

# Private Label vs. Marken

## Studie identifiziert klare Geschäftsmodell-Gewinner



Autoren: **Dr. Johannes Berentzen**, Mitglied der Geschäftsleitung und **Philipp Hoog**, Manager, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

**L**ange sah es so aus, als ob der Lebensmittelhandel als einer der Gewinner aus der Corona-Pandemie hervorgehen könnte. In Kalenderwoche 15 konnte als Höhepunkt dieser Entwicklung ein Umsatzplus von beachtlichen 25 Prozent im LEH festgestellt werden. Doch gerade in den letzten Tagen und Wochen fährt

der Handel das Aktionsgeschäft hoch, begegnet den nun immer stärker werdenden Frequenzverlusten und wappnet sich dadurch nun ebenfalls, wie viele andere Branchen schon, für schwierige Zeiten. Viele Food-Hersteller konnten ebenfalls von dieser Entwicklung profitieren. Doch gerade durch die strengen Exportbeschränkungen sind in weiten

Teilen deutliche Geschäftsrückgänge zu verzeichnen.

### Private Label zur nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung und als Weg aus der Krise?

Auch in dieser schwierigen Zeit beschäftigen sich gerade Unternehmen in der

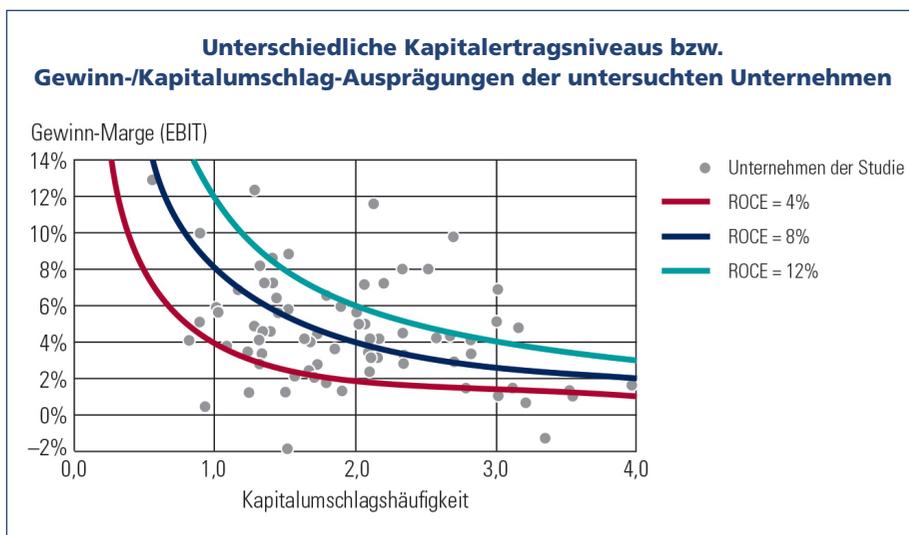
Typische Ausprägungen der Geschäftsmodelle	Private Label	Marken
<b>Wettbewerbsstrategie</b>	schnelles Kopieren	Innovation und Markenaufbau
<b>Absicherung</b>	Kundenbindung, bestes Preis-/Leistungsverhältnis	Markenstärke: emotionale Relevanz für Verwender
<b>Marktausrichtung</b>	handelsgetrieben	konsumentenorientiert
<b>Vertriebskanäle</b>	hohe Abhängigkeit von wenigen Abnehmern	breite(re) Abdeckung der vorhandenen Handelskanäle/Kunden
<b>Preisstellung</b>	basierend auf Kosten (Voll- oder Grenzkosten) + x%	abgeleitet von Markenpositionierung und Zahlungsbereitschaft
<b>Internationalität</b>	häufig „Begleitung“ eines wichtigen, internationalisierenden Kunden	je nach Markenpositionierung und Unternehmenszielsetzung
<b>Organisation &amp; Prozesse</b>	möglichst schlank und sparsam, teilweise bis zur Investitionsvermeidung	Kosten teilweise nicht Priorität Nr. 1, Fokus auf effizienter Leistungserstellung
<b>Kultur</b>	produktionsorientiert, enge Verbindung zur Produktion	marken-/konsumentenorientiert, teilweise entkoppelt von Produktion
<b>Finanzbedarf</b>	getrieben durch Investitionen in Produktion	wichtige Investitionen in Markenaufbau und Produktion

Food-Branche weiterhin mit Ansätzen und Realisierungsmöglichkeiten von Private Label Sortimenten, was eine Transformation ihres bestehenden Geschäftsmodelles bedeuten würde.

