



FMCG

CHAMPIONS

FAHRT DURCH TURBULENTE ZEITEN

Trends und Strategien im
Konsumgütermarkt 2009
Annual OC&C-Study

Inhalt

- 03 Wachstum gestoppt – Renditen gesichert
- 04 And the Winners are ...
- 06 Ausgebremst
- 10 Umsatzrenditen gehalten
- 14 Kapitalrenditen unter Druck
- 16 Mit Weitblick steuern
- 30 Ausblick: Wieder Fahrt aufnehmen

WACHSTUM GESTOPPT – RENDITEN GESICHERT

Wirtschaftskrise erreicht Top 50 Konsumgüterhersteller

Im Jahr 2008 glänzten die 50 weltweit größten Konsumgüterhersteller mit einem Umsatzplus von durchschnittlich 13%, doch das Wachstum fand 2009 ein abruptes Ende und belief sich auf knapp 1%. Nur ca. 40% der Top 50 konnten 2009 eine Umsatzsteigerung gegenüber 2008 verbuchen; unter den Top 10 waren es nur zwei. Zwar lag das um Währungs- und Akquisitionseffekte bereinigte organische Wachstum bei immerhin fast 3%, allerdings hinkten die Top 50 damit dem Lebensmittelmarkt, der global um knapp 5% wuchs, hinterher.

Beachtlich ist jedoch, dass die Größten der Branche ein weiteres Abrutschen der Umsatzrendite vermeiden konnten und im Durchschnitt 17% erzielten – ein stolzer Erfolg, verglichen mit Durchschnittsrenditen der Fortune 500 von weniger als 1% in 2008 und 4% in 2009.

Stabile Renditen trotz weltweiter Rezession und fehlenden Wachstums – das beeindruckt. In unserer neunten OC&C-Studie „Trends im Konsumgütermarkt“ schauen wir hinter die Kulissen, verstehen die Kernherausforderungen, lernen von den Besten und wagen den Ausblick.

AND THE WINNERS ARE ...

DIE ALTEN SIND AUCH DIE NEUEN CHAMPIONS

Die Plätze behauptet

Im Vergleich zum Vorjahr gab es auf den ersten fünf Plätzen der Umsatzrangliste keine Verschiebungen. Unangefochten führt Nestlé mit 92,2 Mrd. USD LEH-Jahresumsatz die Branche an, gefolgt von Procter & Gamble mit 79,0 Mrd. USD und Unilever mit 55,5 Mrd. USD. Die beiden größten deutschen Konsumgüterhersteller Henkel und Beiersdorf konnten sich ebenfalls innerhalb der Top 50 behaupten: Nach leichten Umsatzeinbußen landeten sie auf den Plätzen 35 und 50.

Frischer Wind aus den Emerging Markets

Insgesamt haben sich die Platzierungen der Top 50 nur leicht verändert. Den einzigen Neueinstieg schaffte der mexikanische Backwarenhersteller Grupo Bimbo dank seiner Akquisition der amerikanischen Weston Foods Gruppe, die ihm zu einem Umsatzwachstum von 41,3% verhalf. Das aus Mexiko stammende Unternehmen ist somit neben dem brasilianischen Fleischproduzenten JBS der zweite Player unter den Top 50 mit Stammsitz in einem Schwellenland und Beispiel für die wachsende Bedeutung lokaler Marktteilnehmer außerhalb der ursprünglichen Industrienationen. Die brasilianische JBS hatte 2008 ein akquisegetriebenes Umsatzwachstum von 114,6%

erzielt und konnte im diesjährigen Ranking noch 3 Plätze nach oben klettern. Associated British Foods hingegen musste trotz moderaten Wachstums das Ranking aufgrund der starken Abwertung des Pfunds gegenüber dem Dollar verlassen.

Keine Experimente

Die vergleichsweise stabilen Verhältnisse im Umsatzranking sind Ergebnis der stark zurückgefahrenen M&A-Aktivitäten der Branche vor dem Hintergrund der Finanzkrise und damit einhergehender Markt- und Finanzierungsunsicherheiten. Eine Betrachtung der Akquisitionen der Top 50 zeigt, dass der kumulierte Wert der Akquisitionen über 15 Mio. USD um 58% gefallen ist, ein Rückgang von einem Rekordhoch von 113 Mrd. USD in 2008 auf 47 Mrd. USD in 2009. Die Anzahl der Akquisitionen fiel von 50 in 2008 auf 29 in 2009.

Ranking 2009 der Top 50 FMCG Champions

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in LEH ¹ 2009 (Mio. USD)	Gewinnmarge vom Umsatz	Rang 09-08
1	Nestlé AG	Switzerland	92.175	15%	→
2	Procter & Gamble	US	79.029	24%	→
3	Unilever	UK/Netherlands	55.538	14%	→
4	PepsiCo	US	43.232	19%	→
5	Kraft Foods	US	40.386	14%	→
6	AB InBev	Belgium	36.758	31%	↗
7	Coca-Cola Company (The)	US	30.990	29%	↘
8	Archer Daniels Midland	US	29.790	4%	↘
9	Japan Tobacco	Japan	27.497	11%	↗
10	Philip Morris International	US	25.035	40%	↘
11	L'Oréal	France	24.368	15%	↘
12	British American Tobacco p.l.c.	UK	22.249	32%	↘
13	Groupe Danone	France	20.894	16%	↘
14	Heineken Holding	Netherlands	20.502	12%	→
15	Altria Group	US	16.476	36%	↗
16	Johnson & Johnson	US	15.803	26%	↗
17	Kirin Breweries	Japan	15.758	3%	↗
18	Colgate Palmolive	US	15.327	24%	↗
19	Diageo	UK	15.046	28%	↗
20	Asahi Breweries	Japan	15.041	6%	↗
21	SABMiller plc	UK	14.883	25%	↘
22	Kimberly Clark	US	14.774	16%	↘
23	General Mills	US	14.691	16%	↘
24	Sara Lee Corporation	US	12.881	6%	→
25	Conagra	US	12.731	12%	↗
26	Kellogg Company	US	12.575	16%	↗
27	Tyson Foods	US	12.551	-1%	↘
28	Reckitt Benckiser	UK	11.220	24%	↗
29	Dean Foods	US	11.158	6%	↘
30	Carlsberg	Denmark	11.122	15%	↘
31	Imperial Tobacco	UK	10.579	16%	↘
32	KAO	Japan	10.539	7%	↗
33	Avon	US	10.382	10%	↘
34	H.J. Heinz	US	10.148	15%	↗
35	Henkel	Germany	9.956	8%	↘
36	Pernod Ricard SA	France	9.899	23%	↗
37	Royal Friesland Campina	Netherlands	9.778	3%	↘
38	Cadbury plc	UK	9.356	13%	↘
39	JBS	Brazil	8.957	3%	↗
40	Yamazaki Baking	Japan	8.818	2%	↗
41	Grupo Bimbo	Mexico	8.645	9%	↗
42	Reynolds America Inc.	US	8.419	21%	↘
43	LVMH	France	8.308	18%	↘
44	Ajinomoto	Japan	8.027	1%	↗
45	Bunge Limited	Bermuda	7.711	1%	↘
46	Campbell	US	7.586	16%	↘
47	Estée Lauder Companies (The)	US	7.324	6%	↘
48	Glaxosmithkline	UK	7.288	30%	↘
49	Arla Foods amba	Denmark	7.074	3%	↘
50	Beiersdorf AG	Germany	6.988	10%	↘

¹ Ohne Verbrauchssteuer

Quelle: Jahresabschlussberichte; 10k; OC&C-Analyse

AUSGEBREMST

Krise mindert Wachstum

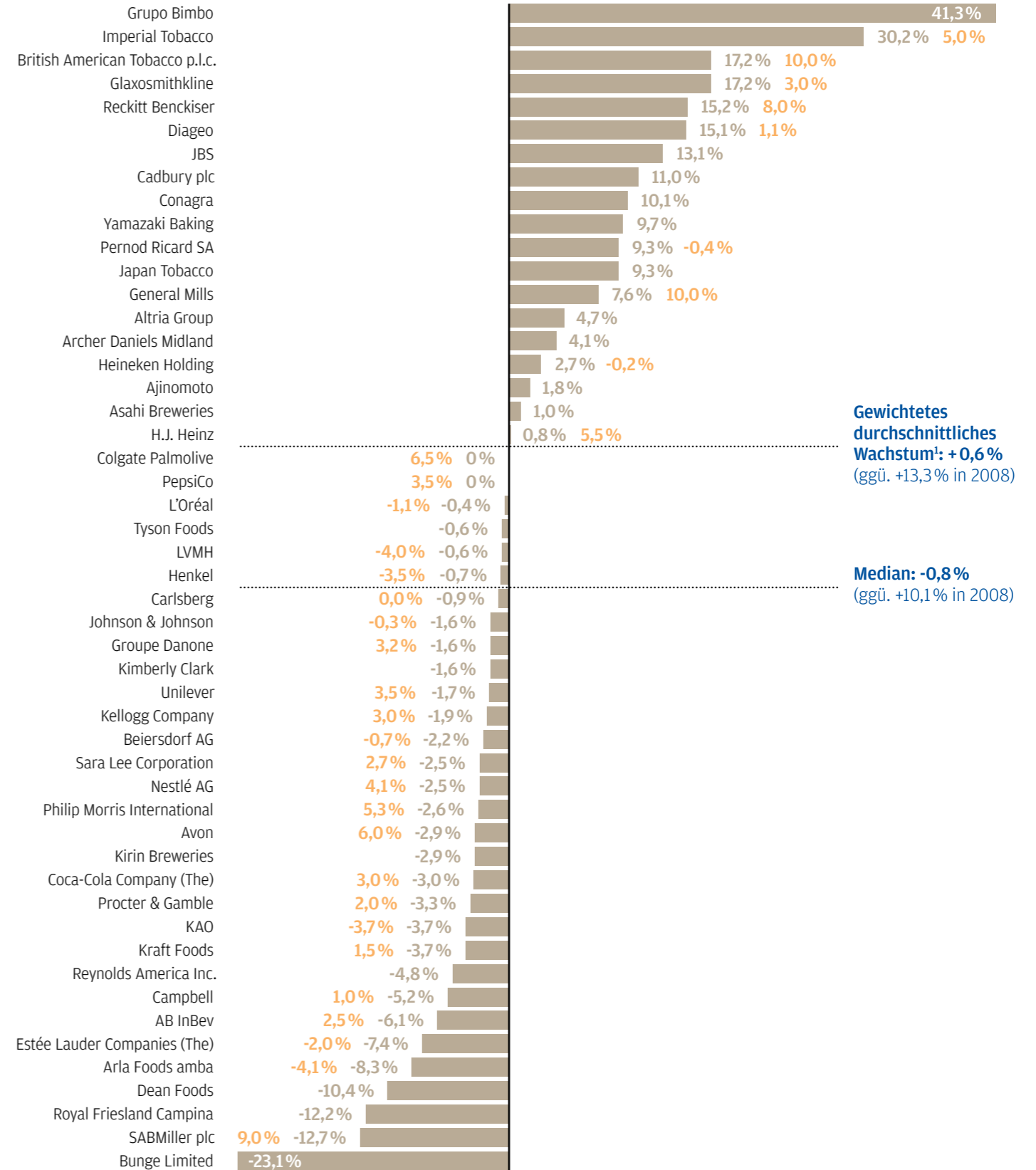
In 2009 wirkte sich die Wirtschaftskrise, die zu einer Minderung des weltweiten Pro-Kopf-BIPs von fast 8% gegenüber 2008 führte, auch auf den Lebensmittelmarkt aus. Eine verstärkte Preissensibilität der Verbraucher bekamen insbesondere die Markenhersteller zu spüren: Knapp die Hälfte aller weltweit befragten Endverbraucher gab 2009 an, krisenbedingt auf die ein oder andere Lieblingsmarke verzichten zu wollen. Dies spiegelt sich in einer niedrigen Wachstumsrate der Champions von 0,6% wider – ein starker Gegensatz zu dem Rekordwachstum von 13,3% in 2008. Erfreulicher als die Gesamtumsatzentwicklung

sieht das um Währungs- und Akquisitionseffekte bereinigte organische Wachstum aus: Im Jahr 2009 lag es bei moderaten 2,7% (6,7% in 2008). Das schlechtere Gesamtwachstum ist auf einen starken Dollar gegenüber den meisten ausländischen Währungen zurückzuführen. Der resultierende Währungseffekt führte zu einer Minderung des Gesamtwachstums um über 3 Prozentpunkte. So konnten viele Marktteilnehmer organisches Wachstum trotz negativer Gesamtumsatzentwicklung verbuchen.



