

DIE GLOBAL
50 DER FMCG-
HERSTELLER
2022

Willkommen in der
neuen Wirklichkeit

in der Resilienz regiert



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense™

OC&C

Global 50 2022

Bereits im 20. Jahr verfolgt OC&C mit dem Global 50 Report die Leistung der 50 umsatzstärksten Konsumgüterhersteller der Welt, stellt eine Analyse ihrer letzten Geschäftsberichte bereit und setzt dies in den Kontext weltweiter Branchenthemen.

In unserer neuesten Ausgabe geben wir einen Überblick über das Ranking von 2021, werfen einen genaueren Blick auf die führenden Unternehmen und erläutern, was die sich abzeichnenden Trends für die Zukunft dieser Unternehmen bedeuten könnten.

Nach dem turbulenten ersten Jahr der Pandemie erholten sich die 50 weltweit größten FMCG-Hersteller und verzeichneten im Jahr 2021 Umsatzzuwächse in Rekordhöhe.

Jedoch wurde die erhoffte Stabilität durch steigende Inflation, weltpolitische Erschütterungen und die Gefahr einer globalen Rezession zunichte gemacht.

Willkommen in der neuen Wirklichkeit, in der Volatilität die einzige Konstante ist.

In diesem Umfeld ist "Resilienz" das neue Schlagwort für FMCG-Unternehmen, die den Kompromiss zwischen der Bewältigung von Unvorhersehbarkeiten, Wachstum, Rentabilität und den immer wichtigeren ESG-Verpflichtungen schaffen müssen.

Im diesjährigen Bericht:



DIE GLOBALEN TOP 50

- WER IST DABEI UND WER NICHT MEHR
- FAKTOREN DES REKORDWACHSTUMS
- ERHOLUNG VON COVID



WORAUF ES IN DER NEUEN WIRKLICHKEIT JETZT ANKOMMT



ABWÄGUNG DER KOSTEN FÜR ESG



DIE TOP-PERFORMER DES JAHRES 2021



FÜNF FRAGEN, DIE SICH JEDES FMCG-UNTERNEHMEN STELLEN SOLLTE



Willkommen in der neuen
Wirklichkeit, in der **Volatilität die
einzige Konstante** ist

FMCG-Riesen erzielen Rekord- Wachstum, während die Sieger davonziehen

Die 50 weltweit umsatzstärksten Konsumgüterhersteller erzielten im Jahr zwischen dem Beginn der Coronavirus-Pandemie und dem rapiden Inflationsanstieg von 2022 beeindruckende Finanzergebnisse

RANKING 2022 DER GLOBAL 50

| RANG | UNTERNEHMEN | LAND | UMSATZ MIT LEBENSMITTELN IN MIO. USD 2021 ¹ | UMSATZ MIT LEBENSMITTELN % VERÄNDERUNG DES UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG 2020 GGÜ. 21 ² |
|------|-----------------------------|----------------|--|---|
| 1 | Nestlé | Schweiz | 95.282 | 3,3% |
| 2 | PepsiCo | USA | 79.474 | 12,9% |
| 3 | Procter & Gamble | USA | 75.677 | 7,3% |
| 4 | JBS | Brasilien | 64.290 | 29,8% |
| 5 | Unilever | GB/Niederlande | 61.991 | 3,4% |
| 6 | AB InBev | Belgien | 54.304 | 15,8% |
| 7 | Tyson Foods | USA | 47.049 | 8,9% |
| 8 | Coca-Cola Company | USA | 38.655 | 17,1% |
| 9 | L'Oreal | Frankreich | 38.165 | 15,3% |
| 10 | British American Tobacco | GB | 35.329 | -0,4% |
| 11 | Philip Morris International | USA | 31.405 | 9,4% |
| 12 | Wilmar | Singapur | 28.967 | 24,8% |
| 13 | Mondeléz | USA | 28.720 | 8,0% |
| 14 | Danone | Frankreich | 28.701 | 2,8% |
| 15 | Kraft Heinz | USA | 26.042 | -0,5% |
| 16 | Heineken | Niederlande | 25.935 | 11,3% |
| 17 | WH Group | China | 25.777 | 5,4% |
| 18 | Japan Tobacco | Japan | 21.170 | 11,1% |
| 19 | Altria | USA | 21.068 | 0,7% |
| 20 | Suntory | Japan | 20.813 | 8,4% |
| 21 | Asahi Breweries | Japan | 19.944 | 10,5% |
| 22 | Reckitt Benckiser | GB | 18.204 | -5,4% |
| 23 | General Mills | USA | 18.127 | 2,8% |
| 24 | Diageo | GB | 17.487 | 8,2% |
| 25 | Colgate-Palmolive | USA | 17.421 | 5,8% |

1. Umsatz mit Lebensmitteln exklusive Verbrauchssteuerzahlungen. Wechselkurse basierend auf dem durchschnittlichen Wechselkurs von 2021

