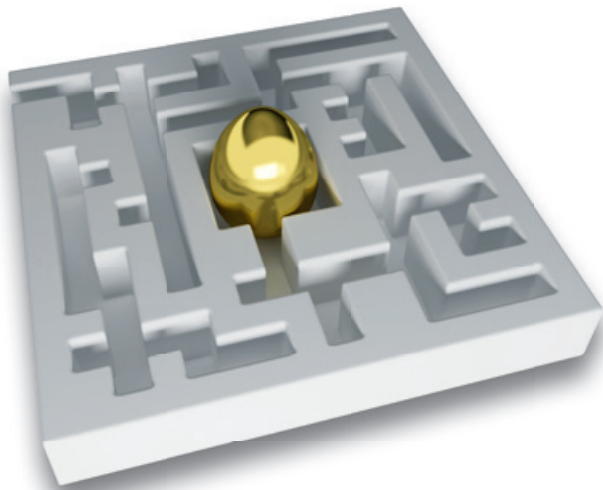




Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Februar 2014

Nahrungsmittelindustrie: Der Weg zum robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell



Einleitung

1

Sichert Ihr Geschäftsmodell nachhaltige Profitabilität und eine Steigerung des Unternehmenswertes?

Sie sind Inhaber, Top-Manager, Führungskraft, Beirat oder Aufsichtsrat eines Unternehmens in der Lebensmittel-Industrie und stehen in dieser Funktion in der Verantwortung? Dann kommt Ihnen die folgende Situation möglicherweise bekannt vor: Auch wenn sich die Ergebnissituation zuletzt dank der durchgesetzten Preiserhöhungen etwas entspannt hat, haben die Jahresgespräche mit dem Handel wieder gezeigt, dass der Wettbewerbsdruck in der Lebensmittelindustrie kein Stück nachgelassen hat.

Nach wie vor führt der Wettbewerb unter den Lebensmittelherstellern (viele davon mit Überkapazitäten) dazu, dass es für Unternehmer eine große Herausforderung ist, durch Innovationsausrichtung, starke Marken bzw. effiziente Prozesse und wirkliche Kostenführerschaft eine Position aufzubauen, die nachhaltig zufriedenstellende Profitabilität und Unternehmenswertsteigerung gewährleistet.

Immer wieder wird deutlich, wie sehr volatile/steigende Rohstoffpreisentwicklungen, eine Auslistung bei einem wichtigen Handelspartner oder eine aggressive Vermarktungsstrategie des Wettbewerbs den Gewinn schwinden lassen können – und damit das eigene Geschäftsmodell in Frage stellen.

Hinzu kommt, dass wichtige demographische und gesellschaftliche Trends die Food-Industrie in den kommenden Jahren stark beeinflussen werden. Dabei verstecken sich hinter jedem der bekannten Schlagworte wie Convenience, Essen-on-the-go, Fair Food, alternde Gesellschaft, Multi-Channel-Vertrieb etc. Entwicklungen, die für das eigene Geschäft von hoher Relevanz sein können.

Niemand kennt die exakten Antworten auf diese Herausforderungen und deren Einflüsse auf die Zukunftsfähigkeit von Lebensmittelherstellern. Trotzdem, oder gerade deswegen, 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 (welche Produkte sollen in welchen Kanälen und Ländern an welche Ziel-Konsumentengruppe wie – z.B. als Marke oder Handelsmarke – vermarktet werden) müssen 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 gelingen, dass in einem intensiven Wettbewerbsumfeld Gewinne erwirtschaftet und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden kann.

Wettbewerbsintensive und gesättigte Märkte erodieren die Profitabilität der Lebensmittelindustrie

Demographische und gesellschaftliche Trends müssen rechtzeitig antizipiert werden

Eine strukturierte Geschäftsmodellkonfiguration ist Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung

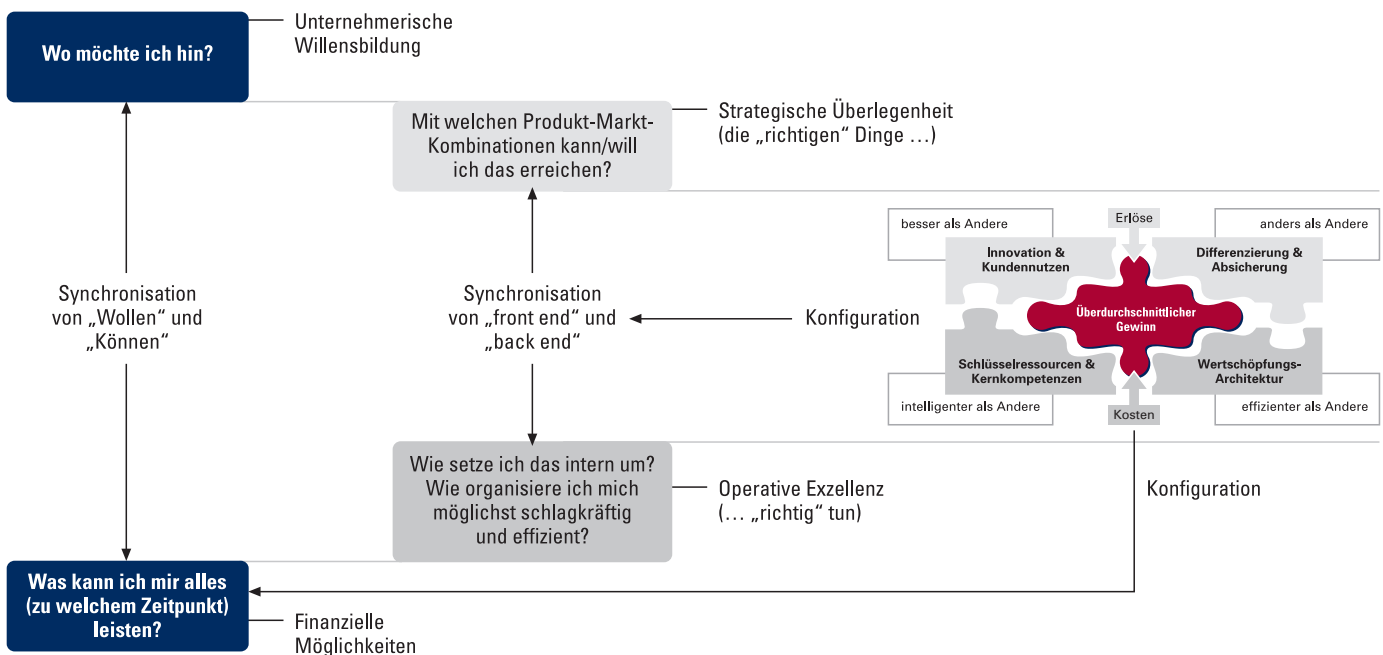
Inhalt

1. Einleitung	3
2. Das Geschäftsmodell im Überblick	5
3. Die Elemente des Geschäftsmodells	7
3.1 Vision, Kultur und Ziele: Eine klare, motivierende Richtung vorgeben	7
3.2 Markt- und Wettbewerbsstrategie („front end“): Die Basis für den Erfolg	8
3.3 Wertschöpfungsarchitektur („back end“): Kostenstruktur und Leistungsfähigkeit gestalten	13
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

Im Kern ist Geschäftsmodellgestaltung die Synchronisation von „Wollen“ und „Können“. Zu Beginn aller Überlegungen steht die unternehmerische Willensbildung, welche die grundsätzliche Richtung und Ziele vorgibt. Bei den Zielen orientiert sich W&P an der Steigerung des Unternehmenswertes bzw. an Profitabilität, die über dem Branchenschnitt liegt. Bereits in dieser Phase ist wichtig, die finanziellen Möglichkeiten dabei 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 Lebensmittelbranche vermischen sich die strategischen Ansätze jedoch zunehmend. Viele Handelsmarken(PL)-Hersteller sind heute noch hoch innovativ und viele Markenhersteller fokussieren neben Differenzierung auch auf gute Kostenpositionen. Oft kommen Marken und Handelsmarken dann auch aus einem Haus.

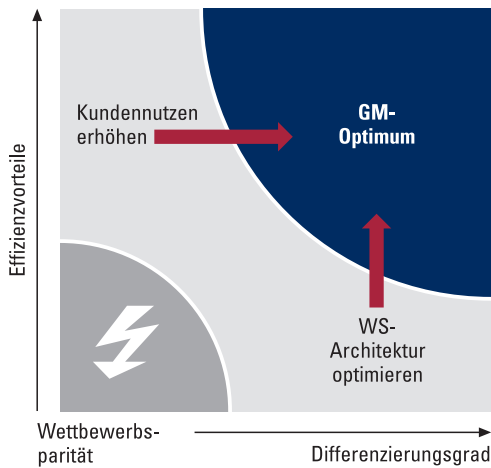
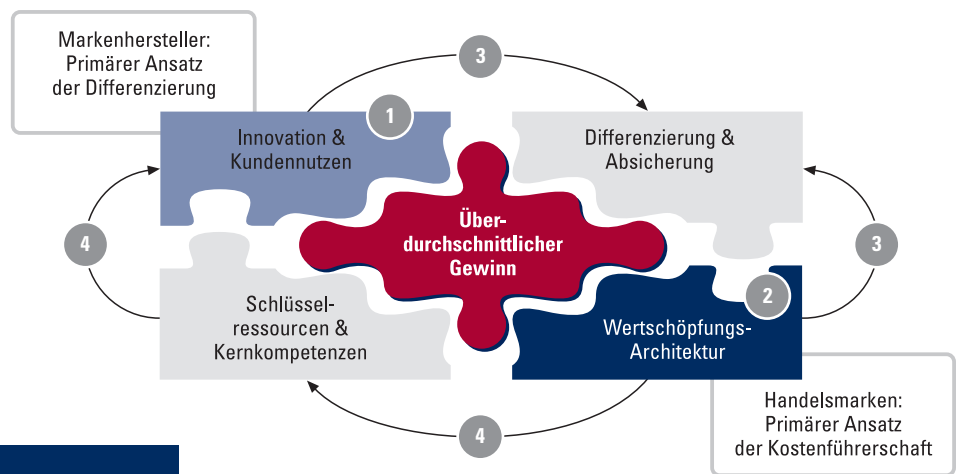
Marke = Differenzierung und Private Label = Kostenführung? Das war einmal...