Lebensmittelumsatzwachstum (ohne Verbrauchssteuer, in lokaler Währung) – 2009 vs. 2008

In %



Gewichtetes durchschnittliches Wachstum¹: +0,6% (ggü. +13,3% in 2008)

Median: -0,8% (ggü. +10,1% in 2008)

Organisches Wachstum

¹ Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen in lokaler Währung; ohne Verbrauchssteuer
Quelle: Jahresberichte; 10k; OC&C-Analyse

Colgate Palmolive schlägt 2008er Wachstum

Colgate Palmolive konnte als einziges der 17 im Detail analysierten Unternehmen sein organisches Vorjahreswachstum in 2009 noch verbessern. Über die letzten Jahre hinweg haben auch Reckitt Benckiser und Groupe Danone gut abgeschnitten. Während Colgate Palmolives organisches Umsatzwachstum von 6,5% vorrangig durch eine 6%-ige Preissteigerung in 2009 erzielt wurde, setzten viele der Top 50 auf volumengetriebene Umsatzsteigerung zulasten des Durchschnittspreises. So lag

Danones Gesamtwachstum eine Volumensteigerung von 5,2 Prozentpunkten zu Grunde, bei einem negativen Preiseffekt von 2,0 Prozentpunkten. Auch bspw. bei Coca-Cola und Unilever überstieg der Volumeneffekt den des Preises, mit 3 Prozentpunkten Volumen- verglichen mit 0 Prozentpunkten Preiseffekt bei Coca-Cola und 2,3 verglichen mit 1,2 Prozentpunkten bei Unilever.

Organisches Wachstum der Lebensmittelumsätze, 2003 – 2009 In %

Unternehmen ¹	Organisches Wachstum ² (ohne Übernahmen / Desinvestitionen und Wechselkurseffekte)						
	2004 vs. 2003	2005 vs. 2004	2006 vs. 2005	2007 vs. 2006	2008 vs. 2007	2009 vs. 2008	Durchschnittliches Wachstum pro Jahr
Reckitt Benckiser			7,0%	9,0%	10,0%	8,0%	8,5%
Colgate Palmolive	4,0%	7,2%	7,0%	13,0%	5,4%	6,5%	7,2%
H.J. Heinz	0,1%	1,7%	3,8%	2,8%	6,9%	5,5%	3,5%
Nestlé			6,2%	7,4%	8,3%	4,1%	6,5%
Unilever	0,4%	3,1%	3,8%	5,5%	7,4%	3,5%	4,0%
Groupe Danone	7,8%	6,7%	9,7%	9,7%	8,4%	3,2%	7,6%
PepsiCo	6,0%	9,0%	6,0%	7,0%	7,0%	3,5%	6,4%
Carlsberg	1,0%	1,9%	6,2%	10,0%	8,0%	0,0%	4,5%
Coca-Cola Company		4,3%	6,3%	8,0%	7,0%	3,0%	5,7%
Kellogg Company	5,0%	5,2%	6,8%	5,4%	6,0%	3,0%	5,2%
Sara Lee Corporation	0,1%	-1,8%	0,6%	3,6%	4,6%	2,7%	1,6%
Procter & Gamble	8,0%	8,0%	7,0%	5,0%	5,0%	2,0%	5,8%
Kraft Foods			1,4%	5,1%	6,8%	1,5%	3,7%
Diageo	6,0%	4,2%	6,2%	6,0%	6,0%	1,1%	4,9%
Pernod Ricard SA		7,3%	3,3%	8,8%	8,7%	-0,4%	5,5%
Beiersdorf AG					7,5%	-0,7%	3,4%
L'Oréal			5,6% ³	8,0%	3,1%	-1,1%	3,9%

Unternehmen mit höherem organischem Wachstum in 2009 verglichen mit 2008

¹ Umfasst FMCG Champions, deren Lebensmittelumsätze mehr als 80% der Gesamtumsätze ausmachen und die das organische Wachstum für min. die letzten 3 Jahre ausgewiesen haben

² Bei fehlenden Angaben wurden die Felder leer gelassen. Alle Angaben basieren auf der lokalen Währung

³ Werte beziehen sich auf Kosmetiksparte, die 95% des Umsatzes ausmacht

Quelle: Jahresberichte; IOK; OC&C-Analyse

ORGANISCHES WACHSTUM IST WICHTIGER TREIBER DES GESAMT-UMSATZWACHSTUMS IN 2009



UMSATZRENDITEN GEHALTEN

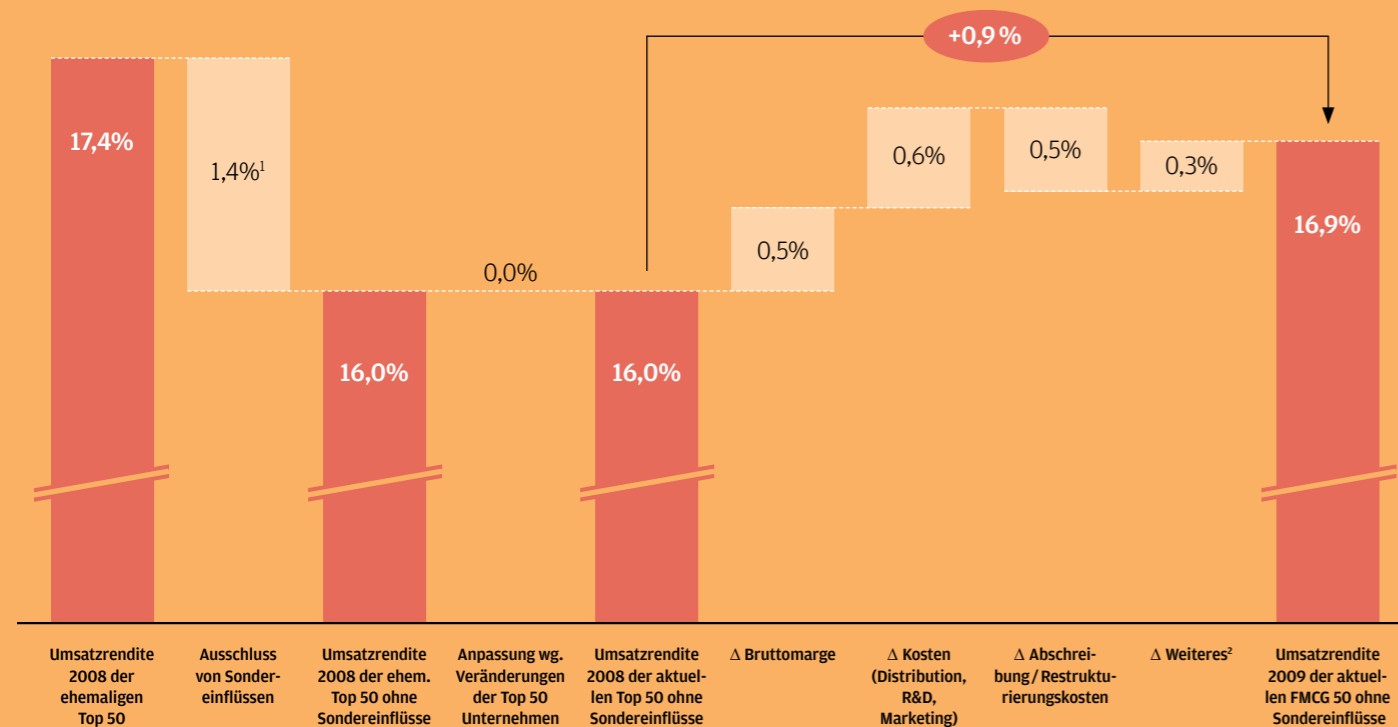
Sparkurs bei den Kosten ...

Die Branche hat auf die Krisenjahre 2008 und 2009 mit teils einschneidenden Restrukturierungsmaßnahmen zur Kostensenkung reagiert. Belohnt wurden die Top 50 2009 mit einer relativ konstanten Umsatzrendite von 17,0% (17,4% in 2008). Die höchsten Margen erreichten Unternehmen aus der Arzneimittel- sowie Tabakindustrie.

Neben Kosteneinsparungen haben auch deutlich gesunkene Preise in den Beschaffungsmärkten der Marge geholfen. Der globale Food Commodity Index lag im Schnitt ca. 20% unter Vorjahresniveau, auch wenn Milch- und Zuckerpreise im Laufe von 2009 wieder deutlich angestiegen sind.

