© 2014 unitcell GmbH

Exemplarischer Auszug

Positionspapier Ernährungsindustrie

Perspektive Mittelstand

Berlin, im Sommer 2014

Exemplarischer Auszug

© 2014 unitcell GmbH

Inhalt

A. Einführung 3 – 14

I. Präambel – Intention des Positionspapiers 4

II. Deutsche Ernährungsindustrie / Zentrale Thesen 5 – 14

B. Perspektive Mittelstand 15 – 88

I. Elementare Dynamiken - Internationalisierung 16 – 24

II. Elementare Dynamiken - Marktpotenziale in Deutschland 25 – 31

III. Elementare Dynamiken - Verbraucherverhalten 32 – 39

IV. Elementare Dynamiken - Handelslandschaft / Gastronomie 40 – 52

V. Die Branche 53 – 66

VI. Mittelständische Unternehmenstypen im Wettbewerb ausgewählter Subbranchen und Handlungsansätze 67 – 88

C. Abkürzungsverzeichnis, Statistische Erläuterungen 89 – 93

I. Abkürzungsverzeichnis 90 – 91

II. Statistische Erläuterungen 92 – 93

© 2014 unitcell GmbH

Exemplarischer Auszug

A.I. Präambel – Intention des Papiers

Die Berater der unitcell beschäftigen sich seit Anfang der neunziger Jahre sehr intensiv mit der Nahrungsmittelindustrie sowie mit Fast Moving Consumer Goods (FMCG) in Deutschland und international. Dabei stehen häufig mittelständische Betriebe und Unternehmensgruppen im Fokus.

Mit dem vorliegenden Papier wollen wir kurz und prägnant die zentralen Themen zusammenfassen, die insbesondere die mittelständischen Nahrungsmittelunternehmen in Deutschland nachhaltig prägen.

Wichtig ist uns dabei der strategische Blick auf die Unternehmen in Verbindung mit dem Aufzeigen und Diskutieren von zentralen operativen und administrativen Handlungsfeldern auf strategischer wie taktischer Ebene.

Diese Perspektive immer im Blick zu haben, ist für Unternehmer und Manager, natürlich für Berater, aber auch für Geschäftspartner der mittelständischen Nahrungsmittelindustrie elementar, um eine gute Entwicklung dieser Unternehmen zu fördern. Bewertungen oder Empfehlungen für einzelne Unternehmen können hierauf nur aufbauen.

Wir haben uns bemüht, nur öffentlich verfügbare Quellen zu verwenden. Viele der verwendeten Daten müssen daher als exemplarisches Abbild einer Vielzahl ähnlich gelagerter Analysen und Meinungen, aber auch als Darstellung der Meinung und Erfahrung unseres Hauses verstanden werden.

Wir werden – wie immer – dieses Positionspapier sukzessive durch aktuelle Quick-Reports zu einzelnen Branchen oder Themen ergänzen. Nun wünschen wir Ihnen eine aufschlussreiche, kompakte sowie anregende Lektüre und freuen uns auf eine hoffentlich anregende - gerne auch konträre - Diskussion mit Ihnen.