Was bei vielen Herstellern einst aufgrund von Überkapazitäten oder durch Druck wichtiger Abnehmer entstanden ist, hat sich mittlerweile zu einem attraktiven und beherrschbaren Geschäftsmodell entwickelt. Dann dient Private Label (PL) nicht nur der Füllung von Kapazitäten, sondern dann ergänzen und unterstützen sich die Geschäftsbereiche gezielt und profitieren voneinander. Wie sehr sich die Geschäftsmodelle vermischt haben, wird auch deutlich, wenn man sich die hohe Anzahl an Hybrid-Unternehmen, deren Geschäft in signifikantem Ausmaß sowohl Marken als auch Handelsmarken umfasst, vor Augen führt. Um Entscheidungen vor diesem Hintergrund fundiert zu unterstützen, hat Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) die Studie „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ durchgeführt. In diese aktualisierte Studie sind die Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsprojekten, aktuelle Marktforschungsergebnisse und eine aktualisierte Finanzanalyse von 87 Unternehmen aus den Bereichen Food (50 Unternehmen), Near-Food (15 Unternehmen) und langlebige Konsumgüter (22 Unternehmen) eingeflossen.

### Unterschiedliche Geschäftsmodelle

In der Unternehmenspraxis ist eine deutliche Annäherung der in der Tabelle gesondert dargestellten Positionen beider Geschäftsmodelle zu beobachten. Doch sind Marken- bzw. PL-Geschäft nach wie vor unterschiedliche Welten. Die Unterschiede ziehen sich durch alle Unternehmensebenen und machen sich auch in GuV und Bilanz bemerkbar. Höheren Gewinnmargen von Markenartikelherstellern ergeben sich aus einer höheren Differenzierungsleistung im Vergleich zur tendenziell stärkeren „Commodity-Orientierung“ von Private Label-Herstellern. Wenn Unternehmen mit unterschiedlichen Gewinnmargen operieren, erlaubt das aber noch keinen Erfolgsvergleich. Schließlich hängt es davon ab, mit welchem Mitteleinsatz und Risiko ein Gewinn erwirtschaftet wird. PL-Unternehmen können also eine niedrigere Gewinnmarge durch effizienteren Kapitaleinsatz (Kapi-



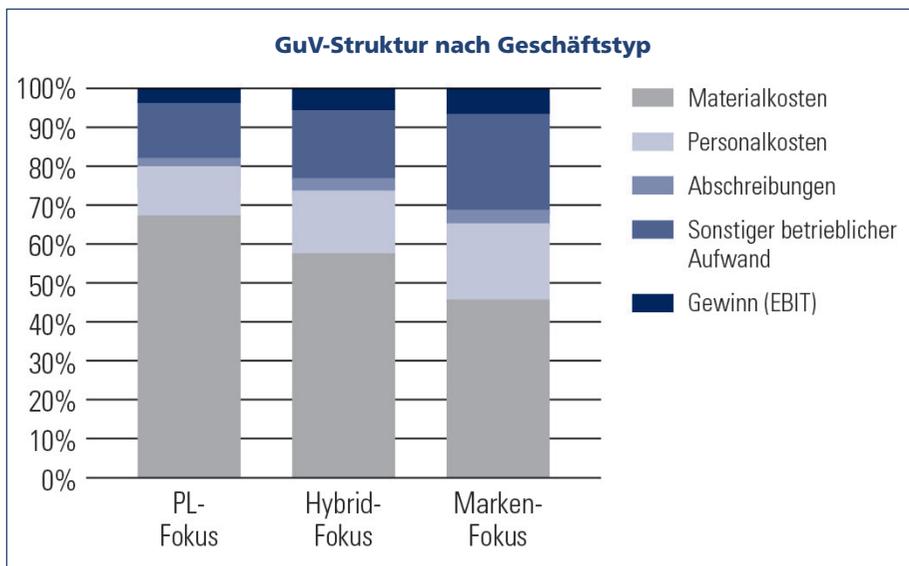
talumschlag) kompensieren und somit mit einem unterschiedlichen Geschäftsmodell eine vergleichbare Kapitalrendite erzielen.