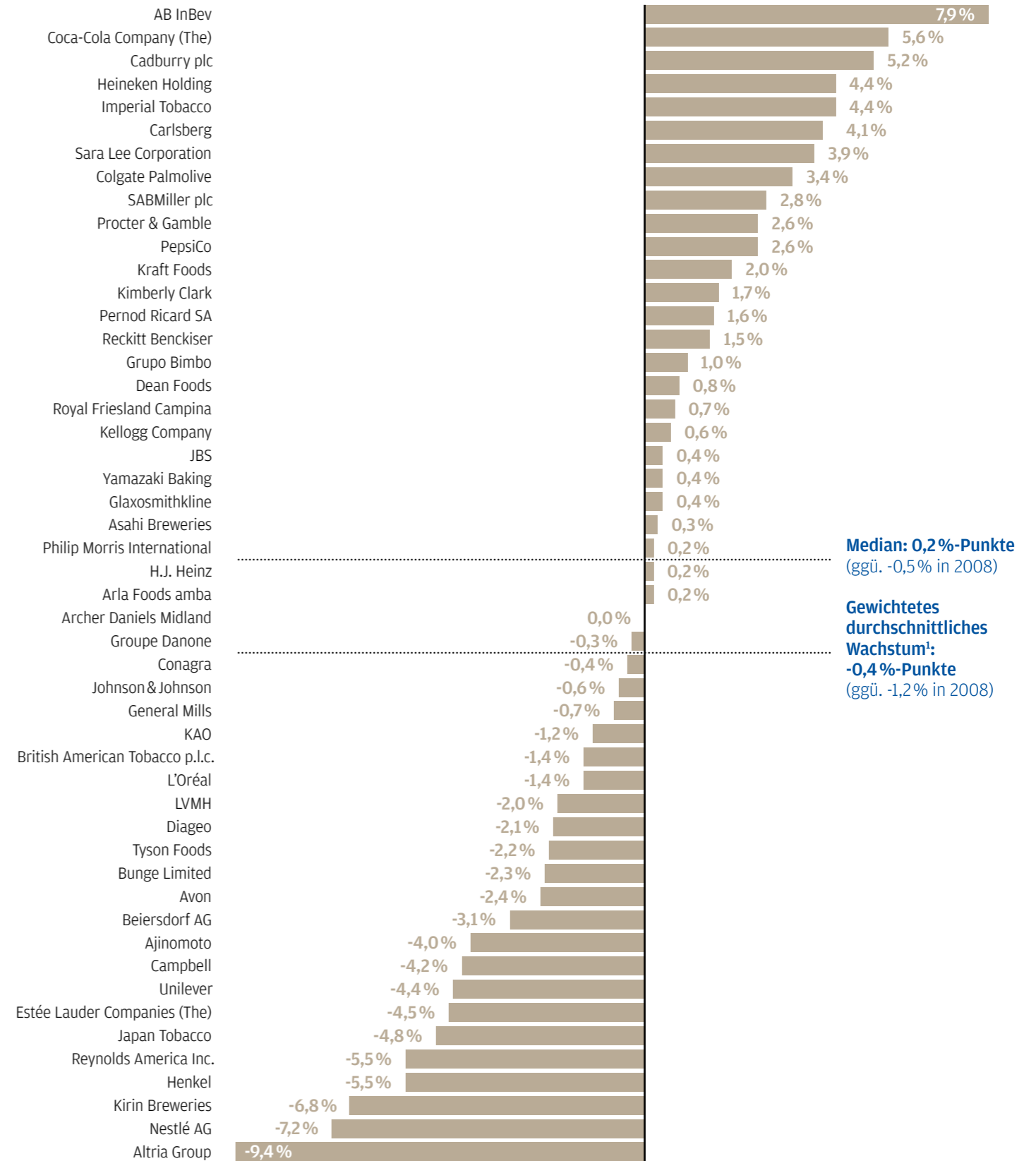
Beachtlich ist die Umsatzrendite vor dem Hintergrund, dass auch in 2009 hohe einmalige Restrukturierungskosten die Gewinne drückten. Unter Ausschluss von außerordentlichen Erträgen wie bspw. aus Unternehmensverkäufen, die 2008 die Rendite noch schönerten, gelang den Top 50 sogar eine Steigerung der Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 16,9%.

Treiber der Umsatzrendite der globalen Top 50 (ohne Sondereinflüsse), 2008 - 2009
In %-Punkten



¹ Davon 1,2 % aufgrund 3 großer Positionen: Nestlé, Unilever und Henkel jeweils mit hohen Einnahmen durch Beteiligungsverkäufe
² Anteil am Ergebnis von Beteiligungen und Einnahmen von nicht fortgeführten Aktivitäten
Quelle: Jahresberichte; 10K; OC&C-Analyse

Wachstum der Umsatzrendite¹ – 2009 vs. 2008
In %-Punkten



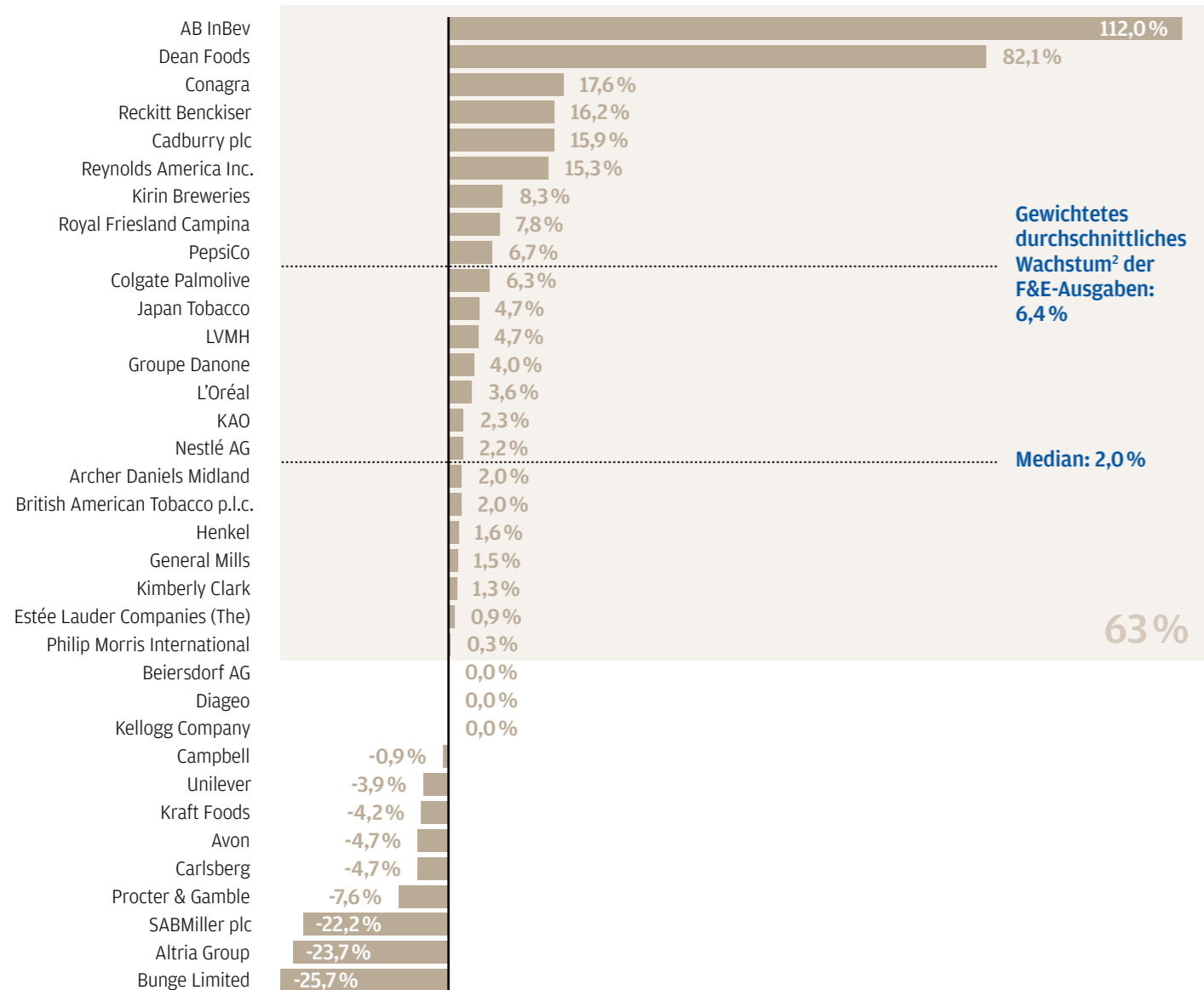
¹ Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen (ohne Verbrauchssteuer) in USD
Quelle: Jahresberichte; 10K; OC&C-Analyse

... ohne die Zukunft auf's Spiel zu setzen

Während die Konzerne ihre Verwaltungen und Produktionen schlank trimmten, vernachlässigten sie jedoch nicht die notwendigen Investitionen für langfristiges Wachstum. Mehr wurde in Forschung und Entwicklung investiert, mit einem Ausgabenplus von 6,4% im Vergleich zum Vorjahr. Die Werbeausgaben in Relation zum Umsatz

blieben nahezu stabil und sanken nur um durchschnittlich 0,1 Prozentpunkte. Allerdings ist eine weitere Verschiebung der Ausgaben weg von klassischen Werbekanälen hin zu Social Media deutlich erkennbar. In 2009 betrieben 64% der Top 50 eine Produktseite bei Facebook und 50% nutzten Twitter zur Verbreitung ihrer Werbebotschaften. Insgesamt wird deutlich, dass sich die Branche für die Zukunft wappnet.

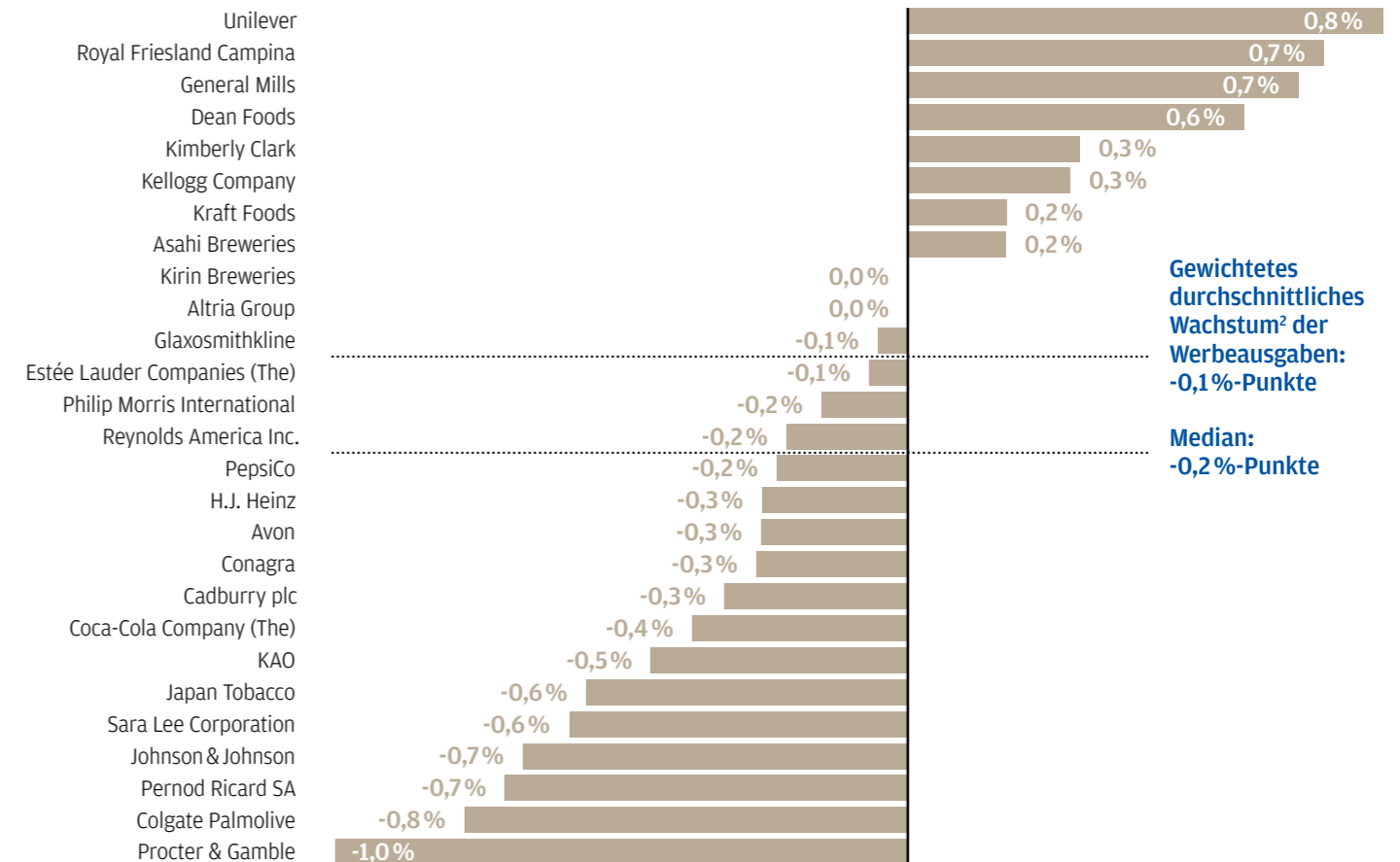
Ausgabenwachstum in Forschung und Entwicklung¹ – 2009 vs. 2008
In %