Ihr unitcell Team

Markus Thiel

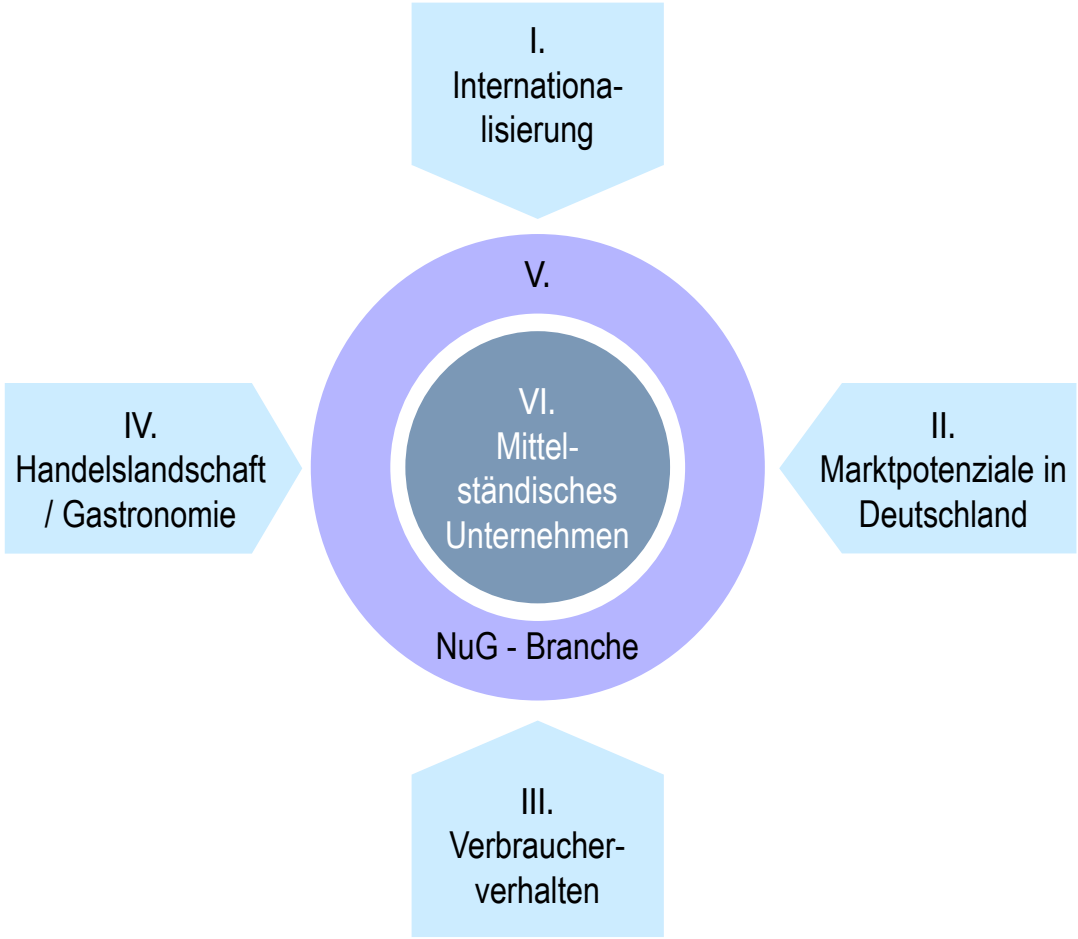
Exemplarischer Auszug

© 2014 unitcell GmbH

A.II. Deutsche Ernährungsindustrie – Elementare Dynamiken „heute“

„Heute“ bestimmen vier wesentliche Dynamiken Branchensituation und Entwicklung der mittelstän–dischen Unternehmen und führen zu hohem Wettbewerbsdruck in nahezu allen Unterbranchen.

- Die nachfolgenden Kapitel dieses Positionspapiers folgen der nebenstehenden Systematik:
  - Elementare Dynamiken (I – VI) ➔ Seite 16 bis 52
  - Die Branche (V) ➔ Seite 53 bis 66
  - Mittelständische Unternehmenstypen im Wettbewerb ausgewählter Subbranchen und Handlungsansätze (VI.) ➔ Seite 67 bis 88
- Von Zeit zu Zeit ergänzen wir das vorliegende Positionspapier durch aktuelle Quick-Reports zu den Einzelbranchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie (NuG) oder anderer Fast-Moving-Consumer-Goods-Branchen (FMCG-Branchen).



© 2014 unitcell GmbH

Exemplarischer Auszug

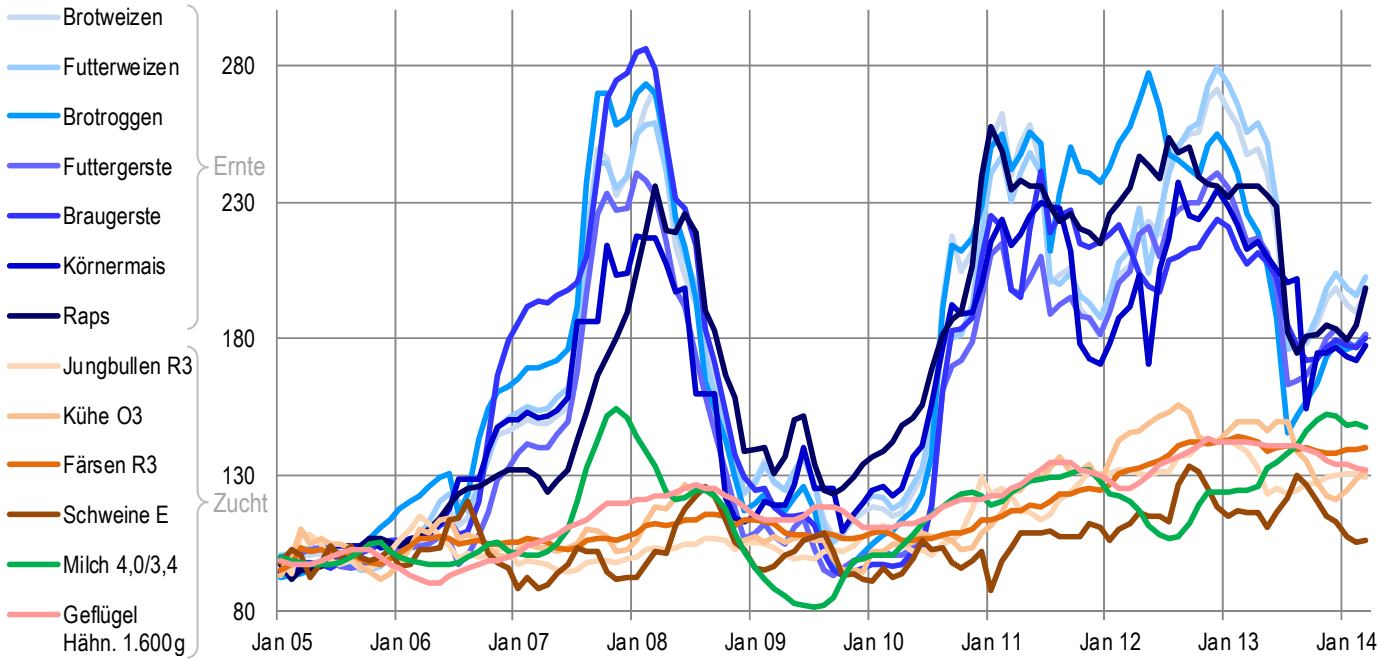
B.I. Elementare Dynamiken – Internationalisierung – Preisentwicklung (II)