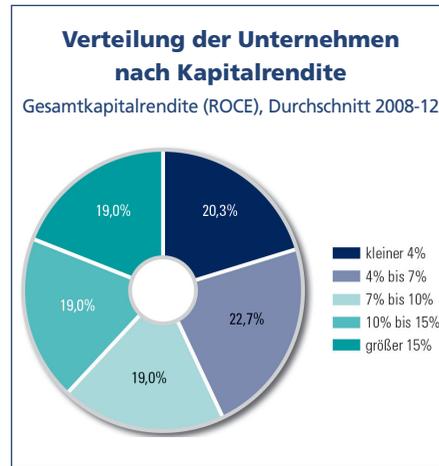
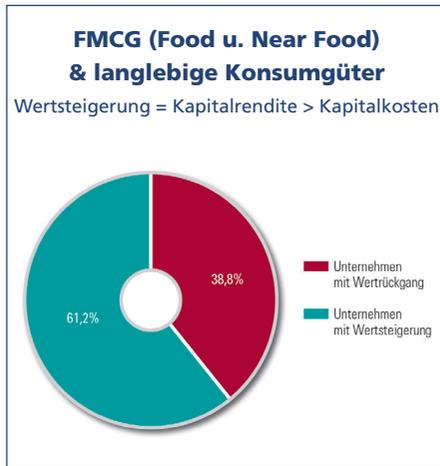
Die Abbildung zeigt, welche unterschiedlichen Kombinationen von Gewinnmarge/Kapitalumschlag bei den erhobenen Unternehmen zu finden sind, bzw. welche unterschiedlichen Ausprägungen möglich sind, um eine identische Kapitalrendite zu erzielen. Die Kapitalrentabilität, bei der Gewinn im Verhältnis zum betriebsnotwendigen Vermögen gesetzt wird, ist also eine relevante Kennzahl, die auch im Geschäftswertkonzept (oder EVA ©, Economic Value Added) eine zentrale Rolle einnimmt.

Diese Kennzahlen sind wichtige, ergänzende KPIs bei der Unternehmenssteuerung. Insbesondere in Hybrid-Unternehmen, wo unterschiedliche Geschäfts-

modelle aufeinandertreffen, führt eine Orientierung allein an der Gewinnmarge zu Frustration und Fehlsteuerung.

Die durchgeführte Studie macht zudem deutlich, dass der Branchendurchschnitt beim Setzen von Zielen der falsche Orientierungspunkt ist. Wenn sich bei durchschnittlichen Unternehmen der Unternehmenswert rückläufig entwickelt, so wie dies z.B. bei einigen PL-Unternehmen in der Nahrungsmittelindustrie der Fall ist, dann darf die Orientierung nur an Benchmarks erfolgen, die zu Wertsteigerung führen. Dazu ist es notwendig, die besten Unternehmen mit vergleichbarem bzw. realistisch erreichbarem Geschäftsmodell zu verstehen und sich daran zu orientieren (also unabhängig vom Branchensegment).





## Welches Geschäftsmodell ist am erfolgreichsten?

Lediglich knapp 61% der untersuchten Unternehmen konnten im Betrachtungszeitraum 2013-17/18 eine durchschnittliche Kapitalrendite erzielen, welche die Kapitalkosten übersteigt. Diese Unternehmen können damit als „wertsteigernd“ eingestuft werden.

Im Durchschnitt ist zur Wertsteigerung eine Kapitalrendite von ca. 7% notwendig. In der Abbildung wird die Verteilung der Unternehmen nach deren Kapitalrendite gezeigt. Durchschnittlich wurde eine Kapitalrendite von 10,1% erwirtschaftet (Food 10,7%, Near Food 11,5%, Non Food 8,1%).

Die Top-Performer ragen mit einer Kapitalverzinsung von mehr als 15% heraus. Zu dieser erfolgreichen Gruppe dürfen sich 19% der Unternehmen zählen. Dies sind im Vergleich zu 13% aus der vorigen Studie im Jahr 2014 wesentlich mehr.