¹ 35 Champions, die F&E-Ausgaben beider Jahre ausgewiesen haben; ohne pharmazeutische Unternehmen
² Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen (ohne Verbrauchssteuer) in USD
Quelle: Jahresberichte; 10k; OC&C-Analyse



Wachstum an Werbeausgaben¹ als Anteil vom Umsatz – 2009 vs. 2008
In %-Punkten



¹ Champions, die Werbeausgaben ausweisen
² Gewichtet mit den Lebensmittelumsätzen (ohne Verbrauchssteuer) in USD
Quelle: Jahresberichte; 10k; OC&C-Analyse

KAPITALRENDITEN UNTER DRUCK

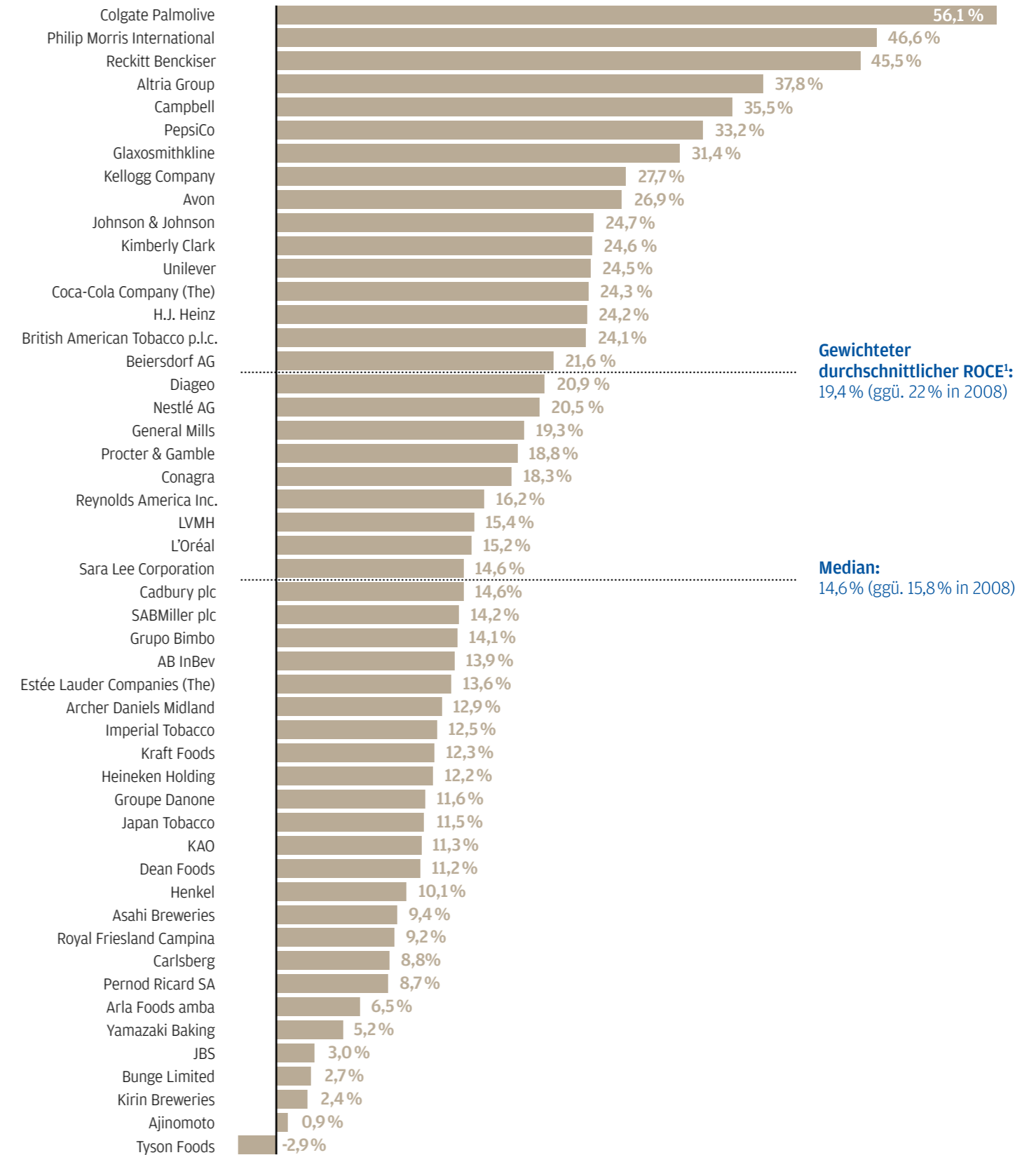
ROCE verliert 2,6 Prozent

Einhergehend mit der schwierigen Marktlage sowie dem steigenden Dollarkurs konnten die Top 50 ihre Kapitalrendite nicht halten. Das ROCE lag 2009 bei 19,4% und somit 2,6 Prozentpunkte unterhalb des 2008er Niveaus. Mehr als ein Viertel dieser Verschlechterung ist allerdings auf nur eine Firma zurückzuführen: Altria's Kapitalrendite hat sich nahezu halbiert, nachdem die

Firma ein Überbrückungsdarlehen zum Kauf von UST in längerfristige Verbindlichkeiten umgewandelt hat. Diese Verschlechterung um 36 Prozentpunkte wirkt sich allein mit einer 0,7 Prozentpunktverschlechterung auf den Durchschnitt aus. Den zweitgrößten Rückgang mit ca. 15 Prozentpunkten hat Estée Lauder hinnehmen müssen, getrieben durch ein schlechteres Ergebnis in 2009 verglichen mit 2008. Führend dieses Jahr hinsichtlich der Kapitalrendite ist Colgate Palmolive, mit einem Traumwert von 56,1%.



Return on capital employed (ROCE) – 2009
In %



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

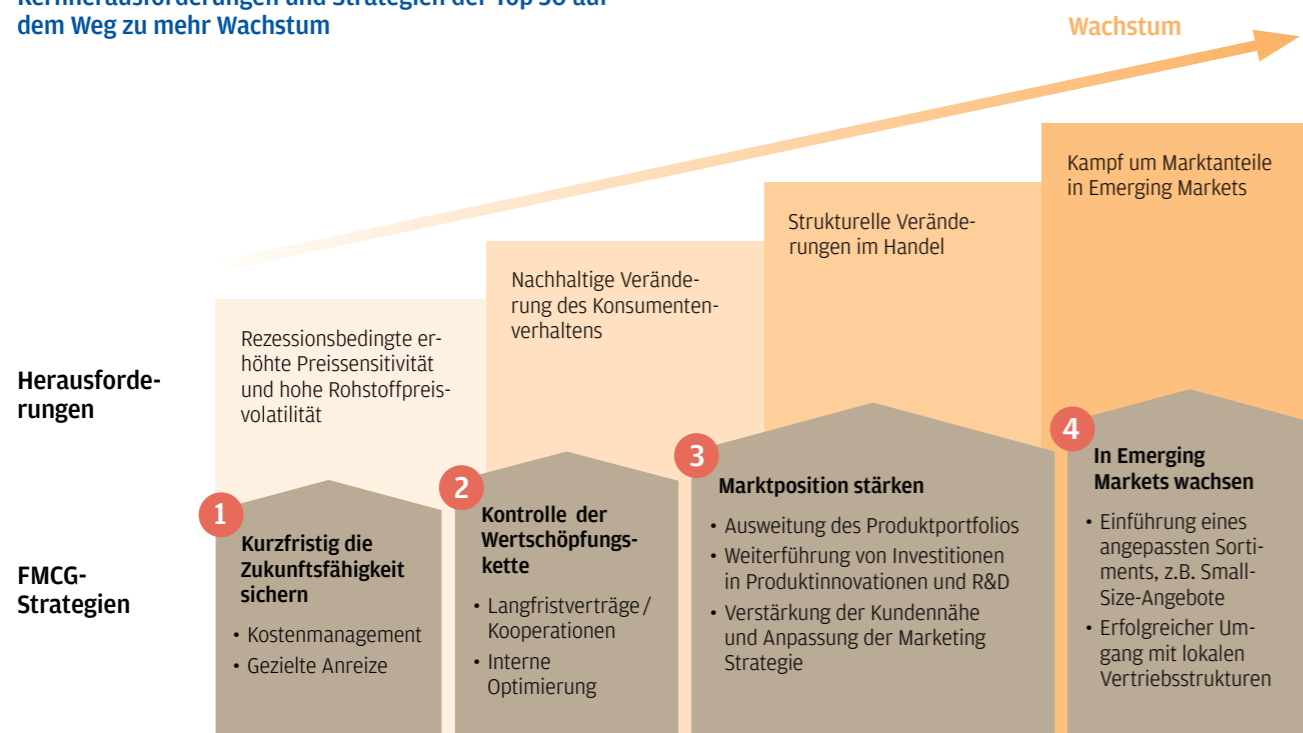
MIT WEITBLICK STEUERN

Hausaufgaben gemacht

In den letzten 2 Jahren hat die weltweite Rezession die Diskussion in der Öffentlichkeit dominiert, doch ist diese nur eine der Herausforderungen, mit denen sich die Branche konfrontiert sieht. Hinzu kommen eine hohe Rohstoffpreisvolatilität, eine nachhaltige Veränderung des Konsumentenverhaltens, weltweite Konsolidierung im Handel sowie ein immer stärker werdender Kampf um Marktanteile in den sogenannten Emerging Markets. Trotz der Krise hat die Branche ihre Hausaufgaben gemacht und Strategien ergriffen, um auch in Zukunft profitabel zu wachsen.



Kernherausforderungen und Strategien der Top 50 auf dem Weg zu mehr Wachstum



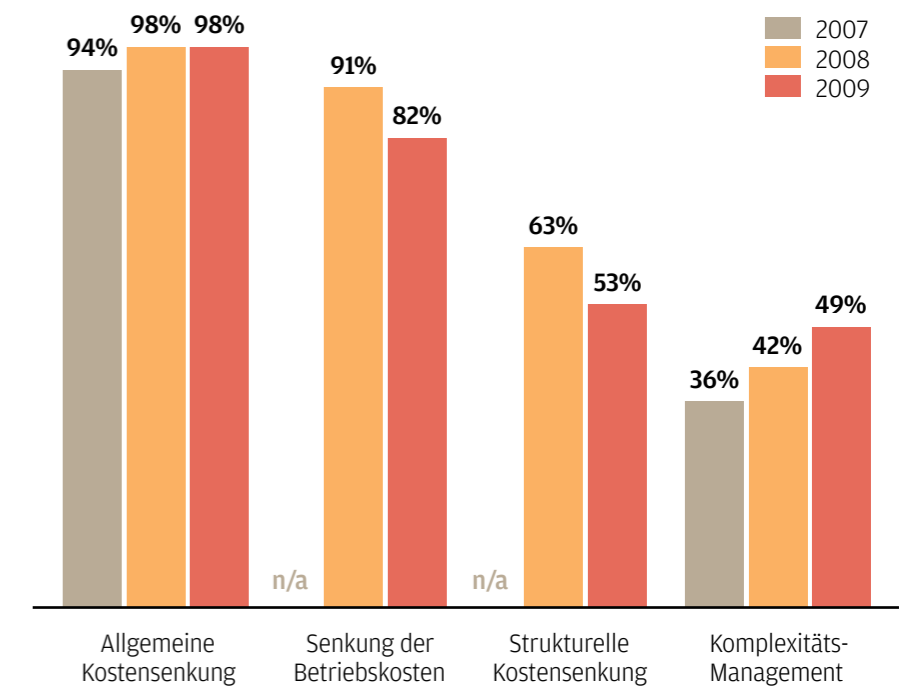
Quelle: OC&C-Analyse

1. Kurzfristig die Zukunftsfähigkeit sichern

Dauerbrenner Kostenmanagement

Auch wenn Kostenmanagement ein Dauerbrenner bei Großunternehmen ist, kommt diesem in Krisenjahren besondere Bedeutung zu. So gaben in 2008 und 2009 98% der Top 50 FMCG Unternehmen an, Kosteneinsparungsprogramme durchgeführt zu haben. Zugenommen haben insbesondere Programme zur Reduktion von Managementkomplexität, die von knapp der Hälfte der Top 50 aufgesetzt wurden. Diese Komplexitätsreduktion ist notwendig, um schneller am Markt reagieren zu können.