2. Prozentuale Veränderung exklusive Verbrauchssteuerzahlungen

Quelle: Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse, OC&C-Analyse



| RANG | UNTERNEHMEN | LAND | UMSATZ MIT LEBENSMITTELN IN MIO. USD 2021 ¹ | UMSATZ MIT LEBENSMITTELN % VERÄNDERUNG DES UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG 2020 GGÜ. 21 ² |
|------|------------------------------|-------------|--|---|
| 26 | Grupo Bimbo | Mexiko | 17.200 | 5,4% |
| 27 | Yili | China | 16.811 | 13,8% |
| 28 | Kimberly-Clark | USA | 16.368 | 1,5% |
| 29 | Estée Lauder | USA | 16.170 | 13,4% |
| 30 | Marfrig | Brasilien | 15.827 | 26,5% |
| 31 | LVMH | Frankreich | 14.872 | 25,8% |
| 32 | Kweichow Moutai | China | 14.590 | 12,0% |
| 33 | Essity | Schweden | 14.197 | 0,1% |
| 34 | Kelloggs | USA | 14.181 | 3,0% |
| 35 | Mengniu Dairy | China | 13.661 | 15,9% |
| 36 | Keurig Dr Pepper | USA | 12.683 | 9,2% |
| 37 | Henkel | Deutschland | 12.323 | -1,3% |
| 38 | Royal FrieslandCampina | Niederlande | 11.622 | 5,5% |
| 39 | Hormel Foods | USA | 11.386 | 18,5% |
| 40 | Tingyi | China | 11.353 | 9,4% |
| 41 | Arla Foods | Dänemark | 11.255 | 4,0% |
| 42 | Conagra | USA | 11.185 | 1,2% |
| 43 | NH Foods | Japan | 10.710 | -4,4% |
| 44 | Carlsberg *NEU | Dänemark | 10.594 | 13,8% |
| 45 | Kirin Brewery Company | Japan | 10.583 | -3,9% |
| 46 | Pernod Ricard | Frankreich | 10.430 | 4,5% |
| 47 | Kao | Japan | 10.415 | -0,7% |
| 48 | Molson Coors Brewing Company | USA | 10.280 | 6,5% |
| 49 | Imperial Brands | GB | 9.591 | -4,9% |
| 50 | Shiseido *NEU | Japan | 9.426 | 12,4% |

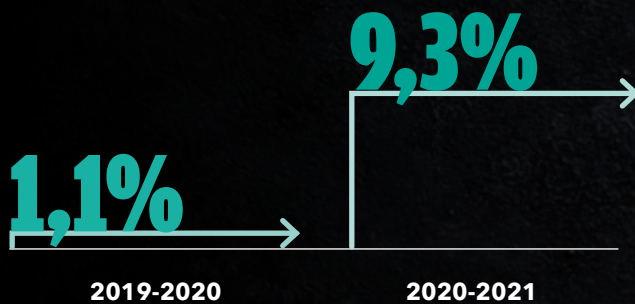
2021 in Zahlen

Im Jahr 2021 erzielten die Global 50 das stärkste Wachstum seit einem Jahrzehnt.

Ein großer Teil davon war der Erholung nach der Coronavirus-Pandemie zu verdanken, doch hinter den spektakulären Zahlen verbirgt sich ein noch beachtlicheres Phänomen: Das durchschnittliche Umsatzwachstum der beiden Corona-Jahre lag höher als vor Beginn der Pandemie. Der Sektor hat sich also nicht nur erholt, sondern steht in voller Blüte.

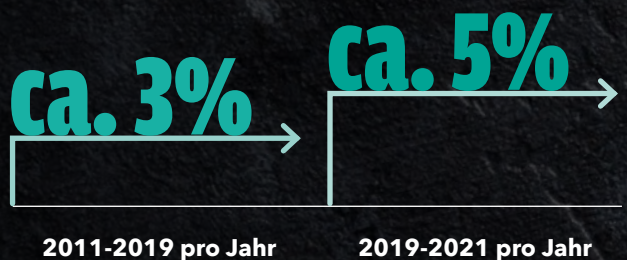
Erholung nach Corona

GESAMTES UMSATZWACHSTUM
DER GLOBAL 50 IN %



Stärkere Erholung


DURCHSCHNITTliches JÄHRLICHES
UMSATZWACHSTUM IN %



Führende Subsektoren

LEBENSMITTEL UND GETRÄNKE SOWIE BIER
UND SPIRITUOSEN UMSATZWACHSTUM IN %



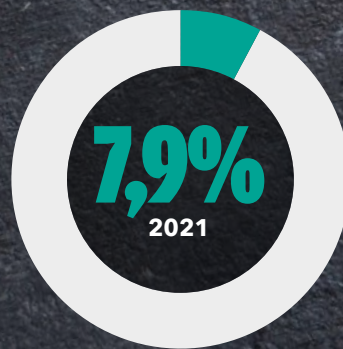
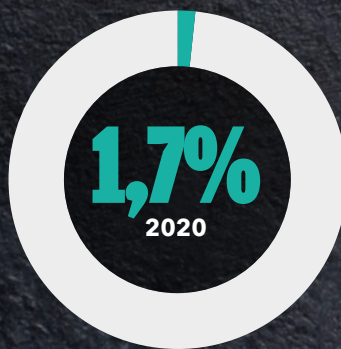
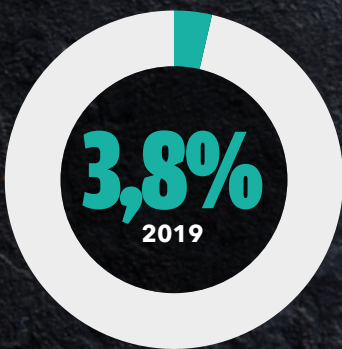


