

Hybridunternehmen sind erfolgreicher

Die Kombination von Marken- und Private-Label-Geschäft erzielt den höchsten Unternehmenswert / Von Johannes Berentzen

München. Die Covid 19-Pandemie hat die Denkweise der Verbraucher verändert. Das hat nicht nur in Discount, Supermarkt und Nahversorgern zu ungeahnten Zuwächsen geführt, sondern eröffnet auch Herstellern neue strategische Gestaltungsmöglichkeiten. So kann der Einstieg in das Private-Label-Geschäft langfristig den Unternehmenswert steigern und gleichzeitig dem eindimensionalen Preiskampf mit dem Handel Grenzen setzen.

Verbraucher suchen in der aktuellen Pandemie einerseits nach Sicherheit, Orientierung und ideellem Nutzen; andererseits achtet ein Großteil der Bevölkerung deutlich stärker auf das eigene Ausgabenverhalten. Bedürfnisse, denen Marken und Handelsmarken genau entsprechen können. Aktuell intensivieren deshalb viele Markenhersteller ihre Überlegungen, ob es strategisch sinnvoll ist, ins Private-Label (PL)-Geschäft (wieder) einzusteigen. Das zeigt auch die Studie „Die Konsumgüterbranche im Spannungsfeld Private Label versus Marken“ der bayerischen Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (W & P). Damit ändert sich jedoch nicht nur Produkt beziehungsweise Absender der Ware, sondern es kommt ein neues Geschäftsmodell hinzu. Höhere Gewinnmargen von Markenartikelherstellern ergeben sich aus einer höheren Differenzierungsleistung im Vergleich zur tendenziell stärkeren Commodity-Orientierung im Private Label-Bereich. Zwei Welten treffen aufeinander und bringen eine Komplexität mit sich, die im Vorfeld teilweise unterschätzt wird.

Doch es lohnt sich: Hybridunternehmen, die beide Welten vereinen, sind laut der W&P Studie erfolgreicher als die Pure Player Marke oder Handelsmarke. Als Gratzmesser des Erfolgs dient hier die Steigerung des Unternehmenswertes. Konkret: die risiko- adäquate Verzinsung auf das eingesetzte Gesamt- und Eigenkapital (Return on Capital Employed = ROCE). Oder einfach gesagt: Der Unternehmenswert steigt, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten übersteigt. Dies ist sowohl durch eine hohe Gewinnmarge als auch durch eine hohe Kapitalumschlaghäufigkeit möglich. Letztere findet häufig jedoch zu wenig Beachtung. Insbesondere in



Am laufenden Band: Private Label – wie hier beim Eigenmarkenlieferanten McBride – erweist sich als lohnendes Geschäft.



»Zwei Welten treffen aufeinander und bringen eine Komplexität mit sich, die im Vorfeld teilweise unterschätzt wird.«

Johannes Berentzen, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Konsumgüter bei Dr. Wieselhuber & Partner

Hybrid-Unternehmen, wo unterschiedliche Geschäftsmodelle aufeinandertreffen, führt eine Orientierung allein an der Gewinnmarge zu Frustration und Fehlsteuerung. Hier empfiehlt sich die Beobachtung des ROCE zumindest als ergänzende Kennzahl bei der Unternehmenssteuerung.

Die Studie vergleicht die Unternehmenswertentwicklung von rund 90 Markenartikel-, PL- und Hybridunternehmen über fünf Jahre. Sie zeigt: Handelsmarken (Private Label, PL) haben schon lange vor Corona im Wettbewerb mit Marken auf breiter Front weiter zugelegt – sowohl im Bereich Food/FMCG als auch bei Gebrauchsgütern. Von den befragten Unternehmen aus den Bereichen Food, Nearfood und langlebigen Konsumgüter erzielen vor allem Hybridunternehmen, also jene Hersteller, die Marken und Handelsmarken anbieten, sowohl im Durchschnitt als auch hinsichtlich der Benchmark-Werte bessere Gewinn- und Kapitalrenditen als reine Private Label oder Markenunternehmen.

Dabei sind bei den untersuchten Unternehmen unterschiedliche Kombinationen von Gewinnmarge und Kapitalumschlag zu finden, beziehungsweise unterschiedliche Ausprägungen möglich, um eine identische Kapitalrendite zu erzielen.

Die vorliegende Studie macht auch deutlich, dass der Branchendurchschnitt beim Setzen von Zielen der falsche Orientierungspunkt ist. Wenn

sich bei durchschnittlichen Unternehmen der Unternehmenswert rückläufig entwickelt, so wie dies zum Beispiel 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 beziehungsweise realistisch erreichbarem Geschäftsmodell zu verstehen und sich daran zu orientieren (auch unabhängig vom Branchensegment).

Wenn sich Marke und Private Label sinnvoll ergänzen, ist Private Label kein reiner Kapazitätsfüller. Dann können Synergien in vielen Unternehmensbereichen genutzt und händler-spezifische Konzepte, die das jeweilige Produkt- und Preisspektrum abdecken, angeboten werden. So profitiert das Hybridunternehmen weiter am Zuspruch der Handelsmarken und nutzt gleichzeitig starke Marken als attraktive Wertetreiber. Die Folge: der vielzitierte Bedeutungsverlust der sogenannten C-Marken setzt sich weiter fort. Die Transformation zu einem Hybrid-Unternehmen kann mit der richtigen Strategie und den entsprechenden Anpassungen in Organisation, Prozessen und der Steuerung für die Post-Corona-Zeit ein lohnenswerter Schritt sein.

Iz 47-20

Johannes Berentzen ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Konsumgüter bei Dr. Wieselhuber & Partner; Co-Autor Philipp Hoog, ist dort Manager.