Unternehmen mit Kostensenkungsprogrammen In % der Top 50

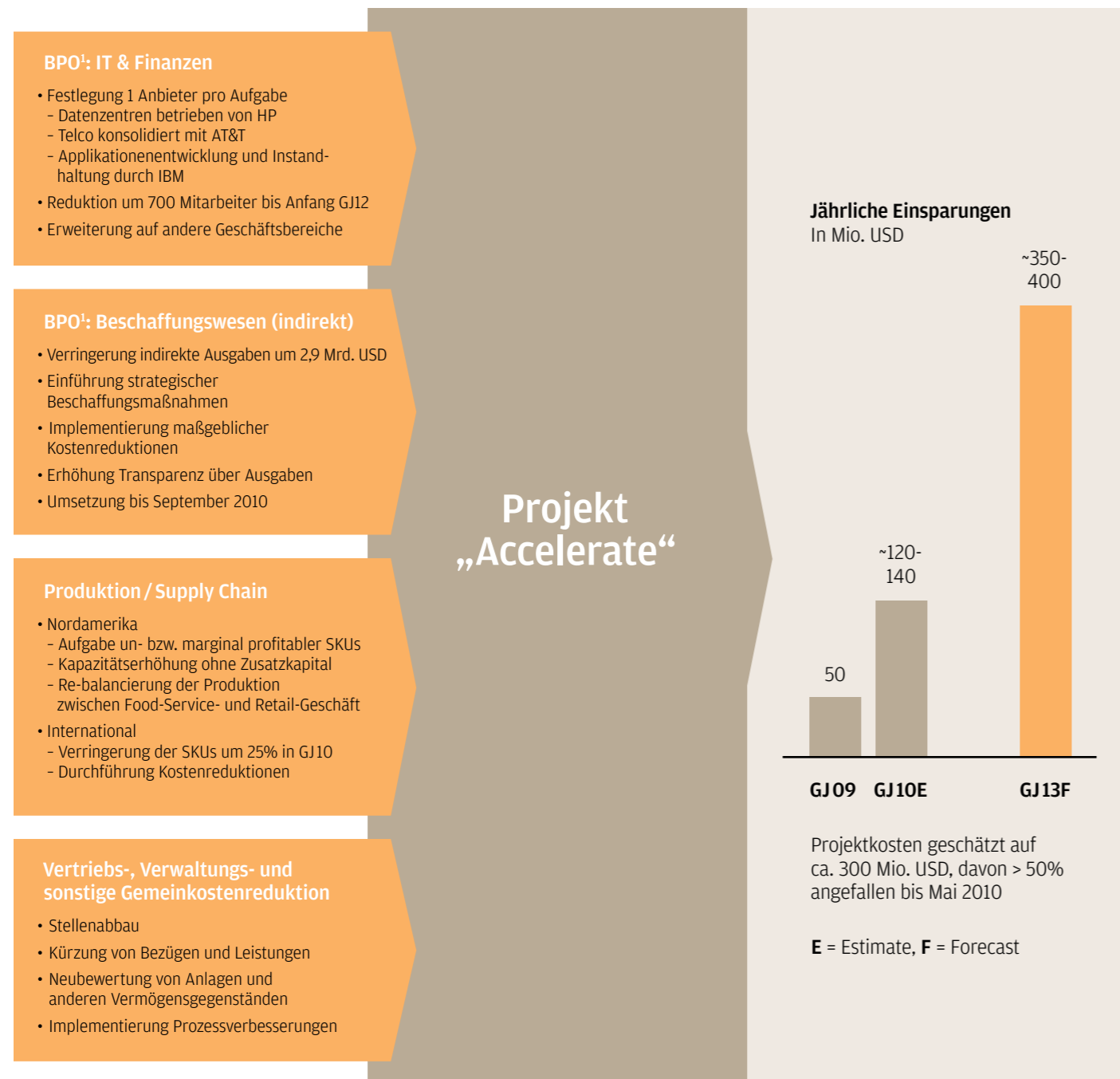


Quelle: Jahresberichte; OC&C-Analyse

350 bis 400 Mio. USD go to... Sara Lee

Das ganzheitliche Kosteneinsparungsprogramm des Konsumgütergiganten Sara Lee umfasst die Bereiche IT und Finanzen, indirekte Beschaffung, Produktion / Supply Chain und Vertriebs-, Verwaltungs- und sonstige Gemeinkosten und hat eine Gewinnverbesserung von bis zu 400 Mio. USD bis 2013 zum Ziel.

Fallstudie: Sara Lee Kostensenkung

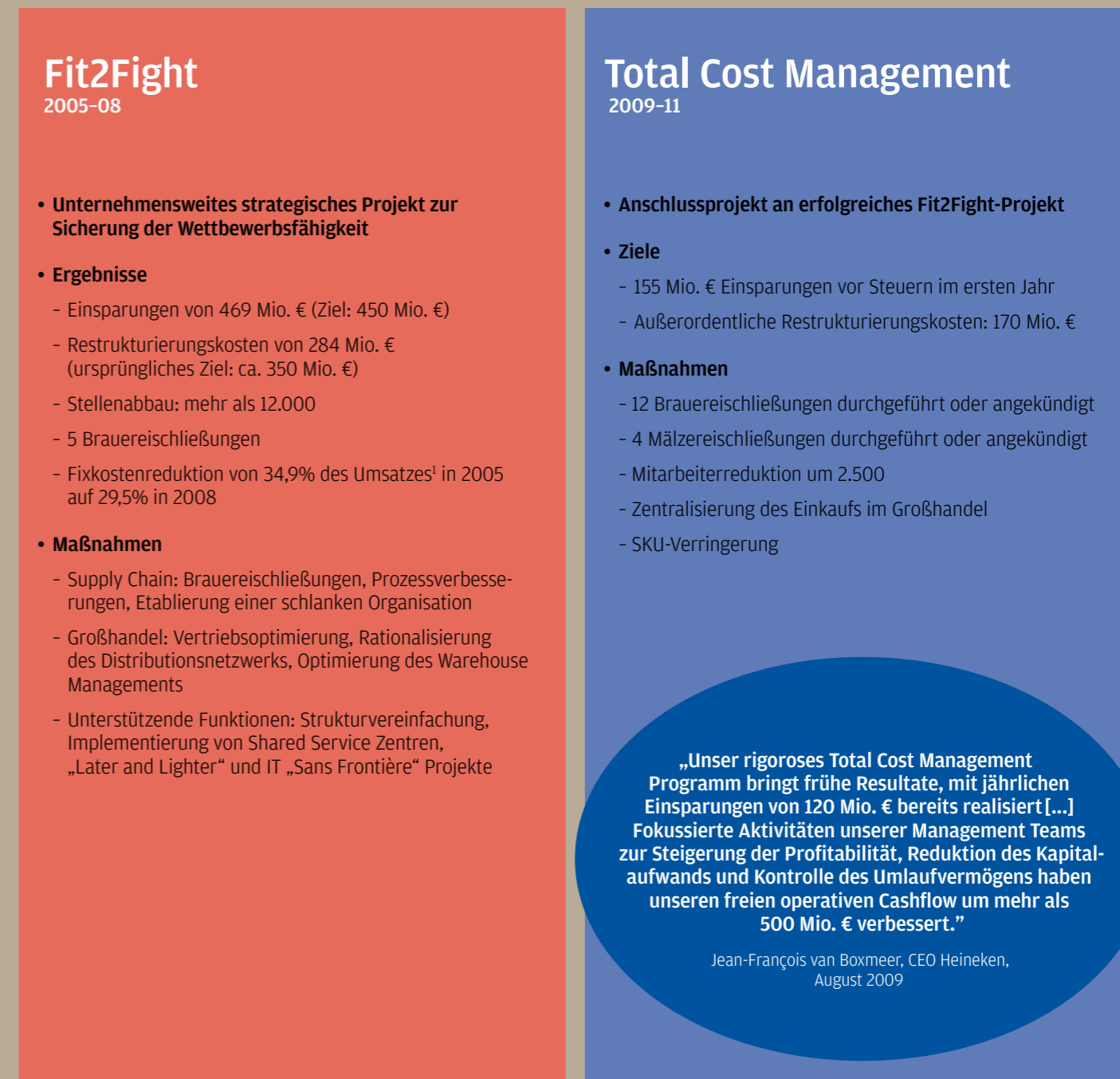


¹ Business process outsourcing
Quelle: Geschäftsberichte; Investorenpräsentationen; OC&C-Analyse

Heineken legt nach

Heineken ist es durch konsequentes Kostenmanagement gelungen, seinen Fixkostenanteil am Umsatz von 35% in 2005 auf 30% in 2008 zu reduzieren. Aber dieser Erfolg des Projektes „Fit2Fight“ ist Heineken nicht genug. Ein weiteres Kosteneinsparungsprogramm wurde 2009 aufgelegt und hat zum Ziel, insgesamt 2.500 Mitarbeiter einzusparen.

Fallstudie: Heineken Kostensenkung



¹ Ohne Marketing, Energie-, Wasser- und Betriebsmittelkosten
Quelle: Geschäftsberichte; Investorenpräsentationen; OC&C-Analyse

Beispiele für Preisaktionen und kurzfristige „Value for Money“-Angebote

Avon	Procter & Gamble	L'Oréal
 <ul style="list-style-type: none"> • Spezielle Angebote, die Avons einzigartigen Wert hervorheben • „Beauty on a budget“-Flyer und spezielle Bereiche innerhalb der Broschüren • Klare Botschaft über „smart value“ Produkte mit globaler Kommunikation 	 <ul style="list-style-type: none"> • „P&G eSaver“ und „P&G brandSAVER“ - Digitale Coupons für Shopping-Card-Besitzer, die an der Kasse mit dem Einkauf verrechnet werden - Kostenlose Proben über Online Community, die an Teilnehmer via e-Mail versandt werden 	 <ul style="list-style-type: none"> • „2 für den Preis von 1“-Angebote auf der Webseite von The Body Shop • Angebote ausschließlich für Sommer-Hautprodukte • Beim Kauf von zwei „Kundenfavoriten“ Erhalt des dritten Produkts kostenlos

Quelle: Geschäftsberichte; Firmenwebseiten; Pressemitteilungen; OC&C-Analyse

Gezielt Wachstumsimpulse setzen

Nicht nur bei den Kosten, sondern auch beim Umsatz wurde kurzfristig nachgeholfen. Um trotz krisenbedingter Preissensitivität das Absatzvolumen zu halten, haben Markenanbieter Value-for-Money-Kampagnen betrieben sowie Mehrpack-Formate eingeführt. Diese Vorteilspackungen ermöglichen preissensitiven Kunden zu sparen, ohne die Marke aufgeben zu müssen. Markenhersteller profitieren, da sie das Abwandern zu Billigprodukten anderer Hersteller unterbinden oder zumindest begrenzen und ihre Volumina hoch halten. Auch „2 für den Preis von 1“-Angebote verleiten zum Kauf von größeren Mengen unter dem Deckmantel des Sparens.