ORGANISCHES WACHSTUM TREIBT UMSATZ

Das wiederaufkommende organische Wachstum untermauert die starke Leistung der Global 50. Unternehmen verzeichneten 2021 ein organisches Wachstum in Höhe von 7,9% - erheblich mehr als die 1,7% von 2020 und mehr als doppelt so hoch wie die 3,8% von 2019. Ursache hierfür waren Preiserhöhungen in Höhe von 4,5% und ein Volumenzuwachs von 3,4%.

Diese Steigerungen wurden auch durch die staatlichen Hilfsmaßnahmen während der Coronavirus-Pandemie zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit und zum Schutz des verfügbaren Einkommens im Jahr 2020 verursacht. Durch die Lockdowns und Einschränkungen verringerten sich die Ausgaben der Verbraucher, was Bargeldreserven und einen Nachfragerstau erzeugte - welche dann 2021 abgebaut wurden. Die Pandemie beeinträchtigte zwar bestimmte Vertriebskanäle, doch der generelle Konsum wurde geschützt, und die Global 50 konnten davon stark profitieren.

ORGANISCHES WACHSTUM IN % VON FIRMEN, DIE VERGLEICHBARE ZAHLEN IN IHREM JAHRESBERICHT PUBLIZIEREN



Verursacht durch eine

4,5%

Preiserhöhung und einen

3,4%

Volumenzuwachs.

UNTERSCHIEDLICHE SCHICKSALE - ABSTAND ZWISCHEN GEWINNERN UND DEM REST VERGRÖSSERT SICH

Die Streuung der Wachstumsraten unter den Global 50 hat sich beträchtlich erhöht: im Zeitraum von 2018-2019 konnten die meisten Firmen einen Zuwachs von 0-5% verzeichnen. Demgegenüber erzielten die führenden Unternehmen von 2021 Wachstum in zweistelliger Höhe, während der Umsatz bei anderen stagnierte oder rückläufig war.

Diese Unterschiede lassen sich durch die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf verschiedene Branchen und Länder erklären. Viele Firmen, die während der Pandemie ihre Betriebe und wichtigsten Vertriebskanäle schließen mussten, konnten eine Erholung verzeichnen.

| RANG | VERÄNDERUNG 2021/20 ³ | | UNTERNEHMEN |
|------|-------------------------------------|----|-----------------------------|
| 1 | ◆ | - | Nestlé |
| 2 | ▲ | +1 | PepsiCo |
| 3 | ▼ | -1 | Procter & Gamble |
| 4 | ▲ | +1 | JBS |
| 5 | ▼ | -1 | Unilever |
| 6 | ◆ | - | AB InBev |
| 7 | ◆ | - | Tyson Foods |
| 8 | ▲ | +2 | Coca-Cola Company |
| 9 | ◆ | - | L'Oreal |
| 10 | ▼ | -2 | British American Tobacco |
| 11 | ▲ | +1 | Philip Morris International |
| 12 | ▲ | +5 | Wilmar |
| 13 | ◆ | - | Mondelēz |
| 14 | ▼ | -3 | Danone |
| 15 | ▼ | -1 | Kraft Heinz |
| 16 | ◆ | - | Heineken |
| 17 | ▼ | -2 | WH Group |
| 18 | ▲ | +3 | Japan Tobacco |
| 19 | ▼ | -1 | Altria |
| 20 | ◆ | - | Suntory |
| 21 | ▲ | +1 | Asahi Breweries |
| 22 | ▼ | -3 | Reckitt Benckiser |
| 23 | ◆ | - | General Mills |
| 24 | ▲ | +1 | Diageo |
| 25 | ▲ | +1 | Colgate-Palmolive |

