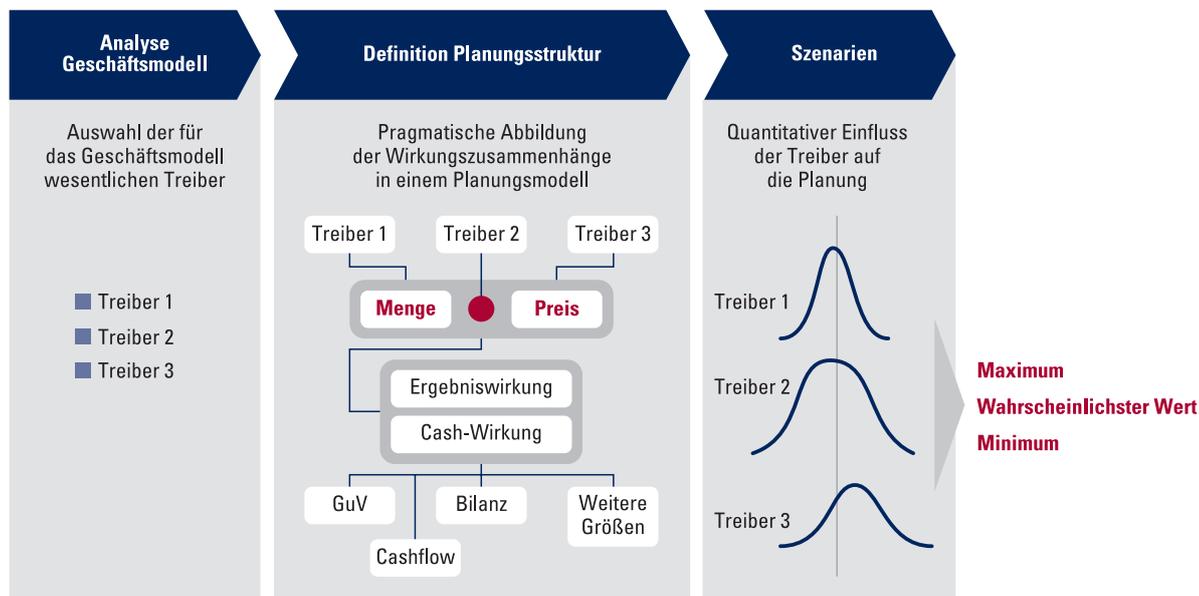
3.4 Finanzierung: Finanzielle Stabilität und Freiheitsgrade gestalten

Historisch gesehen sind vor allem Inhaberunternehmen gewohnt, Finanzierungen auf Basis bilateraler Einzelvereinbarungen mit Banken abzuschließen. Die Hausbankfunktion übernimmt dabei jene Bank, welcher das Unternehmen das größte Vertrauen entgegenbringt. Das ist in der Praxis regelmäßig der Partner, mit dem die längste Geschäftsbeziehung besteht. Diese erhält Zugang zu privaten Informationen zur Unternehmensstrategie, Strukturen und Prozessen und kennt häufig auch die internen Verhältnisse im Gesellschafterkreis. Banken mit geringerem persönlichen Kontakt und niedrigem Informationsstand übernehmen meist nur Einzelfinanzierungen oder geben nur einen kleinen Betriebsmittelkredit.

Unstrukturierte Finanzierungs-konzepte gefährden Liquidität und Kapitalzugang

Diese anlassbezogene Einzelfinanzierung führt häufig zu einem unübersichtlichen „Flickenteppich“ und folglich zu inhomogenen und instabilen Finanzierungsstrukturen, in dem weder Finanzierung und Finanzierungsanlass übereinstimmen, noch Fristen- und Sicherheiten-Kongruenz gegeben sind.

Um eine solide und reagible Finanzierung zu gewährleisten, muss zunächst der zukünftige Finanzbedarf fundiert ermittelt werden. Dazu wird die Planung mit Wahrscheinlichkeiten bewertet und in Szenarien abgebildet. Dabei werden Auswirkungen von volatilen Rohstoffkosten ebenso berücksichtigt wie substantielle Nachfrageschwankungen (z. B. durch eine Neu- bzw. Auslistung).