Volatilität und Preisniveau von Agrarrohstoffen sind in Deutschland stark gestiegen. Erhebliche Preissteigerungen auf dem Weltmarkt (über die EU–Interventionsmarken hinaus) aufgrund von Nachfrageüberhängen und von Spekulationseffekten an der Börse (Zucht vs. Ernte) sind der Grund.

- Die Umstellungen der EU-Agrarmarktförderung (Agenda 2000) zielen auf die stärkere Anbindung des (noch) geschützten EU-Agrarsektors an den Weltmarkt. Die Weltmarktpreise lagen lange unter den im EU-Binnenmarkt geschützten Preisuntergrenzen.
- Ursächlich für die - je nach Produkt in 2003 – 2007 einsetzenden Steigerungen und die zunehmende Volatilität im geschützten EU-Markt ist der Anstieg der Weltmarktpreise über die EU-geschützten Untergrenzen hinaus. Regionale Preisschwankungen korrelieren stark mit der Entwicklung an den internationalen Terminbörsen (€/US$).
- Erzeuger können ihre Produkte heute mit Gewinn exportieren und sind durch die zunehmend entkoppelte Förderung der EU seit 2005 frei, ihren Anbau zu gestalten.
- Hinzu kommen Transportkosten- und Wechselkursschwankungen.

AMI-Agrarrohstoffindizes für Deutschland (Monate) Jan. 2005 – Mrz. 2014

Quelle: AMI 2014



- ► Weltweite Flächen- und Ertragspotentiale, Flächenkonkurrenz zu „Biokraftstoff“, unsicheres agrarpolitisches Handeln von Staaten und Wirtschaftsräumen sowie das globale Bevölkerungs- und Einkommenswachstum (trotz Selbstversorger China) lassen grundsätzlich eine Fortsetzung des Trends erwarten.
- ► Durchgängiges Preis- und Konditionenmanagement vom Einkauf bis zum Vertrieb, Risikomanagement, strategische Einkaufspreis- und Währungsabsicherung sowie Finanzmittel für die „Bevorratung in Niedrigpreisphasen“ sind in vielen Branchen wesentlich.

© 2014 unitcell GmbH

Exemplarischer Auszug

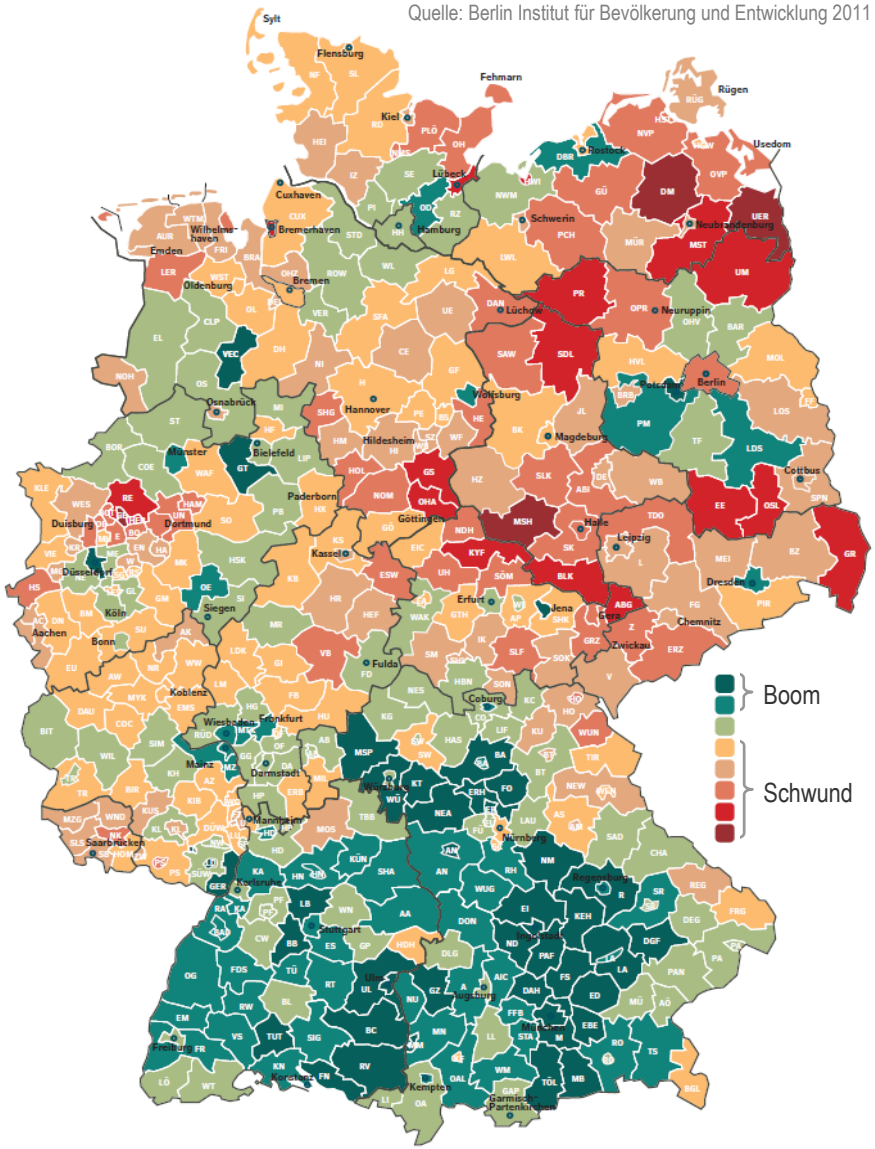
B.II. Elementare Dynamiken – Marktpotenziale in Deutschland – Regionale Verschiebungen