| RANG | VERÄNDERUNG 2021/20 ³ | | UNTERNEHMEN |
|------|-------------------------------------|-----|------------------------------|
| 26 | ▼ | -2 | Grupo Bimbo |
| 27 | ▲ | +1 | Yili |
| 28 | ▼ | -1 | Kimberly-Clark |
| 29 | ▲ | +1 | Estée Lauder |
| 30 | ▲ | +3 | Marfrig |
| 31 | ▲ | +4 | LVMH |
| 32 | ◆ | - | Kweichow Moutai |
| 33 | ▼ | -4 | Essity |
| 34 | ▼ | -3 | Kelloggs |
| 35 | ▲ | +1 | Mengniu Dairy |
| 36 | ▲ | +1 | Keurig Dr Pepper |
| 37 | ▼ | -3 | Henkel |
| 38 | ◆ | - | Royal FrieslandCampina |
| 39 | ▲ | +11 | Hormel Foods |
| 40 | ▲ | +4 | Tingyi |
| 41 | ▼ | -1 | Arla Foods |
| 42 | ◆ | - | Conagra |
| 43 | ▼ | -4 | NH Foods |
| 44 | ▲ | +7 | Carlsberg *NEU |
| 45 | ▼ | -4 | Kirin Brewery Company |
| 46 | ◆ | - | Pernod Ricard |
| 47 | ▼ | -4 | Kao |
| 48 | ▲ | +1 | Molson Coors Brewing Company |
| 49 | ▼ | -4 | Imperial Brands |
| 50 | ▲ | +8 | Shiseido *NEU |

3. Veränderung des Rangplatzes im Vergleich zur überarbeiteten Rangordnung von 2020 aufgrund der letzten 2021 gemeldeten Ergebnisse

Leistungsträger

Entdecken Sie unsere Top-Auswahl für 2021

Diese fünf Unternehmen konnten 2021 glänzende Ergebnisse verzeichnen; viele davon bereiten sich auf die neue Ära der Volatilität vor.



UMSATZ:
15.827 Mio. USD



UMSATZWACHSTUM:
26,5%
(38,4% 2019-20)



GEWINNMARGE:
14,8%



Marfrig



Der Lebensmittelhersteller Marfrig ist das einzige führende Unternehmen aus Südamerika.

Dank ihrer agilen und effizienten Lieferketten konnte die brasilianische Firma die wachsende Nachfrage nach Rindfleisch in Nordamerika durch eine Erhöhung ihrer Produktionskapazität nutzen und zugleich dem Gegenwind in Südamerika trotzen.

Die Diversifizierung von Marfrig in pflanzliche Lebensmittel - insbesondere durch die Übernahme von Sol Cuisine und Drink Eat Well - sorgte für weiteres Umsatzwachstum und verringerte zugleich die Risiken durch veränderte Verbrauchergewohnheiten.



UMSATZ:
11.386 Mio. USD



UMSATZWACHSTUM:
18,5%
(1,2% 2019-20)



GEWINNMARGE:
9,9%



Hormel



Im Februar 2021 schloss der Schinkenfleisch-Hersteller Hormel mit dem Kauf der ikonischen US-amerikanischen Erdnuss-Marke Planters Nuts für 3,35 Mrd. USD seine bisher größte Firmenübernahme ab.

Die Transaktion bildete den Auftakt für ein erfolgreiches Jahr, das im Zeichen einer Diversifizierung des Portfolios, von Investitionen in wichtige Marken (SPAM, SKIPPY und Black Label) und einer Erholung des Foodservice-Bereichs stand.

Durch die Übernahme von Planters konnte Hormel seine Abhängigkeit vom Fleisch verringern und den Snack- und Fertignahrungs-Markt erschließen.



UMSATZ:
13.661 Mio. USD



UMSATZWACHSTUM:
15,9%
(-3,8% 2019-20)



GEWINNMARGE:
6,6%



Mengniu Dairy



Dem Wachstum der chinesischen Molkerei Mengniu liegt kontinuierliche Produktinnovation zugrunde.

2021 führte die Firma eine Fünf-Jahres-Strategie ein und schaffte ein „Neues Mengniu“. In diesem Jahr konzentrierte es sich auf Produkte für die veränderten Bedürfnisse der Verbraucher, wie zum Beispiel Bio-Produkte, proteinreiche Milchprodukte und gekühlte Produkte mit geringem Zuckergehalt. Gleichzeitig untersuchte und erschloss es sich neue Vertriebsmodelle und -kanäle, wozu auch eine Partnerschaft mit dem Einzelhandelsunternehmen Sam's Club und eine Verdreifachung seiner Filialen in ländlichen Gebieten (2019-2021) gehörten.

Das Unternehmen versprach, als erstes Mitglied der Molkereibranche klimaneutral zu werden, und wird seine Ziele zur Verringerung seiner Kohlenstoffemission 2022 bekanntgeben. In anderen ESG-Kategorien erhielt es die höchste staatliche Auszeichnung für seinen Beitrag zur Armutsbekämpfung und für seinen Kampf gegen Covid.

L'ORÉAL



UMSATZ:
38.165 Mio. USD



UMSATZWACHSTUM:
15,3%
(-6,3% 2019-20)



GEWINNMARGE:
20,0%



L'Oréal



Investitionen in den Online-Handel und eine Digitalisierung der Verkaufsstellen haben es der französischen Kosmetikmarke L'Oréal im letzten Jahr ermöglicht, die wichtigsten Konkurrenten zu übertreffen.

Der Umsatz im Online-Handel stieg im Zeitraum 2020-2021 um 25,7% und machte 2021 28,9% des Umsatzes aus. Darüber hinaus konnte L'Oréal dank seiner Konzentration auf kontinuierliche Produktinnovation und Beauty Tech - mit 517 im Jahr 2021 registrierten Patenten - besser auf die veränderten Bedürfnisse der Verbraucher eingehen.