Unter Einbeziehung aller gängigen alternativen Finanzierungsinstrumente wie Leasing, Factoring/Reverse Factoring, Corporate (Mittelstands-)Bonds, strukturierte Finanzierungen (Konsortialkredite) oder spezielle Produkte zur Betriebsmittelfinanzierung (wie Borrowing-based-Finanzierung) ist dann das rekonfigurierte bzw. zur Wahrnehmung der Zukunftstrends neu ausgerichtete Geschäftsmodell in einem robusten, konsistenten und transparenten Finanzierungskonzept abzubilden.

Die Finanzierungsarchitektur muss ein transparenter und passgenauer Bestandteil des Geschäftsmodells sein

4 Effizientes Vorgehen bei der Gestaltung des Geschäftsmodells

Die gesamte FMCG-Branche steht vor fundamentalen Veränderungen, die sowohl Hersteller als auch den Handel erheblich treffen werden. Viele Produktbereiche stehen unter erheblichem Erlösdruck, die Preisspielräume sind trotz kontinuierlich steigender Rohstoffkosten begrenzt. Der Innovationswettbewerb wird sich weiter verschärfen.

Wir unterstützen Sie bei der Gestaltung Ihres Geschäftsmodells, entwickeln innovative Lösungen und Maßnahmen, quantifizieren diese und unterstützen Sie bei der Umsetzung. Dabei stehen je nach Bedarf Experten aus den Bereichen Markt/Innovation, Operations, Organisation und Finanzen zu Verfügung.

In pragmatischen Workshops filtern wir mit Ihnen die grundsätzlichen Herausforderungen heraus und erarbeiten erste Weichenstellungen. Durch umfassende und effiziente Analysen werden die grundsätzlichen Stoßrichtungen untermauert und konkrete Strategien und Konzepte entwickelt und bewertet. Ergebnis ist ein individueller und konkreter Ziel- und Maßnahmenkatalog, der eine effektive Umsetzung sicherstellt.



Nutzen aus der Zusammenarbeit mit W&P

Ziel der Zusammenarbeit ist es, mit Ihnen gemeinsam ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das Ihre Wettbewerbsposition stärkt, zukünftige Bedrohungen abwehrt und Chancen in Wachstum und Ertrag „ummünzt“. So sichern Sie die Zukunftsfähigkeit und Wertsteigerung Ihres Unternehmens.

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie mit einem branchen- und handelserfahrenen Beraterteam Ihr Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen ertragsstark und zukunftsfähig gestalten wollen.

Fazit: Am Ende kommt es auf den Menschen an der Spitze an 5

Der Erfolg unternehmerischen Handelns ergibt sich heute wie in Zukunft stets aus einer optimalen Kombination aus strategischer Überlegenheit und operativer Exzellenz. Dabei kommt es darauf an, Strategie und Geschäftsmodell synchron zu entwickeln und in sich schlüssig zu gestalten, denn jede Kette ist bekanntlich immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Die Konsequenz, mit der Strategien und Geschäftsmodellanpassungen umgesetzt und mit geeigneten Controlling- und Frühwarnsystemen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und ggf. nachjustiert werden, entscheidet über die Zukunftsfähigkeit und Robustheit des Unternehmens.

Die Verantwortung für den gesamten Prozess liegt bei der Unternehmensspitze, beim Inhaber, CEO oder Geschäftsführer. Wirklicher Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn dieser dem Unternehmen eine klare und attraktive Richtung vorgibt, mit Kreativität und Mut das Geschäftsmodell konzeptionell so ausgestaltet, dass es zu höherem Kundennutzen und effizienterer Wertschöpfungsarchitektur führt und die Umsetzung beschlossener strategischer Initiativen und Maßnahmen einfordert und steuert.

Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, besteht eine realistische Chance, nach einem professionell durchgeführten Prozess tatsächlich „das bessere“ Geschäftsmodell in der FMCG-Branche zu haben und den Erfolg in der GuV ernten zu können.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de