20% der Unternehmen erwirtschaften eine Kapitalrendite von unter 4% und zählen damit zu den Schlusslichtern in puncto Unternehmenswertentwicklung. Wie auch in 2014 erwirtschaften jeweils weiterhin ca. 40% der Unternehmen eine Kapitalrendite von kleiner 7%.

## Markenartikler und echte Hybrid-Unternehmen erzielen höchste Wertsteigerung

Die besten Wertsteigerungsergebnisse erzielen Markenartikel- und Hybrid-Unternehmen. Unternehmen, die sich auf PL fokussieren, schaffen es im Schnitt immerhin, die Kapitalkosten um ca. 1% zu übertreffen. Bei echten Hybrid-Unternehmen gibt es ein gewolltes und gezielt gesteuertes „Nebeneinander“, bei dem sowohl auf Vermarktungsseite als auch bei der Leistungserstellung Synergien realisiert werden.

Die Analyse der wichtigen Kennzahlen macht über die Branchengrenzen hinweg deutlich, dass Hybrid-Unternehmen (Marke + PL) sowohl im Durchschnitt als auch hinsichtlich der Benchmark-Werte bessere Gewinn- und Kapitalrenditen erzielen, als reine Private Label oder Marken-Unternehmen.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass in den jeweiligen Subgruppen große Performanceunterschiede zwischen dem Durchschnitt und den Top-Performern bestehen. Die folgende Tabelle macht diesen Unterschied deutlich, bei dem aus der jeweiligen Gruppe die Top-3-Unternehmen als Benchmark-Gruppe gezeigt werden.

In der Nahrungsmittelindustrie (Food) liegt der Anteil der Unternehmen, die den Unternehmenswert steigern konnten bei

61%. Entsprechend schaffen es 39% der Unternehmen nicht, ihre Kapitalkosten zu erwirtschaften. Diese Unternehmen mussten also über den Betrachtungszeitraum einen Wertrückgang hinnehmen.

Der Anteil der Unternehmen, die eine Kapitalrendite von 7% bis 10% erzielen konnte, ist in der Nahrungsmittelindustrie wesentlich höher als in den Bereichen Near Food und Non Food. Unter den in der Studie betrachteten Nahrungsmittelherstellern erreichen 16,3% eine Kapitalrendite von über 15% und ebenso viele zwischen 10% und 15%.

In der Durchschnittsbetrachtung erzielen im Bereich Nahrungsmittel die Marken-Unternehmen eine durchschnittliche Kapitalrendite von 13%; bei Hybrid-Unternehmen sind es 12%. Die PL-Unternehmen unter den Nahrungsmittelherstellern sind mit einer Kapitalrendite von 6,1% Schlusslicht und liegen somit unterhalb der durchschnittlichen Kapitalkosten von 7% – daher schaffen sie keine operative Wertsteigerung. Die höhere Kapitalrendite von Hybrid- und Marken-Unternehmen ist im Wesentlichen durch höhere Gewinnmargen getrieben.

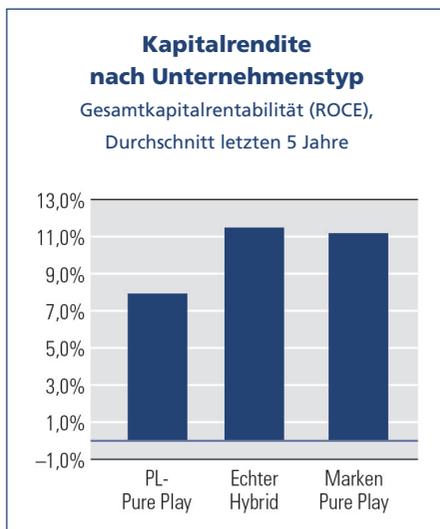
## Internationales Wachstum als Erfolgsweg

Die Auswertungen im Bereich FMCG (sowohl bei Food- als auch Near Food-Herstellern) zeigen einen starken Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, Internationalisierungsgrad und Umsatzwachstum.