L'Oréal hat einen Teil seiner breiteren Finanzierung mit Nachhaltigkeit verknüpft und ermöglicht so den Zugang zu günstigerem Kapital für Wachstumsinvestitionen, mit denen im Gegenzug Nachhaltigkeitsinitiativen umgesetzt und ESG-Leistungsziele erreicht werden.



PEPSICO



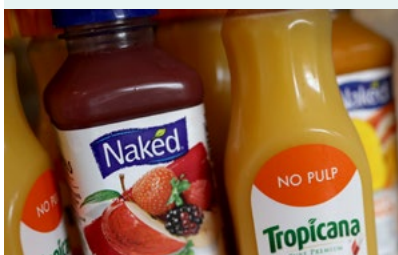
UMSATZ:
79.474 Mio. USD



UMSATZWACHSTUM:
12,9%
(4,8% 2019-20)



GEWINNMARGE:
14,7%



PepsiCo



Der Verkauf der Fruchtsaftmarken Naked und Tropicana durch PepsiCo ist ein Lehrbeispiel in Portfolio-Optimierung.

Obwohl der US-amerikanische Lebensmittel- und Getränke riesen nach einem zuckerhaltigen Getränk benannt ist, rückt er von dieser zunehmend unpopulären Kategorie ab. Stattdessen, konzentriert er sich auf Kern-Kategorien (Doritos) und wachstumsstarke Bereiche wie Fertiggerichte (Cheetos Mac 'n Cheese).

2021 definierte das Unternehmen sein Engagement für ESG mit der Einführung von Pep+ (Pep positive): eine umfassende strategische Transformation, die Fragen der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt und ausschlaggebend ist für die Beantwortung der Frage, wie das Unternehmen in Zukunft Wachstum und Werte schafft, indem es innerhalb der Belastungsgrenzen der Erde agiert. Hierzu gehört auch ein Joint Venture mit dem auf pflanzliche Proteinprodukte spezialisierten Unternehmen Beyond Meat zur Entwicklung und Einführung von neuen Snack- und Getränkeoptionen. Zur Finanzierung seiner ESG-Bemühungen hat PepsiCo durch die Ausgabe von „Green Bonds“ Fremdkapital aufgenommen; hierbei wird der Nettoerlös zur Bezahlung von Initiativen wie die Entwicklung eines nachhaltigeren Lebensmittelsystems genutzt.

FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN

Die Fusionen und Übernahmen nahmen 2021 gegenüber 2020 zu; mehrere wichtige Firmen unter den Global 50 wurden von starkem anorganischem Wachstum getragen. Der Gesamtwert dieser Transaktionen erreichte 65 Mrd. USD (ggü. 45 Mrd. USD 2019 und 22 Mrd. USD 2020).

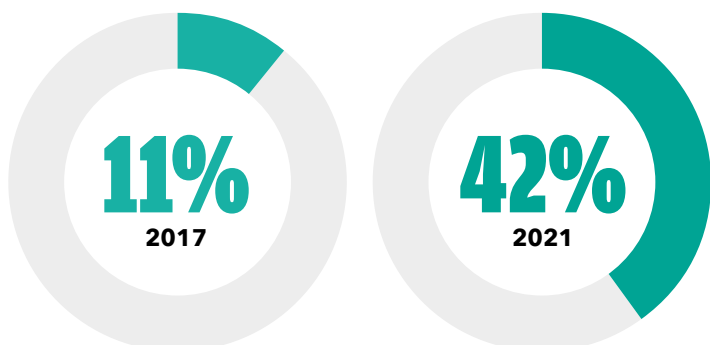
Private Equity spielt für die Fusionen und Übernahmen im FMCG-Bereich weiterhin eine immer wichtigere Rolle; der entsprechende Anteil am Transaktionswert lag 2021 bei mehr als 42%, während es 2017 noch 11% waren. Zu den wichtigsten Transaktionen gehörten:

- Die Übernahme des Tee-Geschäfts von Unilever durch CVC im Wert von 5,1 Mrd. USD
- Die Übernahme des Flaschenwassergeschäfts von Nestlé in Nordamerika durch One Rock im Wert von 4,3 Mrd. USD

Diese Situation unterscheidet sich stark von der des Jahres 2022, das von viel zurückhaltenderen Fusionen und Übernahmen gekennzeichnet ist. Die Unsicherheit hinsichtlich der bevorstehenden Inflation und die erhöhte Knappheit von günstigem Kapital reduzierte die Attraktivität und Durchführbarkeit von großen Übernahmen.

Allerdings sind Konsumgüter für Investoren grundsätzlich reizvoll und die wichtigsten Firmen müssen ihre Portfolios nach wie vor umgestalten – deshalb erwarten wir eine deutliche Erholung bei diesen Aktivitäten, sobald sich die Inflation stabilisiert und die Kapitalmärkte entspannen.