Durch die demografische Entwicklung bilden sich langfristig Boom– und Schwundregionen in Deutschland heraus, die starke Auswirkungen auf regionale Anbieter haben. In Schwundregionen positionierte Hersteller kämpfen gegen erheblichen Nachfrage– und Kaufkraftrückgang.

- Boomregionen* sind der Süden und einige Regionen im Nordwesten Deutschlands sowie das Umland von Berlin.
  Schwundregionen* liegen vor allem in weiten Teilen Ostdeutschlands und Mitteldeutschlands sowie im Ruhrgebiet und im Saarland.

- ▶ Die regionalen Verschiebungen der Marktpotenziale in Deutschland haben Auswirkungen auf Kaufkraft sowie Handels- und Logistikstrukturen. Regional distribuierte Produkte mittelständischer Hersteller – und insbesondere solche mit einem starken regionalen Bezug – werden mit deutlich stärkeren Veränderungen des Marktpotenzials konfrontiert sein.
- ▶ Für Anbieter in Schwundregionen wird für das Erreichen der Zielgruppe sukzessive eine Ausweitung der Distribution erforderlich sein. Anbieter in Boomregionen werden sich im Gegenzug Wettbewerbern stellen müssen, die in attraktivere Regionen vorzustoßen versuchen.

Quelle: Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2011



* Boom-Regionen sind demografisch und wirtschaftlich gut für die Zukunft aufgestellt. Die Bevölkerung stagniert oder nimmt durch Zuwanderung sogar zu. Die Infrastruktur sowie das Arbeits-, Bildungs- und teilweise auch das Freizeitangebot sind überdurchschnittlich gut.

Schwund-Regionen verlieren durch den Strukturwandel an Attraktivität. Die Bevölkerung sinkt dort überdurchschnittlich stark. In starken Schwundregionen ist die Alterung stärker ausgeprägt und vollzieht sich schneller als im Bundesdurchschnitt. In extremen Schwundregionen kann die Infrastruktur zukünftig nur durch hohe staatliche Förderung aufrecht erhalten werden. Das Bildungs-, Arbeits- und teilweise auch das Freizeitangebot entwickeln sich dort schlechter als im Bundesdurchschnitt.