Besonders erfolgreich sind jene PL-Unternehmen, die Wachstum mit einer starken internationalen Ausrichtung erreichen. Bei wachsenden Unternehmen, die mehr als 40% ihres Umsatzes auf internationalen Märkten generieren, erwirtschaften knapp über 63% mindestens die Kapitalkosten und erreichen damit eine positive Wertentwicklung.

Bei den wachsenden Unternehmen mit nationalem Schwergewicht steigt dieser Wert sogar auf knapp 78%. Von Unternehmen mit Umsatzrückgang erreichen nur ca. die Hälfte der national aktiven Unternehmen eine positive Wertentwicklung; bei international ausgerichteten Unternehmen sind es ca. 67%.

Die zusätzliche Komplexität des Auslandsgeschäfts wird also bei wachsenden Unternehmen durch Synergien überkompensiert. Auch ist immer wieder festzustel-



Wichtige Kennzahlen nach Unternehmenstyp		Private Label-Fokus		Hybrid (Marken + PL)		Marken-Fokus	
		Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark
Food	EBIT % v. Umsatz	2,5%	6,0%	4,9%	10,9%	4,9%	16,9%
	Kapitalumschlagshäufigkeit	1,9	1,9	2,3	4,3	1,9	3,0
	Kapitalrendite (ROCE)	3,6%	7,7%	11,2%	23,0%	7,0%	21,8%
	Wertzuwachs	-0,4%	0,7%	3,6%	16,0%	2,1%	14,8%
Near Food	EBIT % v. Umsatz	3,2%	6,9%	6,5%	7,4%	4,6%	11,7%
	Kapitalumschlagshäufigkeit	1,9	2,1	1,3	1,3	1,0	2,3
	Kapitalrendite (ROCE)	4,6%	9,8%	7,2%	5,4%	5,8%	16,0%
	Wertzuwachs	0,8%	2,8%	-0,3%	-1,6%	4,0%	9,0%
Non Food	EBIT % v. Umsatz	3,6%	3,6%	4,7%	6,7%	4,5%	9,7%
	Kapitalumschlagshäufigkeit	3,3	4,7	1,8	2,1	1,8	2,2
	Kapitalrendite (ROCE)	11,0%	11,0%	11,4%	8,0%	5,2%	12,8%
	Wertzuwachs	6,9%	4,0%	4,0%	1,0%	-1,8%	5,8%

**Durchschnitt: Alle Unternehmen der Erhebung 2013-2017/18, Benchmark: Top 3-Unternehmenstyp**  
**Wertzuwachs: Bei Durchschnittswerten Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Kapitalkosten; bei Benchmark-Werten Ansatz der durchschnittlichen Kapitalkosten von 7%**

len, dass die zu erzielenden Profitmargen auf Auslandsmärkten tendenziell höher sind als in Deutschland – was dem niedrigen deutschen Preisniveau geschuldet ist. Nicht zutreffend ist diese Aussage jedoch bei Unternehmen, die auf Basis der deutschen Konditionen mit einem internationalisierenden Kunden „mitwachsen“ – wie es z.B. bei dem zentral organisierten Discounter Lidl der Fall ist.

### Strategische Impulse für Entscheider

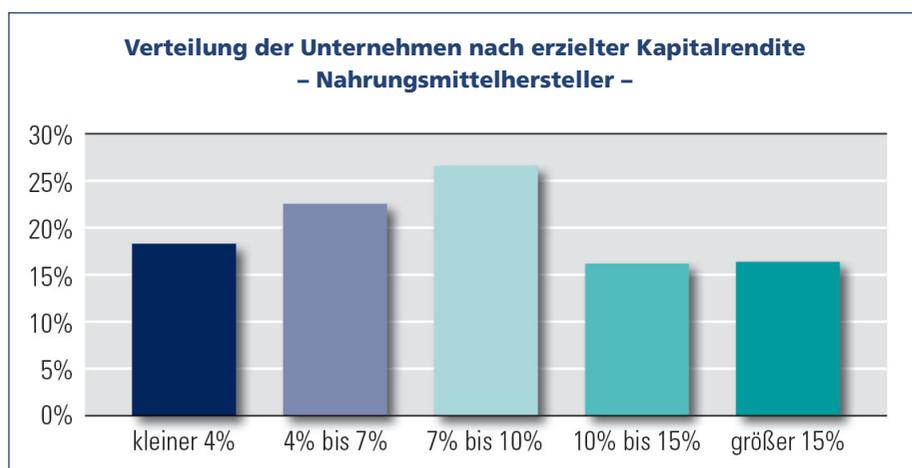
Aus den Untersuchungsergebnissen und unseren Erfahrungen aus Beratung und