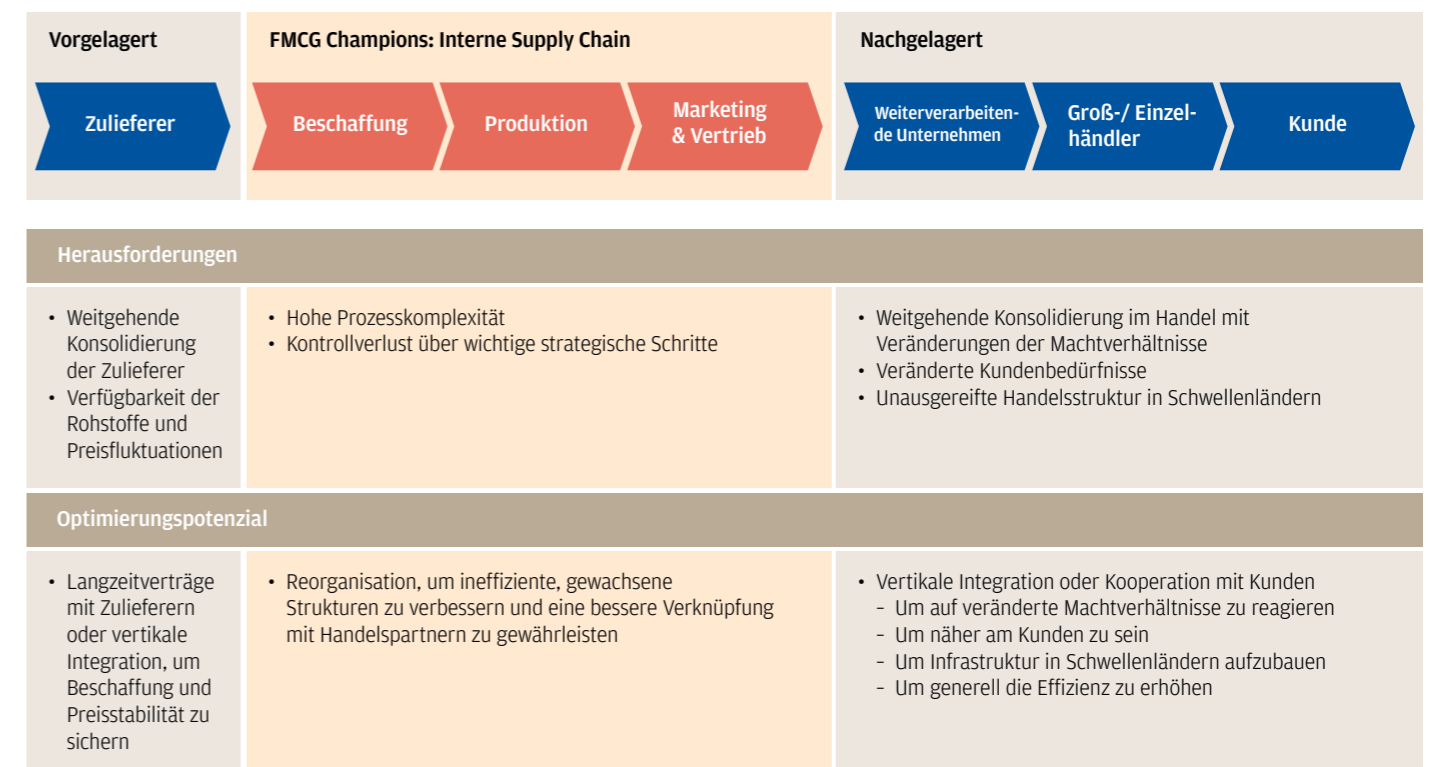
Neben den volumengerichteten Kurzfristmaßnahmen haben Markenanbieter weitere Änderungen vorgenommen, um die Marge zu stützen. Beispielsweise wurden „Packungsliftings“ genutzt, um meist unbemerkt vom Kunden Abgabegrößen zu verringern und somit indirekte Preiserhöhungen durchzusetzen. Insgesamt haben die eher kurzfristig orientierten Maßnahmen jedoch gegenüber 2008 etwas an Fahrt verloren und größeres Augenmerk lag auf längerfristig orientierten Strategien.

2. Kontrolle der Wertschöpfungskette

Zu den längerfristig orientierten Maßnahmen gehört die effiziente Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungskette. Beschaffungsseitig müssen FMCG-Hersteller mit schwankenden Rohstoffpreisen und zunehmender Konsolidierung kämpfen, entlang der weiteren Stufen müssen hohe Komplexitäten in der Produktion beherrscht und Vertriebskanäle optimiert werden.



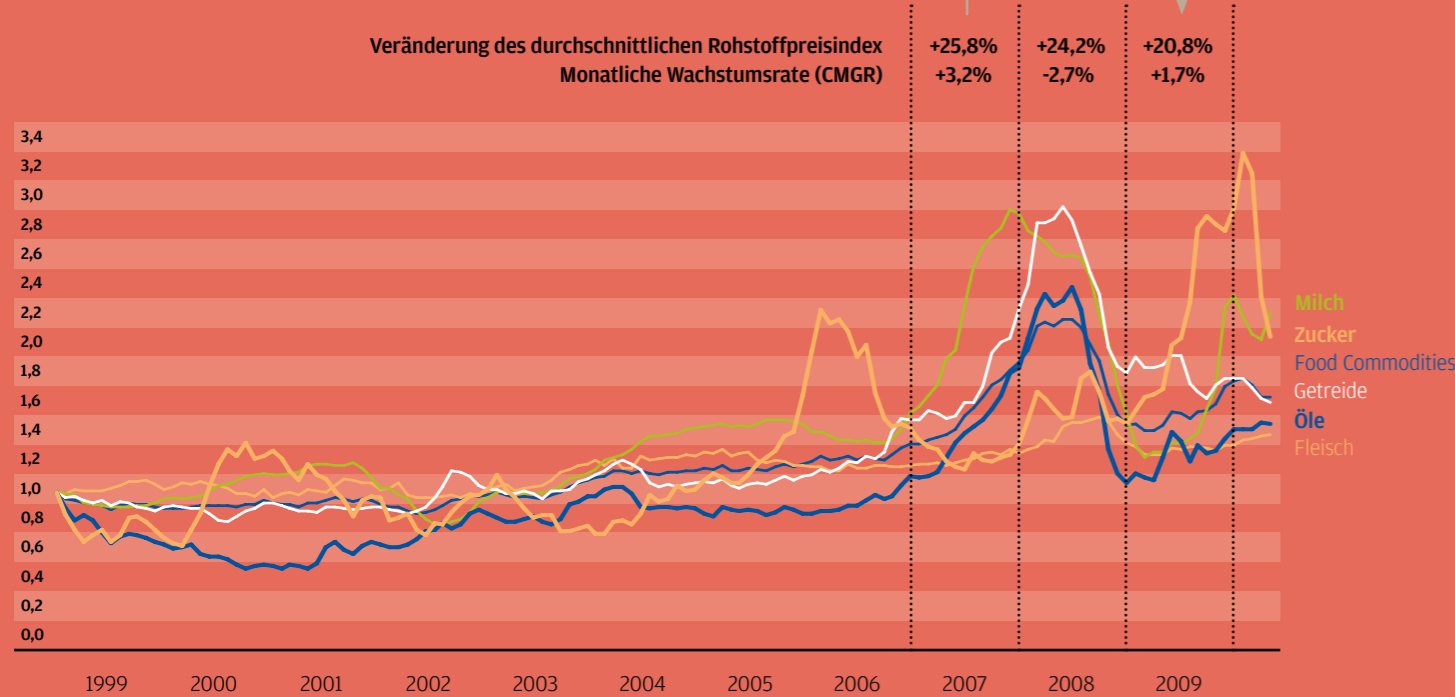
Supply Chain Optimierungspotenzial



Quelle: OC&C-Analyse

Exkurs

Globale Rohstoffpreise für Nahrungsmittel, 1999 – 2010
Index 1999 = 1



Quelle: FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations); OC&C-Analyse

Beschaffungsmärkte fahren Achterbahn

Die Beschaffungsmärkte der Konsumgüterindustrie sind seit 2006/2007 durch sehr hohe spekulationsgetriebene Preisschwankungen bestimmt. Während Preissenkungen wie in 2009 den Herstellern zugutekommen, konnten Preissteigerungen in der Vergangenheit gegenüber dem Handel und dem Endverbraucher kaum durchgesetzt werden und belasteten die Marge.

Mit hohen Preisvolatilitäten muss auch zukünftig im Rohstoffmarkt gerechnet werden. Bereits in der ersten Hälfte 2010 haben Commodity-Preise erneut angezogen.

Mit einer weiteren Steigerung wird für die zweite Jahreshälfte gerechnet. Preissteigerungen werden auch in Zukunft nur schwer an den Handel weitergegeben werden können, da durch zunehmende Konsolidierung im LEH sich die Verhandlungsmacht weiter zu Ungunsten der Hersteller verschiebt. Ebenfalls können die starken Preisschwankungen nicht im Verbraucherpreis abgebildet werden, da der Endverbraucher signifikante Preissteigerungen bei bekannten Markenprodukten weder versteht, noch akzeptiert.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Marktteilnehmer versuchen dieser Herausforderung zu begegnen, indem sie die vertikale Integration in Richtung Rohstoffproduzenten vorantreiben. Dieses kann in der Umsetzung sowohl das Kaufen von Produzenten sein wie auch das Eingehen von langfristigen Kooperation mit Preisbindung.

Optimierung der eigenen Supply Chain

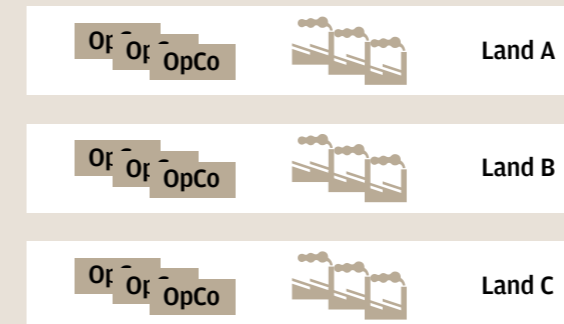
Drei Viertel der Top 50 gaben 2009 an, Optimierungsprojekte durchgeführt zu haben. Insbesondere die Komplexitätsreduktion ist eine der Kernherausforderungen. Unilever legte das Projekt „One Unilever Supply Chain“ auf und reduzierte über die Zusammenlegung von 65 Töchtern die Anzahl an Tochterunternehmen auf 9. Durch Synergieeffekte konnten ca. 20% der Fabriken und die Hälfte der Lagerhallen geschlossen werden.

Coca-Cola und Pepsi werden vertikaler

Nachdem Pepsi 2009 seinen Hauptabfüller gekauft hat, hat auch Coca-Cola angekündigt, sich vertikaler Richtung Produktion aufzustellen und ebenfalls seinen Hauptanbieter für die Flaschenabfüllung zu kaufen. Die Hersteller erlangen so höhere Flexibilität und einen schnelleren Durchgriff auf die Abfüller.