Bei der Konfiguration des Geschäftsmodells werden vier Kernfragestellungen beantwortet (bei vorwiegend auf Kostenführerschaft abzielenden Unternehmen wäre hier Punkt 2 der erste Einstiegspunkt):

Vier Kernfragen auf dem Weg zum echten Wettbewerbsvorteil

1. Wie erzeuge ich einen nachhaltig höheren (und honorierten) Kundennutzen als der jeweilige Wettbewerber?
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 brauche ich dafür bzw. welche Kernkompetenzen will ich damit erzeugen und einsetzen?

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



Zur Operationalisierung dieses Ansatzes hinsichtlich eines anwendungsfreundlichen Managementinstruments erweist sich aus unserer Beratungspraxis eine Gliederung in fünf Ebenen als sinnvoll, deren Aufbau und Zusammenwirken nachfolgend im Detail erklärt werden.



Die Elemente des Geschäftsmodells 3

3.1 Vision, Kultur und Ziele:

Eine klare, motivierende Richtung vorgeben

Wenn ein Unternehmen Spitzenleistungen erbringen 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.

Bei manchen Lebensmittelherstellern dominiert jedoch ein „Primat des Erhaltens“ gegenüber dem Streben nach Veränderung. Managementansätze dürfen sich aber nicht auf das Anwenden von Rationalisierungs- und Optimierungstechniken beschränken. Dies kann in den gesättigten, volatilen, internationalen und preisaggressiven Marktsegmenten der Ernährungsbranche alleine nicht mehr langfristig zum Erfolg führen!

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 5 Jahren aussehen soll, können verborgene Kräfte freigelegt werden.

Hand-in-Hand mit den qualitativen Zielsetzungen eines Unternehmens müssen auch quantitative Ziele entwickelt 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 zur Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Bei der Gestaltung des Geschäftsmodelles wird damit sichergestellt, dass die alternativen Handlungsmöglichkeiten objektiv gegeneinander um die beschränkten Investitionsmittel im Wettbewerb 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.

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

Die Vision als strategischer Anker und Wegweiser

Wertorientiertes Denken und Handeln muss gelehrt und gemessen werden

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

Wählen Sie Ihre Gegner und Marktfelder mit Bedacht!

Unternehmen in der Lebensmittelindustrie werden in Zukunft nur dann überlebensfähig sein, wenn sie sich im zunehmend aggressiven Verdrängungswettbewerb behaupten können. Umso wichtiger ist es, das „Spielfeld“ bewusst zu wählen. Um eine (unter-)durchschnittliche Position gegen jeweils überlegene Kontrahenten zu vermeiden, ist eine Fokussierung auf die richtigen und wichtigen Marktfelder notwendig.

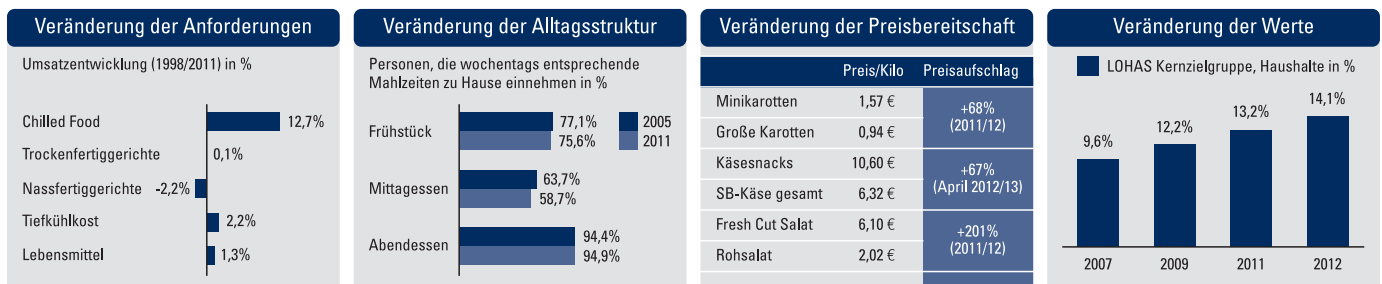
Bei der Gestaltung der Marktausrichtung („front end“) werden die relevanten Geschäftsfelder und der Weg zum Konsumenten definiert und eine überzeugende Wettbewerbsstrategie bestimmt.