© 2014 unitcell GmbH

Exemplarischer Auszug

B.III. Elementare Dynamiken – Verbraucherverhalten – Pro–Kopf–Verbrauch

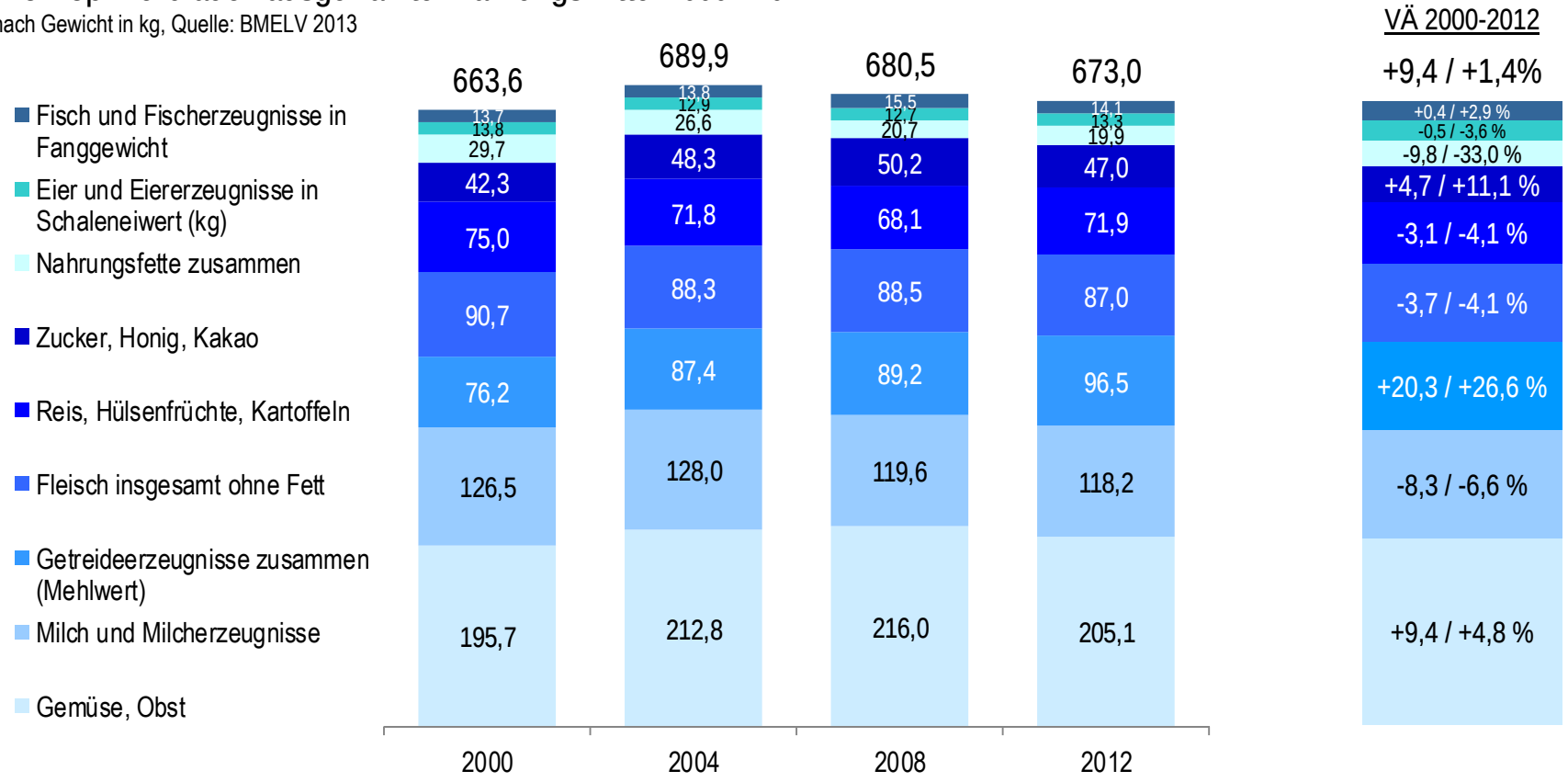
Der NuG–Konsum hat sich in 12 Jahren erheblich verändert: Die Steigerung des Pro–Kopf–Verbrauchs geht seit Mitte der 2000er Jahre wieder zurück. Produktspezifische Trendverläufe weichen deutlich ab.

- MoPro: Während der Käsekonsum steigt (gelbe Linie (Käse); hoher Milcheinsatz), sinkt der Verbrauch der weißen Linie (Frischmilchprodukte) erheblich.
- Der Konsum von Backwaren, Zucker, Obst und Gemüse nimmt zu; der von Fleisch, Stärkeprodukten und Fetten ist rückläufig.

- Diverse Einflüsse wirken unterschiedlich auf den Konsum, wie
  - Kurzfristige Skandale oder Verknappung, z.B.: Fleisch, Fisch, Eier oder Obst und Gemüse
  - Mittel- bis langfristig veränderte Lebensweisen, z.B.: Obst und Gemüse, Fleisch, Milch, Backwaren, Stärke, Fette

Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Nahrungsmittel 2000 - 2012

nach Gewicht in kg, Quelle: BMELV 2013



© 2014 unitcell GmbH

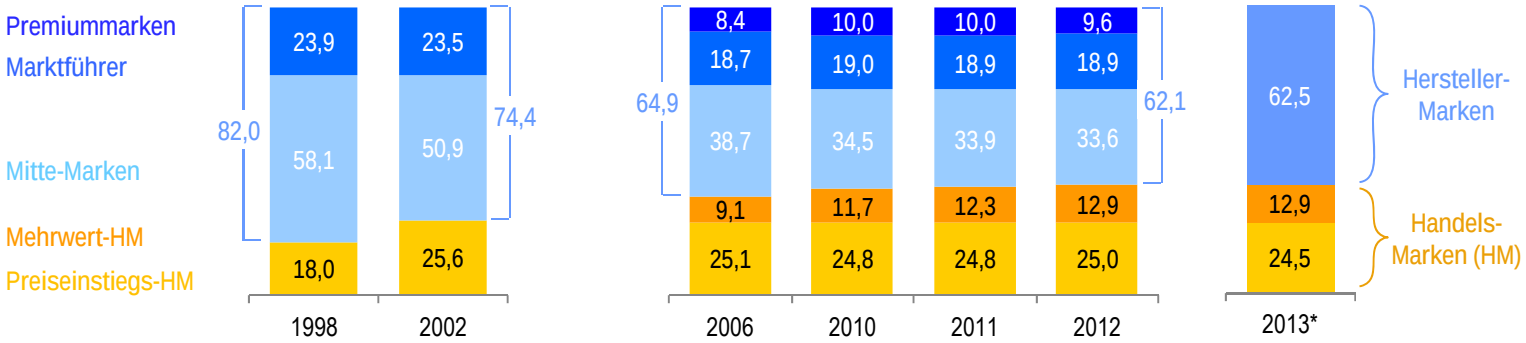
Exemplarischer Auszug

B.IV. Elementare Dynamiken – Handelslandschaft – Herstellermarken vs. Handelsmarken