WERT VON PRIVATE EQUITY FMCG-TRANSAKTIONEN IN %



Übernahmen



NEU DABEI Carlsberg gelangte durch die Übernahme von Marston's Brewing dieses Jahr in die Rangliste.



AUFSTEIGER Das Umsatzwachstum von Marfrig in Höhe von ca. 27% wurde zum Teil durch die Übernahme von Herstellern pflanzlicher Lebensmittel begünstigt.



DREI PLÄTZE GEFALLEN Reckitt fiel in der Rangliste zurück, weil es in China seinen Geschäftsbereich für Säuglings- und Kindernahrung sowie die Marken E45 und Scholl veräußerte.

Der Erholungsfaktor



NEUEINSTEIGER

Der Kosmetikkriese Shiseido konnte dank einer Erholung der Nachfrage nach Kosmetikprodukten und des Travel Retailers ein Wachstum von 12% verzeichnen.



AUFSTEIGER

Hormel Foods und Wilmar bewegten sich in der Liste beide nach oben, da die Lockerung der Corona-Einschränkungen die Nachfrage im Foodservice-Bereich neu weckte.



ABSTEIGER

Die Umsätze von Kirin Breweries und Nippon Food Group gingen zurück, da das Wiederauftauchen von Covid die Nachfrage in Japan und in wichtigen Exportmärkten dämpfte.

Die neue Wirklichkeit

Die Global-50-Ergebnisse enthalten den Anfang einer Inflationsperiode, die in diesem Jahr voll zum Tragen kommen wird. Die Verlangsamung der chinesischen Wirtschaft und die brisante weltpolitische Lage werden die Unsicherheit noch weiter erhöhen.

INFLATION: FÜR UNMITTELBARE ZUKUNFT SCHÜTZEN

Es wird erwartet, dass sich die Kosteninflation im nächsten Jahr fortsetzen wird, wodurch die Unternehmen unter Druck geraten, ihre Gewinne zu schützen, da sowohl die Verbraucher als auch die Einzelhändler zunehmenden finanziellen Belastungen ausgesetzt sind.

FÜR DIE ZEIT DANACH VORBEREITEN

Das Augenmerk richtet sich vor allem auf die momentane Krise, doch für Unternehmen ist es auch unumgänglich, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Wenn sich die Inflationstreiber abschwächen, wird die Kosteninflation schließlich ihren Höhepunkt überschreiten (siehe unten).

Der anschließende Rückgang der Inflation sollte strategische Chancen bieten. Nach dem Höhepunkt der Inflation im Jahr 2008 konnten viele FMCG-Hersteller im folgenden Jahr eine Erholung ihrer Gewinne verzeichnen. Unternehmen sollten schon heute für die potenzielle Entwicklung der Wettbewerbsdynamik planen. Ebenso sollten sie überlegen, wie sie sich durch eine klare Marken- und Innovationsstrategie einen höheren Anteil an den Verbraucherausgaben sichern können.




Licht am Ende des Tunnels?

Bei vielen Inflationsfaktoren handelt es sich um kurzfristige Schocks, die sich mittelfristig abschwächen sollten:

- Die nach Corona sprunghaft angestiegenen Verbraucherausgaben sollten sich wieder normalisieren.
- Der Verlust an landwirtschaftlichen Erträgen aus der Ukraine wird durch andere Länder ersetzt werden.
- Die Lieferkettenstaus sollten sich abschwächen, wenn neue Kapazitäten freigeschaltet werden.
- La Niña, die landwirtschaftlichen Erträge schmälert, sollte sich 2023 voraussichtlich abschwächen.
- Die Rekordpreise für Öl und Gas sollten mittelfristig aufgrund der Wettbewerbsdynamik wieder teilweise zurückgehen.

...hinzu kommen verstärkte Maßnahmen der Zentralbanken in Form von Zinserhöhungen, was helfen sollte, die Inflation schließlich zu bremsen.



WELTPOLITIK

Die Unternehmen müssen sich - in einer Weise, wie man sie seit Jahrzehnten nicht gesehen hat - darauf vorbereiten, die Auswirkungen der Politik auf den Handel zu bewältigen.

Viele global tätige Firmen fühlen schon heute die Auswirkungen der wirtschaftlichen Verlangsamung in China, wo die aktuellen Herausforderungen eines Handelskriegs mit den USA und die fortgesetzten Coronavirus-Lockdowns längerfristige Strukturprobleme verschärfen. Hierzu gehören ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung, eine Verlangsamung der Urbanisierung und gestiegene Lohnkosten.

Der russische Einmarsch in die Ukraine hat zu umfangreichen Sanktionen geführt und globale Unternehmen unter Druck gesetzt, ihren Betrieb zu verlagern. In China tätige Firmen sehen sich aufgrund des sich verschärfenden Konflikts zwischen China und Taiwan einer ähnlichen Ungewissheit gegenüber.

Die zunehmenden internationalen Spannungen haben das Potenzial, Inflations- und Deflationsswellen auszulösen, da Konflikte und Sanktionen zu Unterbrechungen bei Energie, Agrarerzeugnissen und Lieferketten führen. Die Fähigkeit im Umgang mit diesem Zyklus könnte für Unternehmen zu einer entscheidenden Kompetenz werden.