Trends im Nahrungsmittelumfeld 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 Lebensmittelindustrie und die Chancen und Risiken für das eigene Geschäft richtig zu verstehen.

Quelle: GfK Panel Services



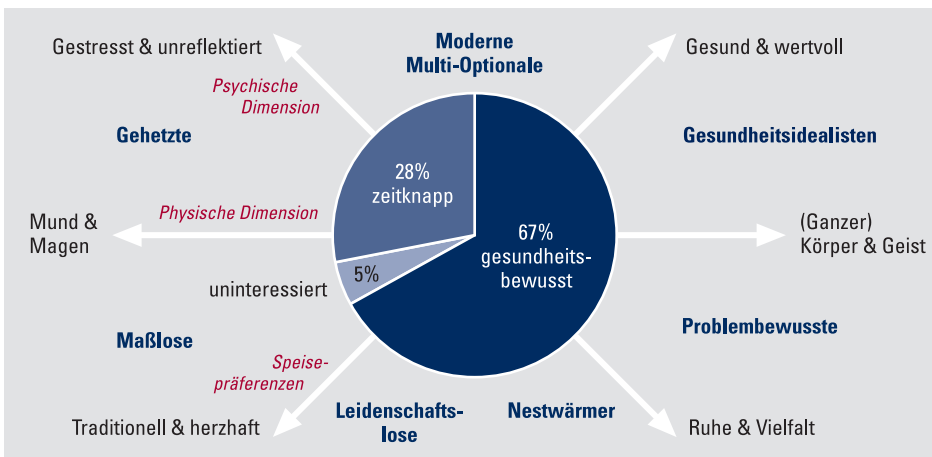
Das Konsumentenumfeld ist heterogen und in permanentem Wandel

Dabei ist das Umfeld oft komplexer als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Auch wenn wesentliche Trends wie Convenience, Gesundheitsbewusstsein, kleinere Haushalte bzw. Packungsgrößen, Transparenz bezüglich Herkunft etc. allgemein gültig erscheinen, so verstecken sich dahinter doch sehr unterschiedliche Ernährungsgewohnheiten. So ist die Gruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) von zunehmender Bedeutung (siehe Grafik) – es darf aber nicht vergessen werden, dass es sehr große Gruppen gibt, für die Aspekte wie Nachhaltigkeit oder „Bio“ irrelevant (man denke an die Gruppe der Single-Männer, für die eine Tiefkühlpizza mit Bier das Maß aller Dinge ist) bzw. unerschwinglich (für einkommensschwache Familien und Rentner) sind.

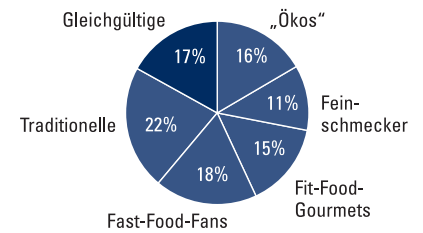
Wie unterschiedlich Konsumenteneinstellungen sind, kann anhand der dargestellten Klassifikation der Zielgruppen illustriert werden.

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

Die Nahrungsmittelindustrie muss sich daher noch stärker auf die genannten Veränderungen 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 jene Unternehmen die besten Karten, die kontinuierlich Innovationen auf den Markt bringen, die Konsumenten begeistern (z. B. Rügenwalder, zuletzt mit den Snack-Produkten) oder eine starke Markenposition auf- und ausbauen (z. B. Nutella).



Quelle: Nestlé Studie 2012 „Der is(s)t Qualität“



Der richtige Weg zum Konsumenten muss gefunden werden

Mit den Ernährungsgewohnheiten verschieben sich aber auch die Präferenzen für Einkaufsstätten. Im klassischen Lebensmitteleinzelhandel wird (auch in Europa) der Vormarsch der Discounter und Kleinflächen weiter anhalten. Durch zunehmend fragmentiertere Tagesabläufe wird aber auch der Außer-Haus-Konsum weiter an Bedeutung gewinnen (die Anzahl an Imbissstätten hat sich von 2003 bis 2011 bereits um 20% erhöht). In diesen Vertriebsbahnen gelten andere Spielregeln bezüglich Produkt und Vertriebsmechanik. Wer Konfitüre im 300g Glas über den LEH vertreibt, muss das Geschäftsmodell grundlegend ändern, wenn der Außer-Haus bzw. Food-Service-Markt erfolgreich erschlossen werden soll. Produkt (Haltbarkeit, Konsistenz etc.) und -formate (von 25g-Mini-Formaten für den Hotel-Frühstückstisch bis zum Großgebilde für Großküchen oder Systemgastronomie) müssen ebenso wie die Vertriebsstruktur angepasst werden.