Unilever Supply Chain Strategie, West-Europa

Vor der „One Unilever Supply Chain“-Initiative: Länderspezifische Wertschöpfungsketten

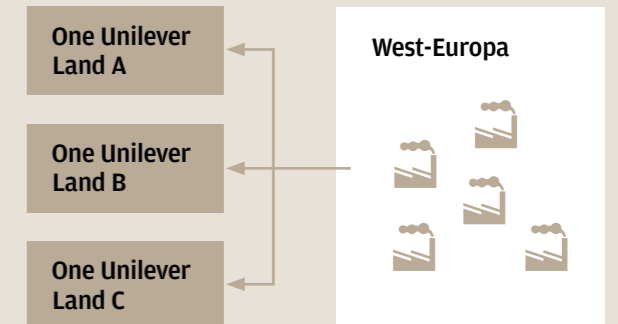


- 65 Unternehmen, > 90 Fabrikanlagen, > 600 Lagerhäuser
- 24.000 Mitarbeiter
- Zahlreiche Finanz-/Personalsysteme und Prozesse

Komplexe, schwerfällige Organisation

Quelle: Firmeninformationen; Investorpräsentationen; OC&C-Analyse

Nach der „One Unilever Supply Chain“-Initiative: Integrierte Lösung für West-Europa



- 9 Unternehmen, < 65 Fabrikanlagen, < 300 Lagerhäuser
- 19.500 Mitarbeiter
- 1 SAP

Einfache, kosteneffizientere, kundenorientierte Organisation

PepsiCo Supply Chain Strategie

Von getrennten Abfüllern ...



- Ausgangslage: PepsiCo mit langer, konstruktiver Partnerschaft zu seinen Abfüllern
- Ursprüngliche Idee: Trennung der Geschäfte aufgrund unterschiedlicher Anforderungen
 - Getränkefirma (Konzentrate und Sirup) mit hohen Margen
 - Abfüller (Fertigung und Distribution) kapitalintensiv und mit niedrigen Margen
- Überarbeitung des Modells aufgrund veränderter Marktbedingungen: Übernahmeangebot von PepsiCo für Abfüller in 2009
 - April: Ablehnung des ersten Angebots von 6 Mrd. USD
 - August: Einigung bei 7,8 Mrd. USD

Quelle: Unternehmensinformationen; Seeking Alpha; Financial Times; Businessweek; LIBN; OC&C-Analyse

... zur integrierten Organisation



- Vollendung der Akquisition und Etablierung der PBC (Pepsi Beverages Company)
- Gründe für Akquisition
 - Verbesserte Schnelligkeit des Entscheidungsprozesses und Beseitigung von möglichen Reibungspunkten
 - Besseres Produktangebot durch stärkere Bündelung von Nahrungsmitteln und Getränken
 - Optimierter Kundendienst auf nationaler Ebene
 - Geschätzte jährliche Synergien von 300 Mio. USD vor Steuern bis 2012

„Das vollintegrierte Getränkegeschäft wird uns ermöglichen, innovative Produkte und Verpackungen schneller auf den Markt zu bringen, unsere Fertigung und Distribution zu verschlanken und schneller auf Veränderungen im Markt zu reagieren.“

Indra Nooyi, Chairman and CEO PepsiCo

3.

Die Marktposition stärken

Eine Behauptung innerhalb der Wertschöpfungskette bedeutet auch, eine starke Position gegenüber dem Handel und dem Endverbraucher einzunehmen. Gegenüber dem Handel ist dies eine besondere Herausforderung für die Lebensmittelhersteller, da der Lebensmitteleinzelhandel in den Industrienationen bereits hochkonzentriert ist und durch Konsolidierung das Machtverhältnis der Händler noch zunimmt. Besonders stark zeigt sich dies in der deutschen Handelslandschaft. Der Markt wird von vier Unternehmen dominiert: EDEKA, REWE, Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland) sowie Aldi. Durch den Verkauf von PLUS an die EDEKA-Gruppe ist die Konsolidierung des Marktes weiter vorangeschritten. Darüber hinaus gewinnt der Discount insgesamt an Bedeutung und schwächt weiter die Verhandlungsmacht der Hersteller.

Neben der Marktkonzentration birgt auch das Wachstum der Handelseigenmarken eine Gefahr für Markenanbieter. Zum einen bedient der Handel das Segment der preissensitiveren Kunden – ein Segment, das in der Krise noch gewachsen ist. Und auch wenn das Abwandern der Kunden zu preisgünstigeren Produkten durch die Wirtschaftskrise verstärkt wurde, wird sich das über die letzten Jahre gelernte Kaufverhalten auch nach der Krise nicht signifikant ändern. Zum anderen wildert der Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Eigenmarken zunehmend in dem klassischen Segment der Markenhersteller, den Premiumprodukten. Die Entwicklung im deutschen LEH-Discount und die immer wachsende Akzeptanz der Handelseigenmarken zeigen deutlich, dass der Kunde in diesen Produkten eine echte Alternative auch in wirtschaftsstarken Jahren sieht.

Angriff ist die beste Verteidigung

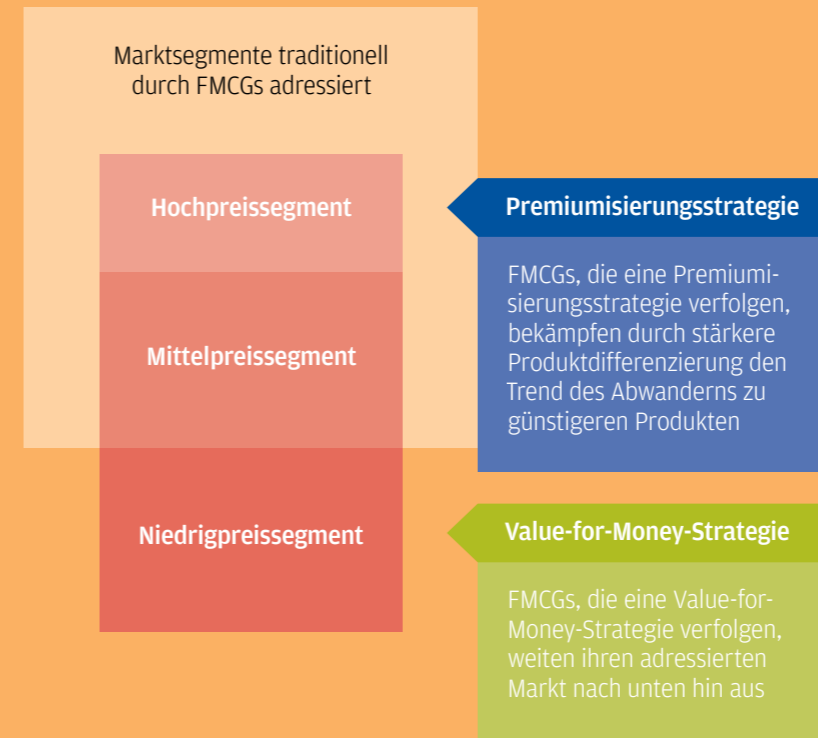
Doch die Top 50 haben auch 2009 hart daran gearbeitet, im Machtkampf durch Markenpositionierung wieder Boden gut zu machen. Kategorieführerschaft einer Marke ist das erklärte Ziel, damit der LEH nicht an der Marke vorbeikommt. Entsprechend wurden die Marketingaktivitäten 2009 gegenüber 2008 verstärkt. Während 88% der Top 50 angaben, ihre Marketingambitionen ausweiten zu wollen, gaben dies 96% im Jahr 2009 an. Das weitere Instrumentarium zum Stärken der Marke umfasst eine Ausweitung des Markenportfolios, ein Vorantreiben von Innovation sowie eine Verstärkung der Kundennähe, u.a. durch die Möglichkeiten von „Social Media“.

Fallstudie: Eigenmarkenstrategie der deutschen REWE-Gruppe

		<ul style="list-style-type: none"> • Marke „REWE Feine Welt“ für Premium-Produkte • Einführung Oktober 2009, unterstützt durch Kurzfilmkampagne von Reisenden durch Europa auf der Suche nach Qualitätsprodukten • Produktbeispiele: Sizilianischer Blutorangensaft, Schweizer Weichkäse in Chardonnay
		<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmarke: „Top-Markenqualität zum günstigen Preis“ • Breites Sortiment von Kosmetik und Schönheitsprodukten bis zu verschiedenen Nahrungsmittel- und Getränkeprodukten
		<ul style="list-style-type: none"> • Bio-Marke als Zeichen für Produkte aus der ökologischen Landwirtschaft, z.B. artgerechte Tierhaltung, kein chemisch-synthetischer Pflanzenschutz • Freiwillige Erfüllung noch strengerer Standards als von der EG-Öko-Verordnung vorgeschrieben
		<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigpreismarke, klar als Discount-Marke positioniert • Tiefstpreiskontrolle: Tägliche Überprüfung der über 400 Artikel durch externen Dienstleister und Vergleich mit Preisen der deutschen Discounter; ggf. Reduzierung des eigenen Preises
		<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmetzgerei, die über 4.000 REWE-Märkte in Deutschland beliefert • Fokus auf effizienter, hochmoderner Produktion mit ständiger Qualitätskontrolle • Herkunftsland Deutschland wann immer möglich

Quelle: REWE; OC&C-Analyse

FMCG Strategien nach Marktsegment



Stretching: Das Markenportfolio erweitern

Die Top 50 erweitern ihre Markenportfolios gezielt in beide Richtungen der Preisspanne. Durch preisgünstige, auf Volumen ausgerichtete Angebote, positionieren sie sich gezielt gegen Eigenmarken- sowie C-Marken-Angebote. Hierbei verlieren sie aber nicht ihr Urgeschäft als Markenhersteller aus den Augen, sondern führen ebenfalls verstärkt hochwertige, sich differenzierende Produkte mit hohen Preisprämien ein.

Fallbeispiele

		„Wir werden unsere Kategorien vertikal im Premiumsegment unserer Märkte ausweiten... Gleichzeitig weiten wir unser Portfolio am preiswerteren Ende aus“, 2009	Value-for-Money-Strategie	Premiumisierungsstrategie
		Danone Choco + Milk Danone Vorteilspackung	Erweiterung der Zielgruppe und Verhinderung der Markenabwanderung	Erhalt der Preisprämie und Marge

Quelle: Jahresberichte; Firmenwebseiten; Pressemitteilungen; OC&C-Analyse

Innovation: Immer einen Schritt voraus

Ein weiterer Treiber im Kampf um Wachstum und somit Distribution und Rotation ist die Innovationskraft der Top 50. Aktuelle Konsumententrends wie bspw. Functional Food, geschlechtsspezifische Nachfrage, Bedarf an Convenience Food und steigende ethnische Ansprüche wurden von vielen Konsumgüterherstellern erfolgreich angegangen.

Nah am Kunden

Immer wichtiger für den Erfolg ist die Nähe zum Kunden – und zwar nicht erst bei der Vermarktung, sondern bereits bei der Ausrichtung und Produktentwicklung. Das Web 2.0 ermöglicht Markenproduzenten die stärkere Verbindung mit ihren Endkonsumenten: Neben der gezielten Kundenansprache befähigt das Internet Hersteller, Marktvernetzung zu betreiben und somit systematisch Erkenntnisse über ihre Kunden in die Produktentwicklung einfließen zu lassen.

Überblick über Verbrauchertrends




Quelle: OC&C-Analyse

Nutzung von Social Media




AB InBev nutzte Social Media u.a., um sein neues Produkt „Bud Light Lime“ in Kanada zu vermarkten. Mit Hilfe von YouTube™ wurden Flashmobs während der Einführungsereignisse organisiert und so öffentlicher Wirbel erzeugt. In Argentinien wurde für den nationalen Feiertag „Día del Amigo“ (Tag des Freundes) eine spezielle „Quilmes Amigos“ Webseite eingeführt, die von Freunden von Quilmes zum Verschicken von Fotos und Nachrichten genutzt wurde.