KLIMAWANDEL

Das Wetter ist zu einem neuen Störfaktor geworden. Extreme Wetterbedingungen aufgrund des Klimawandels werden immer häufiger.

Das unberechenbare Wetter wird sich weiterhin auf die Lieferketten auswirken, sowohl was die Rohstoffträge als auch was die Verteilung betrifft. Ebenso wird es die Nachfrage der Verbraucher beeinflussen, was sich an verändertem Konsumverhalten und häufigeren Ausgabenschocks äußern wird.

In Zukunft wird das Klima einen unverzichtbaren Bestandteil der Planung und des Risikomanagements darstellen, die ein Unternehmen benötigt.

Die Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, die Auswirkungen der Politik auf den Handel zu bewältigen

Was heißt das für die Zukunft?

Zwei Drittel der Global 50 sprachen in ihren Geschäftsberichten ausdrücklich von Volatilität. Resilienz wird statt Effizienz zunehmend zur wichtigsten Priorität für Unternehmen.



1

Flexibilität der Lieferkette

Wir gehen davon aus, dass große FMCG-Hersteller ihre Lieferketten zunehmend flexibel gestalten werden. Hierfür werden sie die globale Präsenz ihrer Produktionsbetriebe neu bewerten und Betriebe in anderen Ländern eröffnen, um das Risiko zu streuen und die weltpolitische Unsicherheit auszugleichen.

Voraussichtlich werden Co-Manufacturing besonders von diesem Trend profitieren. Im Bereich der Erfrischungsgetränke zum Beispiel wuchs das Jahresvolumen der Co-Produzenten in Europa im Zeitraum von 2017-2021 um 11%, während sich das Gesamtvolumen von Erfrischungsgetränken nur um 1% vergrößerte.

Dieser Unterschied wird sich wahrscheinlich noch verstärken - unterstützt durch umfangreiche Investitionen für Co-Produktion durch Private Equity und große strategische Player, die die Gelegenheit zur Förderung von Wachstum und Konsolidierung erkannt haben.



Zur Erhöhung der Effizienz und Verbesserung der Resilienz und Flexibilität hat Kraft Heinz eine Partnerschaft mit Microsoft angekündigt, bei der unter Nutzung von Machine Learning und Analytik modernere und automatisierte Lieferketten-Prozesse entwickelt werden sollen.

Vorsichtigerer Umgang mit China



Früher konzentrierten sich viele Firmen auf eine Verstärkung ihrer Präsenz in China, um vom hohen Wachstum zu profitieren. Dieser Trend könnte sich künftig umkehren, da sich die chinesische Wirtschaft verlangsamt und die weltpolitischen Probleme zunehmen.

In anderen Branchen gibt es bereits Anzeichen für ein Abwenden von China: Nike hat seine Produktionsbetriebe zunehmend in den südostasiatischen und afrikanischen Raum verlegt, Apple hat seine Lieferanten dazu aufgefordert, einen Teil der iPhone-Produktion aus China auszulagern, und Samsung hat in den letzten drei Jahren mehrere Fabriken in China geschlossen.

Die Konsumgüterhersteller könnten diesem Beispiel folgen oder ihre Geschäfte in China zumindest einer kritischen Prüfung unterziehen. Selbst einige chinesische Unternehmen haben ihre Präsenz außerhalb von China verstärkt. So erzielt zum Beispiel die WH Group inzwischen einen zunehmenden Anteil ihres Umsatzes im Ausland - zum einen durch Übernahmen in Europa und Mexiko und zum anderen durch Investitionen zur Expansion ihrer Verarbeitungsbetriebe in den USA.



2

Streuung des geografischen Risikos

Wir gehen davon aus, dass immer mehr internationale Unternehmen ihre Portfolios weiterentwickeln werden, um von Hochwachstumsmärkten zu profitieren und das Risiko bewältigen zu können.



Beispielsweise erzielt Kellogg's heute 42% seines Umsatzes außerhalb von Nordamerika, während es 2018 noch 36% waren. Dieses internationale Wachstum wurde vor allem in Asien, Nahost und Afrika erzielt.



3

Fokussierte Portfolios

Ein breites Portfolio kann dazu beitragen, das Risiko zu begrenzen. In diesen unsicheren Zeiten ist es allerdings nötig, seinen Betrieb stärker zu fokussieren. Es überrascht daher wenig, dass die Global 50 nicht-zentrale Bestände abstoßen und ihre Portfolios auf Wachstum ausrichten. Dies steht in scharfem Kontrast zum Ansatz der Vergangenheit, bei dem zur Erreichung der Wachstumsziele Zeit und Kapital in ein breites Spektrum von neuen Produktentwicklungen sowie in Fusionen und Übernahmen investiert wurden; nach unseren Erwartungen werden sich die Firmen auch künftig sorgfältig überlegen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit und Investitionen konzentrieren.