Neue Ernährungsgewohnheiten erfordern neue Vertriebswege

Auf der Suche nach Wachstumsfeldern

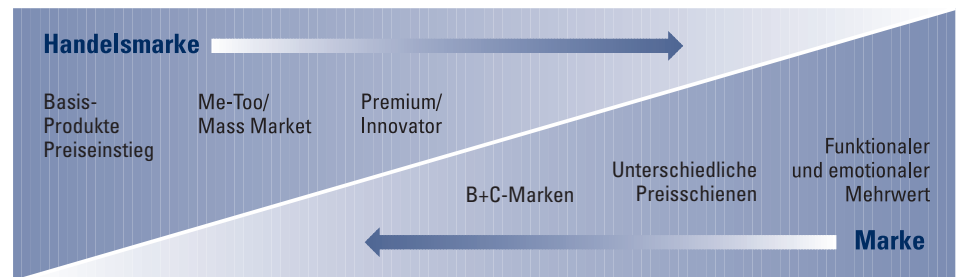
Selbst wenn durch kreative Lösungen für zunehmend relevante Marktsegmente Wachstum generiert werden kann, so bleibt Deutschland ein Verdrängungsmarkt. International gesehen sind Nahrungsmittelmärkte jedoch eindeutig Wachstumsmärkte. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Nahrungsmittelmärkte sehr lokal funktionieren (was bereits in Deutschland deutlich wird, wenn man z. B. die unterschiedlichen regionalen Vorlieben für Kartoffelsalat sieht). Die deutsche Nahrungsmittelindustrie hat dennoch aufgrund der hohen Produkt- und Produktionskompetenz große Wachstumschancen im Ausland (der Exportanteil der deutschen Ernährungsindustrie hat sich von 17% in 1998 bereits auf 32% in 2012 gesteigert). Da Auslandsengagements auch mit höherem Risiko verbunden sind, kommen auch Partnerschaften in Frage, um diese Wachstumschancen mit gebündelten Kräften zu erschließen. Gute Beispiele sind die Kooperation von Ehrmann und Zentis bei den Engagements in Osteuropa oder die vielfältigen Lizenzpartnerschaften von „Capri Sonne“, wo z. B. durch die Kooperation mit Pepsi der schwierige US-Markt erfolgreich erschlossen werden konnte.

Wachstum durch Internationalisierung ist ein Ausweg. Aber in welcher Form?

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 bewusst sein, wodurch ein tatsächlicher Mehrwert beim Kunden im Vergleich zu anderen Anbietern entsteht.

Wettbewerber in der Nahrungsmittelindustrie können anhand der Grundstrategien Differenzierung und Kostenführerschaft durchleuchtet werden. Es wird aber immer wieder deutlich, dass häufig individuelle Mischformen zu finden sind bzw. beide Richtungen vereint werden. Der Ansatz „Handelsmarken machen Billigprodukte, Marken machen höherwertige Produkte“ stimmt so nicht mehr.



Marken und Handelsmarken konkurrieren immer direkter miteinander

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.

Markenhersteller müssen sich also auf noch stärkeren Wettbewerb aus Richtung der Handelsmarkenhersteller einstellen. Es wird in Zukunft keine Seltenheit sein, wenn Produktneuheiten zuerst von der Handelsmarke kommen, wenngleich die großen Handelsketten noch recht unterschiedliche Innovationsansätze bei Handelsmarken haben und bei einigen das Kopieren von Marken noch im Vordergrund steht.

Für Marken leitet sich daraus ab, im Markenmanagement noch präziser und professioneller zu arbeiten. Es ist eben keine einfache Aufgabe ein 100%-Preispremium zu rechtfertigen. Dass es möglich und lohnenswert ist, zeigen aber die reinen Markenhersteller mit ihren oft zweistelligen EBIT-Margen.

Für B- und C-Marken müssen selektiv Fokus-, Nischen- oder Exit- bzw. Verkaufsstrategien entwickelt werden, um nicht als Verlierer aus dem Markt gedrängt zu werden.