Heineken investierte 2009 in eine neue Online-Präsenz und entwickelte eine stärker interaktive Digitalstrategie, voll integriert mit den Aktivitäten rund um die Marke. Am Ende des Jahres erweiterte und verbesserte Heineken seine „Know the Signs“-Kampagne durch die Einführung von situations- und problembezogenen Werbegags auf YouTube, was die Botschaft bei Usern greifbar machte.



Johnson & Johnson startete 2009 das ACTIVE NATURALS INSTITUTE™, eine Online-Ressource mit dem Ziel, den Wissensstand über natürliche Inhaltsstoffe in Hautprodukten für die Aveeno-Marke zu verbessern. Die Webseite bringt führende Experten aus der Dermatologie, Phytowissenschaftler und Forscher von J&J Consumer Companies Inc. zusammen, um Wissen und Erfahrungen auszutauschen sowie neue Technologien zu erforschen.



Colgate Palmolive führte 2009 seine neue Mini-Zahnbürste, Colgate Wisp, ein. Colgate nutzt Online-Videos und Social Media, insbesondere Webseiten wie YouTube und Facebook, um das Produkt zu vermarkten. (<http://www.facebook.com/colgatewisp>)



Pernod Ricard schaffte es in Partnerschaft mit Yahoo! UK mehr als 1 Million Menschen auf ein witziges Online-Programm über die Marke „Malibu“ zu ziehen. Um auch mit Kunden unterwegs in Verbindung zu stehen, führte es eine Handy-freundliche Webseite und ein Bowlingsspiel ein, vermarktet mit Hilfe von viralen Videos über Seiten wie YouTube und Facebook.

Quelle: Jahresberichte; Firmenwebseiten; Pressemitteilungen; OC&C-Analyse

Facebook Auftritte von Coca-Cola und Absolut Vodka

Coca-Cola







Image Videos / Bilder, Produktinformationen etc.

User generated content

Anhänger

Absolut Vodka



Produktinformationen

Unterstützung durch Prominente

Quelle: Facebook; Pressemitteilungen; OC&C-Analyse



4. In den Emerging Markets wachsen

Im Kampf um Wachstum spielen Schwellenländer dank ihrer höheren Wachstumsraten als Industrienationen und dem z.T. immer noch unangetasteten Potenzial eine Schlüsselrolle. Zwei Drittel der Top 50 gaben 2009 an zukünftig weiter eine Steigerung ihres Engagements in Emerging Markets zu forcieren.

Mit dem richtigen Angebot...

Um sich erfolgreich gegenüber dem lokalen Wettbewerb zu positionieren und neue Kunden für die globalen Marken zu gewinnen, passen die Konsumgüterhersteller ihr Angebot an lokale Verhältnisse an. Wie viele Hersteller fokussiert sich Nestlé beispielsweise auf Produkte, „die einerseits nahrhaft und andererseits täglich erschwinglich sind für gering verdienende Konsumenten“. Ei-

ne Methode, das Angebot erschwinglich zu machen, ist „Small-Size-Packaging“, d.h. das Einführen von kleineren und somit günstigeren Verpackungsgrößen. Mit dieser Strategie bietet u.a. FrieslandCampina erfolgreich Milch in Afrika an. Colgate Palmolive reagiert zum Beispiel auf die Bedürfnisse des indischen Marktes mit der Einführung eines „Zahnpulvers“, das zum Zähneputzen mit dem Finger ohne Wasser geeignet ist.

... den Vertrieb meistern

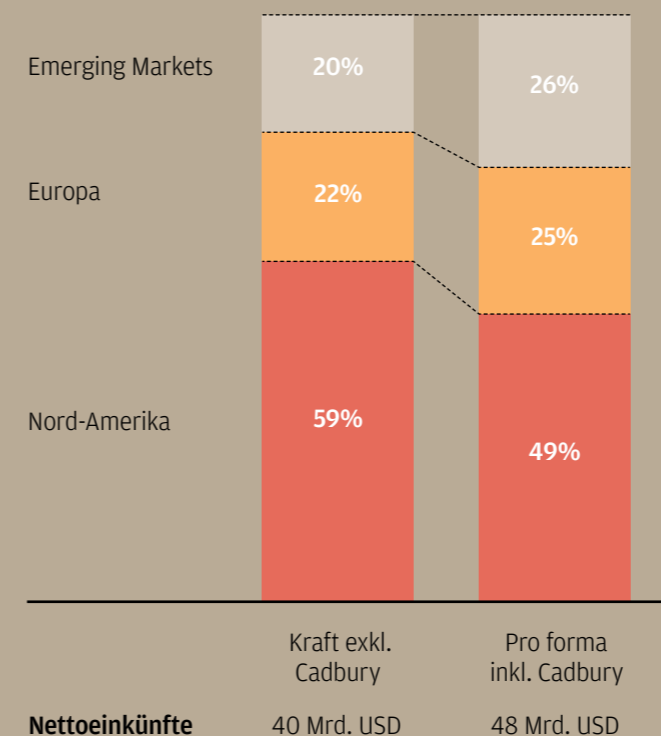
Doch was nützen die richtigen Produkte, wenn sie den Kunden nicht erreichen? Eine Kernherausforderung ist daher neben dem bedarfsgerechten Angebot die Erschließung von Vertriebskanälen in Märkten mit noch nicht ausgereifter Handelsstruktur. So kooperiert Colgate Palmolive stark mit Einzelhändlern in Emerging Markets und unterstützt sie bei der optimalen Produktplatzierung. Oftmals verbringt ein Colgate Mitarbeiter hierzu bis zu einer Woche bei dem Händler vor Ort. Mit dieser Strategie ist es Colgate Palmolive 2009 gelungen, in den Emerging Markets mit 13% organisch zu wachsen, und lag damit deutlich über seinem organischen Gesamtwachstum von 7%. Andere Unternehmen wie Johnson & Johnson nutzen Akquisitionen, um Fuß zu fassen. Das Unternehmen übernahm Beijing Dabao Cosmetics Co. Ltd. und verbesserte damit seinen Zugang zum chinesischen Markt.

Kraft und Cadbury: 1 + 1 = 3

Im Februar hat Kraft Cadbury für 18,9 Mrd. USD übernommen. Einer der Hauptgründe für die Übernahme ist die hervorragende Marktposition von Cadbury in Schwellen- sowie Entwicklungsländern. Während Cadbury in sieben Ländern der Top 12 Emerging Markets die Marktposition 1 oder 2 einnimmt, gelingt Kraft dies nur in einem Land. Cadburys Position in den neuen Märkten ist Ergebnis eines kontinuierlichen Wachstums von ca. 12% jährlich. 2009 wurde in Emerging Markets bereits 38% des Cadbury Umsatzes erwirtschaftet. Durch die Akquisition wird Kraft seinen heutigen Umsatzanteil der Emerging Markets von 20% auf 26% ausbauen.

Fallstudie: Cadbury-Übernahme durch Kraft

Regionale Verteilung der Kraft Nettoeinkünfte, 2009 In %

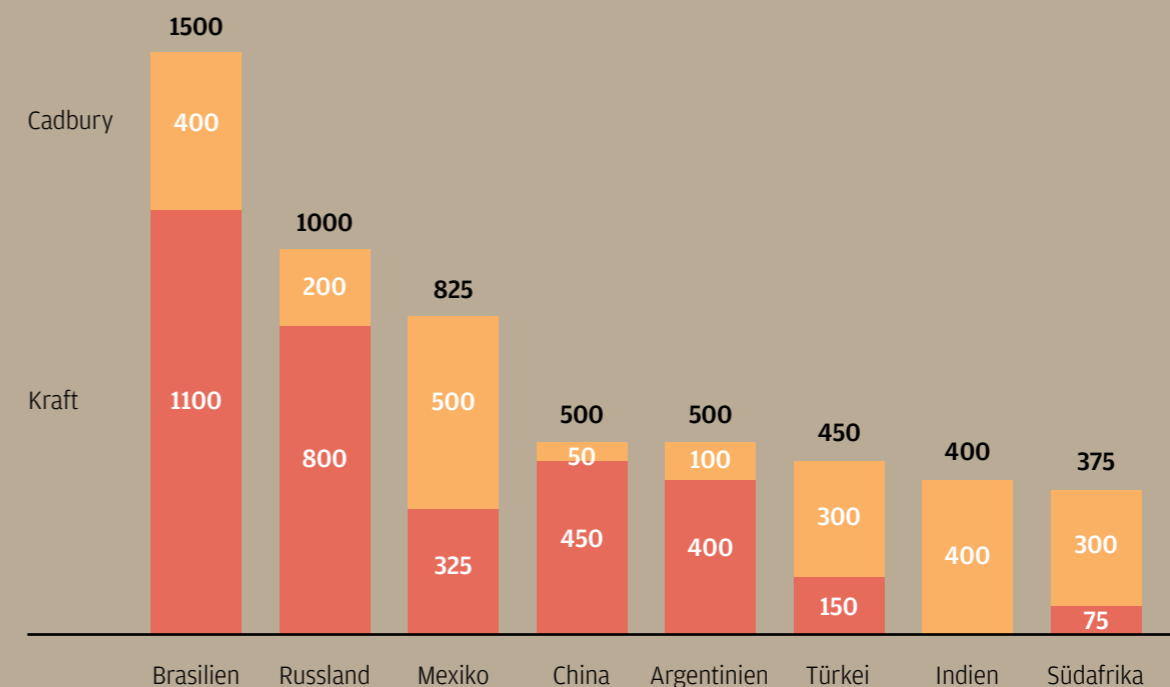


„Der britische Süßwarenhersteller bietet Kraft breiteren Zugang zum starken Wachstum der Schwellenländer sowie einige der weltweit führenden Schokolade-, Süßwaren- und Kaugummimarken.“
Telegraph, 19.01.2010

„Krafts Interesse an Cadbury ist auf Cadburys starkes Wachstum in den Schwellenländern wie Indien und Latein-Amerika zurückzuführen.“
Reuters, 19.01.2010

„Durch den Zusammenschluss von Kraft Foods und Cadbury entsteht ein global führendes und schlagkräftiges Unternehmen in Snacks, Süßwaren und Schnellgerichten mit einem reichen Portfolio an Marken mit Kultsymbolcharakter.“
Kraft, Jahresbericht 2009

Kraft- und Cadbury-Nettoeinkünfte nach Region, 2009 In Mio. USD



Quelle: Jahresberichte; Investorenpräsentation; Reuters; Telegraph; OC&C-Analyse

AUSBLICK: WIEDER FAHRT AUFNEHMEN

Trotz Rezession und stagnierenden Wachstums haben die Größten der Branche ihre Profitabilität im Schnitt halten können. Neben kurzfristiger orientiertem Krisenmanagement haben sich die Top 50 für die Zukunft aufgestellt: durch rigides Kosten- und Supply Chain Management sowie insbesondere durch Maßnahmen zur Stärkung der Marktposition – sowohl in den Industrie- als auch in den Schwellenländern. Ob die Unternehmen in 2010 wieder an das Wachstum der Vorjahre anknüpfen können, bleibt abzuwarten. Etwas mehr als die Hälfte der Top-Unternehmen blickt optimistisch auf das Jahr 2010, auch wenn die Champions dann wohl auf den Vorteil niedriger Rohstoffpreise verzichten müssen. Daher lautet die Devise: Mit den angestoßenen Maßnahmen wieder Fahrt aufnehmen!



Büros

Abu Dhabi

T +971 2631 6111

Boston

T +1 617 896 9900

Dubai

T +971 4 368 1725

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com