Nur Top–Marken halten Marktanteile. Das mittlere Preissegment erodiert weiter. Handelsmarken und insbesondere Mehrwert–Handelsmarken sind vor allem bei Vollsortimentern und SB–Warenhäusern noch auf dem Vormarsch. Dominiert wird das Handelsmarkengeschäft stark von den Discountern.

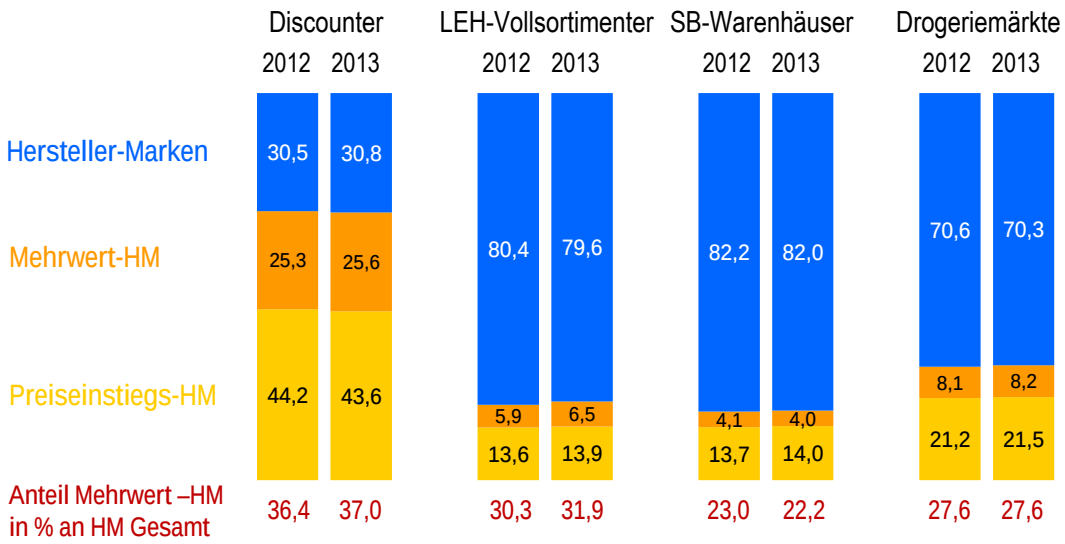
Entwicklung Markenstruktur im LEH in Deutschland 1998-2013, Anteile (Wert) in %

Quelle: Lebensmittelzeitung 2003, GfK 2006-2014



Marktanteile (Wert) an FMCG ohne Frische in %

Quelle: GfK 2014



- Produktion von Handelsmarken bietet Chancen für mittelständische Unternehmen.
- Produktinnovationen, kostenoptimale, aber zunehmend qualitätsorientierte Erzeugung, die permanente Sicherung der Produktqualität sowie entsprechende Kapazitäten (Menge, Varianten) sind die Voraussetzung.
- Eine stabile, verlässliche Lieferbeziehung und eine wettbewerbsfähige Kostenposition schützen vor dem Eintritt aggressiver Wettbewerber.