Da Markenhersteller mit dem Handelsmarkengeschäft Leerkapazitäten füllen und Handelsmarkenhersteller mit Innovationsfähigkeiten Marken führen, ist es nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen eine Hybrid-Strategie verfolgen. 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 Innovationen rasch für die Handelsmarke einfordern. Außerdem sind bei wichtigen Prozessen, wie z. B. beim Produktentwicklungs-/Innovationsprozess die unterschiedlichen Anforderungen des Marken- und Handelsmarkengeschäftes zu berücksichtigen.

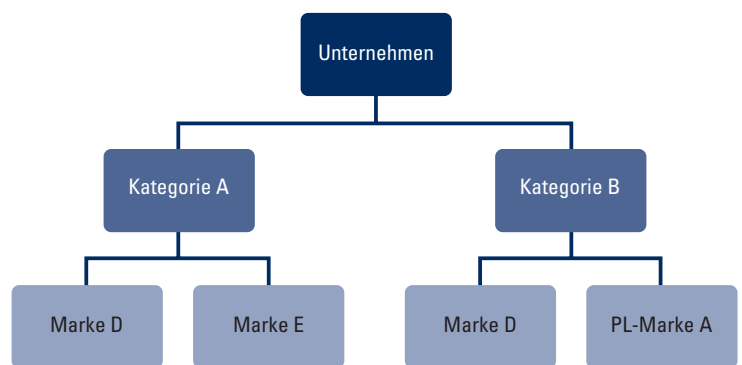
Mit einer überzeugenden Markt- und Wettbewerbsstrategie zählt man zu den Gewinnern

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:

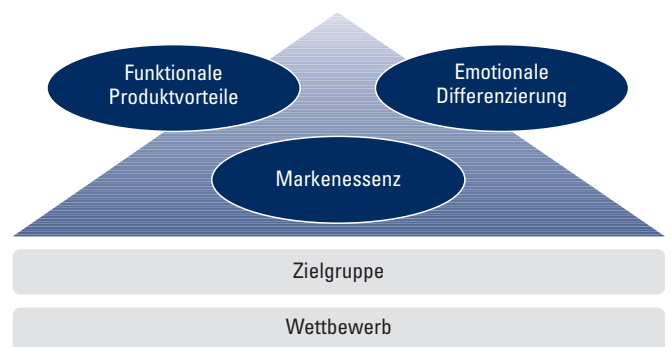
Im ersten Schritt gilt es, die grundlegende Portfoliogestaltung so zu wählen, dass die identifizierten Zukunftsmärkte mit einem stimmigen Portfolio an Kategorien bzw. Marken bearbeitet werden.

Dabei sollen sich die Positionen soweit möglich ergänzen (und nicht gegenseitig kannibalisieren). 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 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 wird für alle Kategorien und Marken eine Strategie bzw. Positionierung erarbeitet, die wichtige Leitlinien für die tägliche Arbeit vorgeben. Sie umfasst Zielkonsumenten und -kunden, Differenzierungsmerkmale (bei Marken funktional, z. B. „so cremig wie ...“ und emotional, z. B. „das Beste für die Familie“) und Ansätze zur Absicherung (z. B. so cremig, wegen eines – eigenentwickelten/patentierten – Herstellungsverfahrens). 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 oder Produktsegment (im PL-Geschäft) die Wettbewerbsstrategie in ein operatives Maßnahmenbündel gegossen, 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 Konditionensystem, das kritische Preisunterschiede zwischen Handelskunden vermeidet?
- **Verkaufsförderung:** Werden die kundenspezifischen Vermarktungsmöglichkeiten durch Handzettel, Zweitplatzierung, Couponing- oder Treueprogramme effektiv eingesetzt (stimmt der „Return on Investment“ (ROI)?)?
- **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

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 (damit unerwartete Rohstoffkostensteigerungen oder eine Auslastung nicht das Abrutschen in die Verlustzone bedeutet).

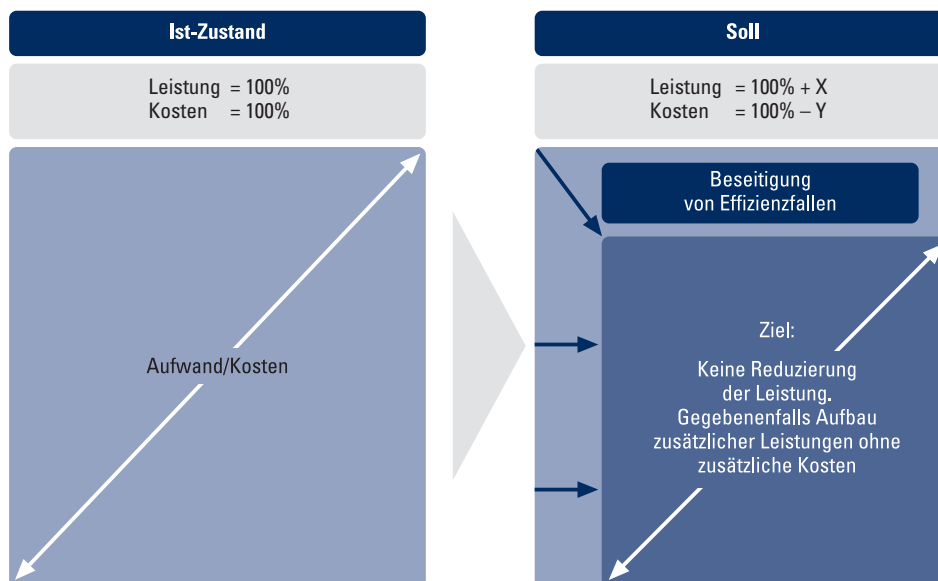
Die Synchronisierung von „front end“ (Marktausrichtung) und „back end“ (Wertschöpfungsarchitektur) ist die Königsdisziplin der Geschäftsmodellgestaltung