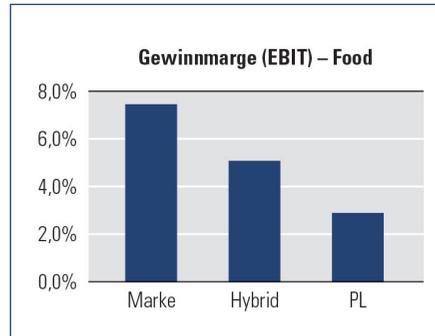
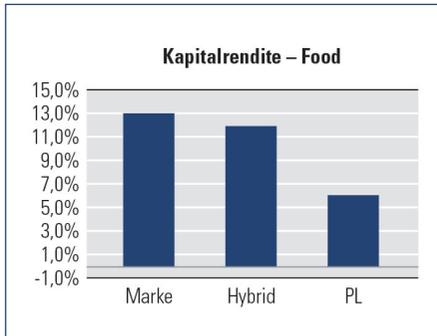
Industrie haben wir strategische Impulse abgeleitet, die dazu anregen sollen, das eigene Unternehmen hinsichtlich Strategie, Marktausrichtung und operativer Leistungserstellung zu überprüfen (diese werden im Teil 6 der Studie ausführlicher beleuchtet):

**1. Marken sind und bleiben Quelle attraktiver Wertsteigerung:** Starke Marken nehmen einen wichtigen Platz im Leben der Konsumenten ein. Sie sind Quelle positiver Emotionen und damit von Zahlungsbereitschaft und Wertschöpfung. Dafür müssen Marken in der sich ändernden Welt relevant und zeitgemäß entwickelt und auf den Kon-

sumenten angepasst werden, ohne die eigene Identität zu verlieren.

- 2. PL-Hersteller auf dem Weg zum Category Captain:** Während bei Markenherstellern Category Management an Bedeutung verloren hat, sind PL-Hersteller heute inzwischen vielfach in diesem Bereich Experten. Insbesondere die führenden Discount-Lieferanten haben die gesamte Kategorie „ihres“ Kunden im Blick und versuchen den Ertrag für beide Seiten zu steigern.
- 3. Die lohnenswerte Kunst der Hybrid-Unternehmen (Marke + PL):** Wenn sich Marke und Private Label sinnvoll ergänzen, dann ist Private Label kein reiner Kapazitätsfüller. Dann können Synergien in vielen Unternehmensbereichen genutzt und händlerspezifische Konzepte, die das Produkt- und Preisspektrum umfassend abdecken, angeboten werden.
- 4. Attraktive Wachstumsfelder als Schlüssel zum Erfolg:** Unternehmen, die im wettbewerbsintensiven deutschen Markt bestehen, haben auch gute Wachstumschancen jenseits der etablierten Kanäle/Kunden, Produktsegmente und Länder. Es gilt, den Horizont zu erweitern bzw. jene Wachstumsfelder zu selektieren, bei denen die eigenen Kernkompetenzen wirkungsvoll eingesetzt werden können. Damit wer-





den weitere Standbeine aufgebaut und die Abhängigkeit von den wenigen großen Kunden etwas abgemildert.

5. Kernkompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit als Schwungrad: Der Kapitaleinsatz muss strategisch gelenkt sein und die Effizienz muss kontinuierlich gesteigert werden. Wie bei einem Schwungrad schaffen es erfolgreiche Unternehmen, die eigenen Stärken mehr und mehr zu beschleunigen.
6. Organisation, Prozesse und Steuerung bilden die wichtige Basis: Bei Unternehmen die Marken und Private Label herstellen und vertreiben, gibt es immer wieder wertvernichtende Konflikte zwischen den Bereichen; sinnvolle partielle organisatorische Trennung bei gleichzeitiger Nutzung von internen Synergien ist notwendig.
7. Das Verzahnen von Strategie und Finanzen schafft Stabilität und Wert: Wenn Finanzstruktur und Finanzierungsmöglichkeiten auf die Ziele der Gesellschafter und die Strategie des Unternehmens abgestimmt sind, ist die Basis für ein robustes Geschäftsmodell gelegt. Durch eine optimierte Finanzstruktur kann Wert generiert werden.

mern ist bei diesen Unternehmen am größten. Das zeigt gleichzeitig, dass es auch im Handelsmarkenbereich gelingen kann, signifikant überdurchschnittliche und hoch attraktive Ergebnisse zu erzielen.