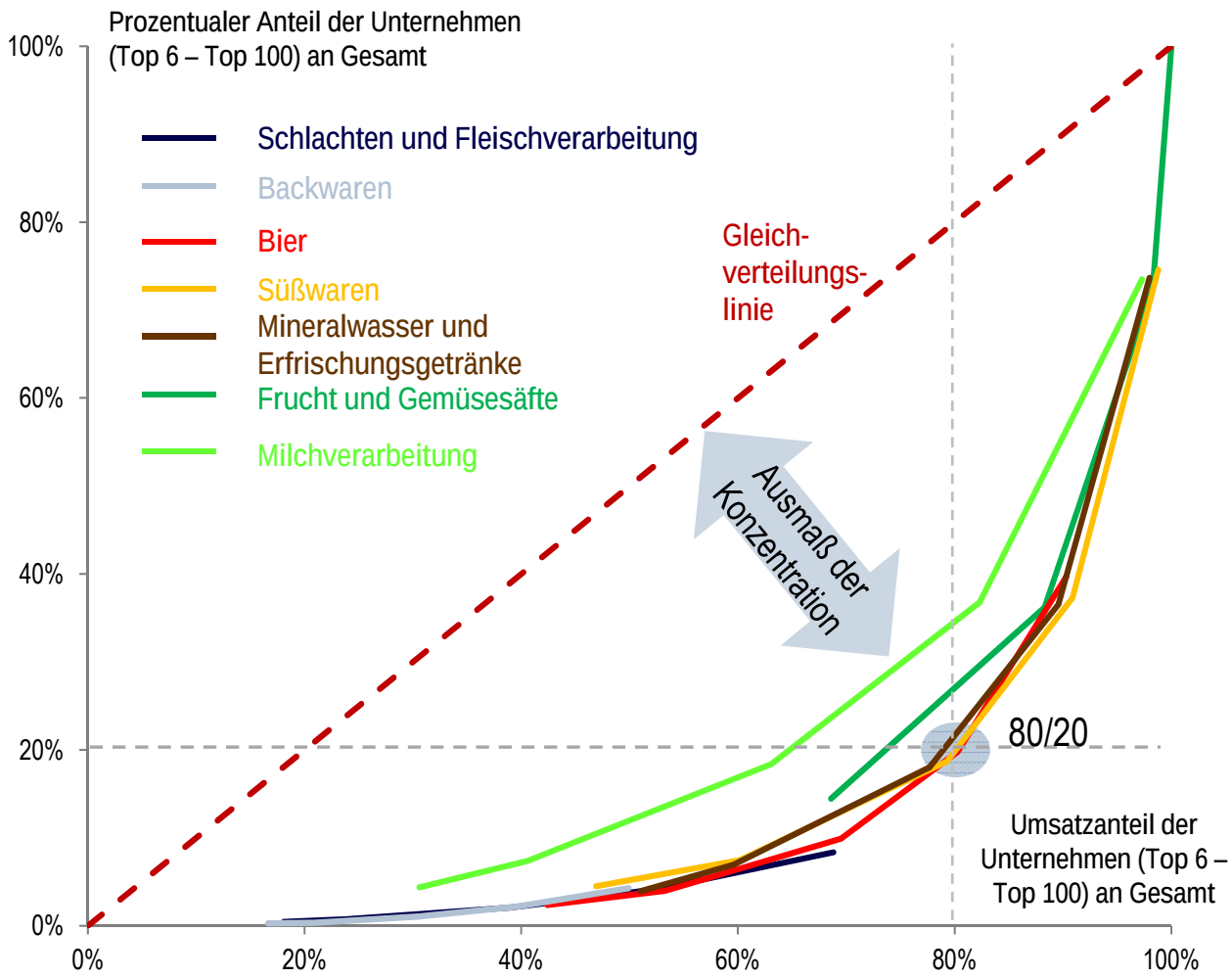
Exemplarischer Auszug

© 2014 unitcell GmbH

B.V. Die Branche – Überblick – Konzentration ausgewählter Unterbranchen „Top 6 bis Top 100“ (I)

In den meisten Unterbranchen findet sich eine 80/20–Konzentration der Unternehmen wieder. Die tatsächliche Marktstärke der Top–Unternehmen der Branchen ist aufgrund von Beteiligungen größer.

Konzentrationsanalyse nach Branchen in der Nahrungsmittelindustrie 2010
Quelle: Statistisches Bundesamt 2014