Die Organisation muss zur Marktausrichtung passen – und effizient sein!

Organisation und Prozesse haben sich in vielen Unternehmen historisch entwickelt und passen deshalb häufig nicht mehr zur aktuellen Marktausrichtung. In der Lebensmittelindustrie 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 Rezeptur bzw. die neueste Innovation für die Handelsmarke einzufordern.

Ein Spagat zwischen Marke und Handelsmarke? Fast jeder versucht es, kaum einer kann es (schon)

Die Beratungspraxis zeigt aber auch immer wieder, dass „Fettpolster“ auch heute noch keine Seltenheit 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.

Alle wichtigen Kernprozesse sind auf Markterfolg und Kundennutzen zu hinterfragen


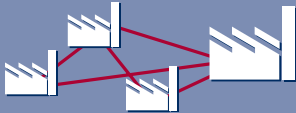
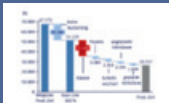
Dem **Innovationsprozess** kommt in Unternehmen der Lebensmittelindustrie hohe Bedeutung zu. Vielen Unternehmen gelingt es nicht, das Innovationspotenzial aus allen Funktionsbereichen des Unternehmens zu nutzen. Ideen für neue Produkte kommen dann beinahe exklusiv aus Marketing (bei Markenherstellern) 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.

Auch bei den **Vertriebs- und Marketingprozessen** gilt es, eine reibungslose Verzahnung der Abläufe zu gewährleisten. Nur dann 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 dazu, 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

Eine ganzheitliche Gestaltung der Supply Chain erfolgt in drei Schritten

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

Am Anfang steht die Entscheidung für Wert-schöpfungstiefe und Standortstruktur

Wesentlich ist die Festlegung 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.

In der Lebensmittelindustrie sind Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen erfolgreich. Schichtenspezialisten konzentrieren sich auf eine Wertschöpfungsstufe und profitieren von Know-how-Vorsprung und Skaleneffekten. Ein Beispiel dafür ist Zentis, das die hohe Kompetenz bei Fruchtzubereitungen für eigene Markenprodukte und im Industriegeschäft (Verkauf an Molkereien) 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 sowohl Hersteller (z. B. Unilever durch den Erwerb von Teeplantagen) als auch der Handel (z. B. in den Bereichen Fleisch- und Backwaren).

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 Wertschöpfungsschritt der im Unternehmen bleibt, muss entsprechend einen Beitrag zur Wertschöpfung und Wertsteigerung leisten.

2. Wertschöpfungskonfiguration

Die Ausgestaltung der Wertschöpfung umfasst unter anderem die Optimierung der Supply-Chain-Prozesse. Wesentliche Prozesse von Beschaffung, über Produktionsplanung/-steuerung bis zu Working-Capital-Management müssen auf die Marktanforderungen hin optimiert werden. Der Beschaffungsprozess hat in Zeiten volatiler und knapper Rohstoffe 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 Lebensmittelindustrie ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Komplexität. Wenn auf der Suche nach Zusatzumsatz bzw. Auslastung Klein(st)-Mengen in das System geholt werden, sind die Auswirkungen davon oft nur unzureichend bekannt. Oft werden Entscheidungen auf Basis von Kalkulationen getroffen, welche höhere Rüstkosten, Entsorgung von Restmengen/Verpackungsmaterial oder Bestandskosten nicht berücksichtigen. Umso gravierender sind die Effekte, wenn es sich um neue Kunden handelt, die im Ausland beheimatet sind.

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 sowohl Produktqualität als auch die Kostenposition signifikant verbessern kann.