Noch wichtiger als bisher wird in Zukunft für PL-Hersteller eine starke Qualitäts- und Innovationsausrichtung sein. Viele PL-Anbieter gehen den vielversprechenden Weg der Internationalisierung – oft als Begleiter von erfolgreichen Handelspartnern. Hier gilt es ebenso, die Chancen zu ergreifen, ohne die Herausforderungen zu unterschätzen. Wer international wettbewerbsfähig sein will, muss länderspezifische Marktkenntnis aufbauen. Gerade für ursprünglich national fokussierte Unternehmen ist dafür eine organisatorische und kulturelle Neuausrichtung notwendig.

Für Markenhersteller gibt es ebenfalls vielfältige Chancen zu ergreifen. Nach wie vor gilt, dass mit zielgenau positionierten Marken hohe Wertschöpfung erzielt werden kann. Es ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, dass eine starke Position in Zeiten von Wertewandel, Digitalisierung und demografischen Veränderungen nicht innerhalb weniger Jahre verloren gehen kann. Dazu

benötigt es keinen digital aufgebauchten Skandal – oft ist die rückläufige Relevanz der Marke oder der Kommunikation ebenso schädlich. Es zeigt sich, dass in dynamischen Zeiten das Markenmanagement ständig hinterfragt werden sollte. Erfolgreich wird sein, wer die Emotionen einer (idealerweise) wachsenden Zielgruppe anspricht und diese mit wirkungsvoller, weil gewünschter Kommunikation, überzeugen kann. Weit aus grundsätzlicher sind für Markenhersteller dann die Fragen, welche Chancen ein Umbau zum echten Hybrid-Unternehmen hat oder wie sehr Internationalisierung zur Wertsteigerung beitragen kann.

Für Hybrid-Unternehmen sind die strategischen Optionen am Vielfältigsten. Durch die breite Nutzung von Kernkompetenzen können wertvolle Synergien realisiert werden. Wem es gelingt, jene Wachstumsfelder zu identifizieren, die sich gegenseitig wirkungsvoll und relativ ressourcenschonend unterstützen, wird (auch) in Zukunft zu den Gewinnern zählen. Die passende Organisation, die beide Geschäftsbereiche mit den passenden Zielen und Freiheiten ausstattet, ist dafür zu finden.

Wir ermutigen an dieser Stelle alle Unternehmen und Unternehmer, den Wertsteigerungsgedanken in der Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen. Nur damit kann gewährleistet werden, dass knappe Ressourcen optimal eingesetzt und Mitarbeitern die passenden Vorgaben gegeben werden können.

Für offene Fragen und Anmerkungen zu den Studienergebnissen sowie sonstigen Informationsbedarfen steht Ihnen Dr. Johannes Berentzen, Leiter Bereich Konsumgüter/Handel unter [berentzen@wieselhuber.de](mailto:berentzen@wieselhuber.de) gerne zur Verfügung.

## Fazit: Chancen erkennen und ergreifen

Das Wettbewerbsfeld zwischen Marken- und Handelsmarken entwickelt sich dynamisch weiter. Handelsmarken gewinnen weiter an Zuspruch und dennoch bleiben starke Marken attraktive und unersetzbare Wertetreiber.

Durch das Handelsmarkenwachstum und die zunehmende Ausrichtung auf Mehrwert-Hybridpositionierungen ergeben sich große Herausforderungen und Chancen für Private Label-Anbieter. Eine große Anzahl von PL-Unternehmen schafft es nicht, den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern. Die Bandbreite zwischen Top- und Low-Perfor-

### Wertentwicklung nach Internationalisierungsgrad und Umsatzwachstum (Food)