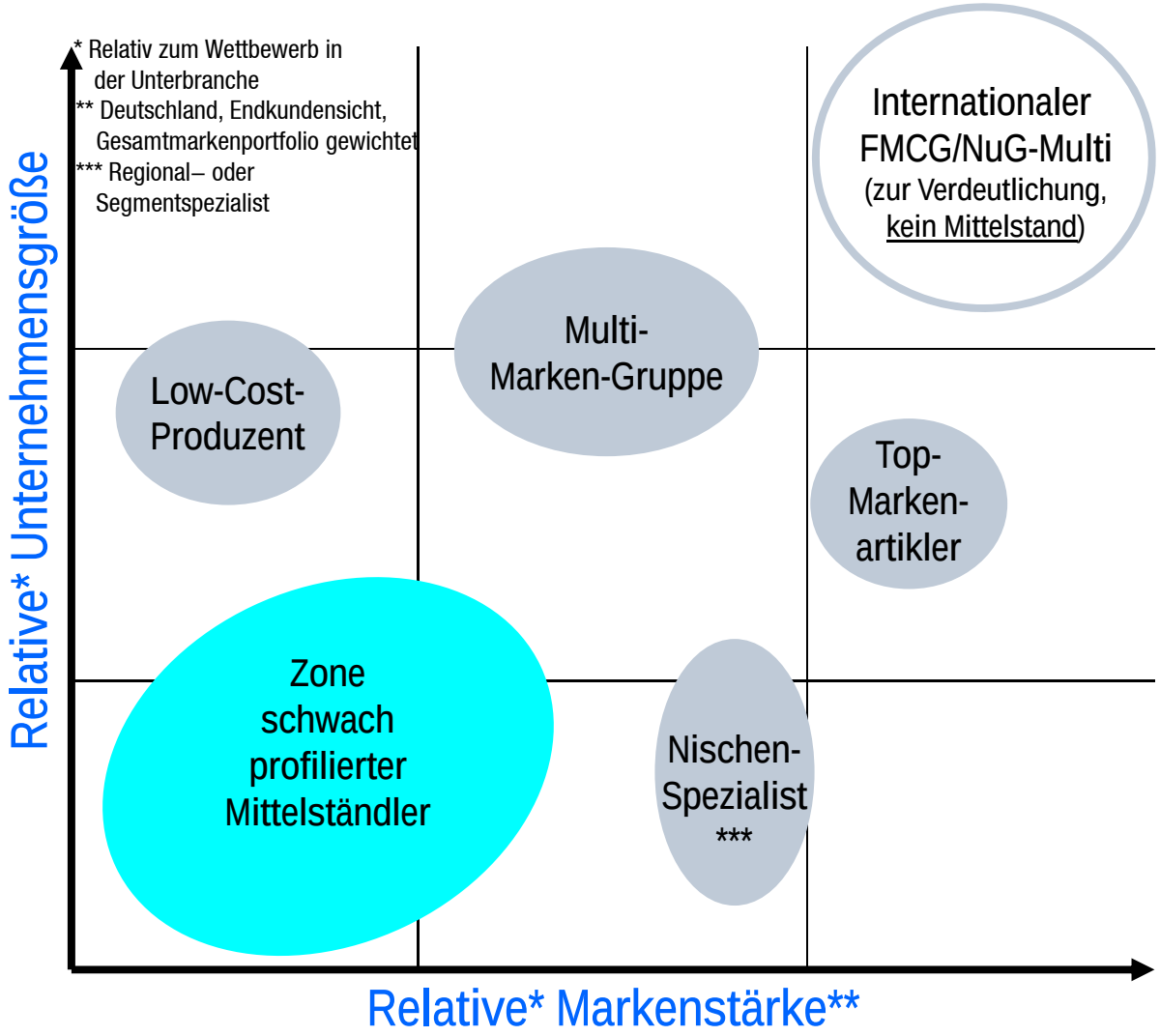
- Mittels Branchengröße und Kurvenverlauf werden vergleichbare Unterbranchen ersichtlich:
- Stark mittelständisch / regional geprägte Branchen mit eigenen Verkaufsstrukturen, in denen wenige Player ihre Marktmacht über den LEH bzw. als Lieferant vieler Weiterverarbeiter organisieren, z.B.
  - Schlachten und Fleischverarbeitung,
  - Backwaren
- Branchen mit (inzwischen) breiter Distributorenabhängigkeit, die noch Markenvielfalt vorweisen, jedoch zunehmend in den „Premium- vs. Handelsmarkenfokus“ geraten und sich im Hintergrund stark konzentrieren, z.B.
  - Mineralwasser & Erfrischungsgetränke,
  - Bier,
  - Süßwaren
- Branchen, in denen die Konzentration „im Markenkampf“ schon weit fortgeschritten ist, nur noch sehr wenige Unternehmen insgesamt vorhanden sind und den Großteil des Umsatzes erzeugen, z.B.:
  - Milchverarbeitung (Top 10 = 80%)
  - Frucht- und Gemüsesäfte (Top 6 = 80%)

Exemplarischer Auszug

© 2014 unitcell GmbH

B.VI. Mittelständische Unternehmen – Strategietypen

Mit Blick auf die gesamte NuG–Industrie lassen sich – aus Sicht der unitcell – bei profilierten mittelständischen Unternehmen vier grundsätzliche Strategietypen erkennen. Um nicht austauschbar zu werden, können sich kleinere Unternehmen nur als Spezialist in der Nische profilieren.



- Abhängig von Branchengröße und -struktur finden sich unter den beschriebenen Typen ausgeprägt viele Mittelständler (im Sinne einer organisatorischen bzw. umsatzbezogenen Definition). Vermehrt „Konzernstrukturen“ finden sich andererseits bei Low-Costern und Multi-Marken-Gruppen.

- ▶ Vier mittelständische Unternehmenstypen haben sich strategisch positioniert.
- ▶ Einige (zumeist mittlere und kleine) Mittelständler haben entweder z.B. nicht rechtzeitig erkannt, dass sie in der Mühlsteinposition zwischen Premium- und Handelsmarken austauschbar werden, oder sie sind auf dem Weg in eine strategische Positionierung am Wettbewerb gescheitert.

= mittelständischer Strategietyp (in Reinform)

Exemplarischer Auszug

© 2014 unitcell GmbH

unitcell Team: Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Rainer Dandyk

Geschäftsführer

Markus Thiel

Geschäftsführer

Hannes Krüger

Berater

Frank Lorenz

Berater

Stefanie Bastuck

Senior-Projektmanagerin Kooperations-partnerin

Baumwall 7 (Überseehaus)
20459 Hamburg

FON: +49 (0)40 18 00 501-10
FAX: +49 (0)40 18 00 501-19

unitcell GmbH

Email: welcome@unitcell.de
Web: www.unitcell.de

Helmholtzstraße 2-9
10587 Berlin

FON: +49 (0)30 536 72 100
FAX: +49 (0)30 397 409 88