Primäre Wertschöpfungsaktivitäten und Unterstützungstätigkeiten sind marktgerecht zu definieren und verzahnen

Effizienzsteigerung erfolgt nur durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und Abläufe

Führung und Steuerung kann nur durch Transparenz ermöglicht werden

Um ein Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig gestalten zu können, bedarf es hoher Transparenz bezüglich der Erlös- und Kostentreiber im Unternehmen. Die Ausgangslage muss gründlich durchleuchtet werden (hinsichtlich variablen Kosten und Vollkosten je Geschäftsbereich!), um darauf basierend die Zukunft optimal gestalten zu können.

Ein professionelles ERP-System ist die notwendige Basis. Die Ausgestaltung eines zielgerichteten Führungssystems, das Ziel/Incentive- und Reporting-Systeme umfasst, ist die noch wichtigere Kür.

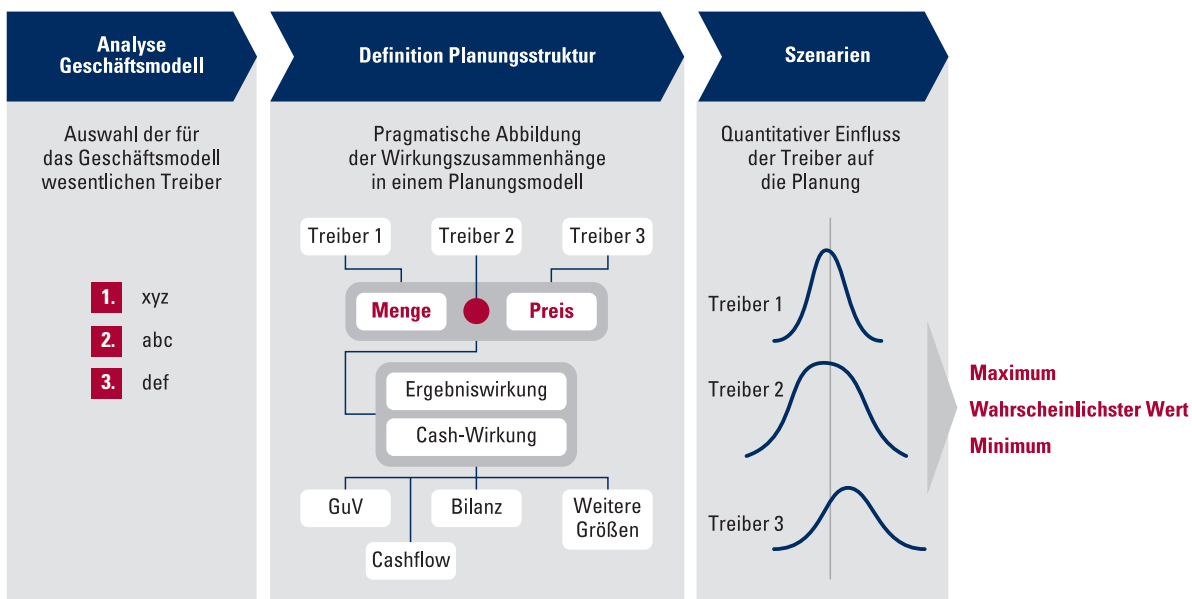
3.4 Finanzierung: Finanzielle Stabilität und Freiheitsgrade gestalten

Historisch gesehen sind die Inhaberunternehmen in der Ernährungsbranche gewohnt, Finanzierungen auf Basis bilateraler Einzelvereinbarungen mit Banken abzuschließen. Die Hausbankfunktion übernimmt dabei jene Bank, welcher das Unternehmen das größte Vertrauen entgegenbringt (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 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, strukturierten Finanzierungen (Konsortialkredite) oder speziellen Produkten 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 Nahrungsmittelindustrie steht vor fundamentalen Veränderungen, die sowohl die Industrie als auch den Handel erheblich betreffen werden. Viele Produktbereiche stehen unter erheblichem Erlösdruck, die Preisspielräume sind trotz kontinuierlich steigender Rohstoffkosten begrenzt. Der Innovationswettbewerb wird sich weiter verschärfen.

W&P unterstützt Sie umfassend bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen. Wir gestalten Ihr Geschäftsmodell, entwickeln innovative Lösungen und Maßnahmen, quantifizieren diese und unterstützen Sie bei der Umsetzung. So schaffen Sie entscheidende Wettbewerbsvorteile, sichern überdurchschnittliche Renditen und steigern den Unternehmenswert.

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. 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 robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das Ihre Wettbewerbsposition stärkt, zukünftige Bedrohungen abwehrt und Chancen in Wachstum und Ertrag „ummünzt“. Kurzfristige Ertragsschwankungen werden abgefedert, Kosten variabilisiert bzw. dauerhaft gesenkt.

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie mit einem branchen- und handelserfahrenen Beraterteam Ihr Geschäftsmodell an zukünftigen Anforderungen ausrichten möchten.

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 Lebensmittelbranche zu haben und den Erfolg in der GuV ernten zu können.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de