- PepsiCo verkaufte seine Saftmarken - die weniger Wachstum und Gewinn erwirtschafteten - für 3,3 Mrd. USD an PAI. Das erklärte Ziel hierbei lag in einer Neuinvestition dieser Gelder in seine rasch wachsenden Marken an gesunden Snacks und kalorienfreien Getränken.
- Mondelez verkauft Trident und andere Kaugummimarken, um sich auf Schokolade und Kekse als wichtigste Wachstumsmotoren zu konzentrieren.
- Coca-Cola hat 200 nachgestellte Marken abgestoßen, um sich auf eine Vergrößerung und Erhöhung der Rentabilität seines verbleibenden Portfolios zu konzentrieren.



4

Agilität des Betriebsmodells

Mehrere Firmen der Global 50 kündigten dieses Jahr umfangreiche Umstrukturierungen zur Verbesserung der Agilität an.



- Unilever wechselt von seiner derzeitigen Matrixstruktur zu fünf Geschäftsgruppen, um die Fähigkeit des Konzerns zu verbessern, schnell auf Verbraucher- und Vertriebstrends zu reagieren.
- Henkel fusioniert seine Geschäftsbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care zu einer einzigen Geschäftseinheit für Verbrauchermarken. Hierdurch sollen die Geschäftsentscheidungen beschleunigt und die Größen- bzw. Effizienzvorteile (z. B. in Verwaltung, Vertrieb, Marketing und Lieferkette) genutzt werden. Die hierbei erzielten Einsparungen werden in strategische Prioritäten investiert.

Die Klima- Konstante

Zusätzlich zu den obigen Herausforderungen stehen viele Firmen des Global 50 vor der Frage, wie sie ihren Betrieb nachhaltiger gestalten können.

Neben den immer strengeren gesetzlichen Vorgaben, erhöht sich der Druck von Verbrauchern (insbesondere der Generation Z), Investoren und Angestellten. Marken, die geschickt vorgehen, werden die Möglichkeit haben, am Wachstum teilzuhaben.

Aus diesem Grund setzen sich immer mehr Unternehmen ESG-Ziele. Die führenden zehn Firmen des Global 50 haben sich zu Klimaneutralität und zahlreichen weiteren Zielen verpflichtet. Hierzu gehören eine Verringerung des Wasser-, Kunststoff- und Energieverbrauchs sowie eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Angestellten und der lokalen Bevölkerung. Zur Erreichung dieser Ziele sind grundlegende Veränderungen notwendig, welche wiederum erhebliche Investitionen erfordern.



Beispiel: Investitionen für den Planeten

Nestlé hat für die nächsten fünf Jahre jährlich CHF 1 Milliarde (ca. 1 % des Umsatzes) bereitgestellt, um die Verpflichtung zu finanzieren, Treibhausgasemissionen bis 2030 zu halbieren und bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen. Zu den Initiativen gehören eine Umstellung auf 100% erneuerbare Energie an sämtlichen Standorten, die Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Verwirklichung einer regenerativen Landwirtschaft und eine Erweiterung des Angebots an Produkten mit pflanzlichen Zutaten.

Die führenden zehn Firmen der Global 50 haben sich zu Klimaneutralität verpflichtet...



Ein Fazit für die neue Wirklichkeit

FMCG-Unternehmen müssen schon heute mit den Auswirkungen einer beispiellosen Inflation auf ihre Material- und Produktkosten kämpfen, doch dies wird sich wahrscheinlich in den nächsten 12-18 Monaten stabilisieren. Im Gegensatz dazu stellt die Notwendigkeit, Resilienz und Flexibilität aufzubauen und gleichzeitig die ESG-Verpflichtungen zu erfüllen, eine größere strukturelle Herausforderung in Bezug auf die Kosten dar.

Zum Ausgleich müssen sich die Firmen auf eine Verbesserung der betrieblichen Effizienz, Investitionen in Technologie, Streuung des Risikos, und auf die Umstrukturierung und Verschlanung des Portfolios konzentrieren – einige haben damit bereits begonnen.

Die genaue Dynamik der nächsten 12-24 Monate ist zwar noch ungewiss, doch es scheint kein Zweifel daran zu herrschen, dass sich die Veränderungen der letzten beiden Jahre noch fortsetzen werden. Hiervon können die Firmen profitieren, die das richtige Gleichgewicht finden, wenn es darum geht, die Erzielung von Wachstum mit der Risikobegrenzung in einer instabilen Welt und der Erhaltung von Rentabilität angesichts wachsender Geschäftskosten zu vereinbaren.

Es scheint kein Zweifel daran, dass sich die Veränderungen der letzten beiden Jahre noch fortsetzen werden

Die neue Wirklichkeit:

Fünf Fragen,

die sich jedes Unternehmen stellen sollte



1

Welche Veränderungen sollten Sie an Ihrem Portfolio vornehmen, um das richtige Gleichgewicht zwischen Wachstum und Risiko zu finden?



2

In welche Bereiche Ihres Portfolios sollten Sie verstärkt investieren, dass Ihre wichtigsten Marken für den Erfolg gerüstet sind?



3

Wie sollten Sie Ihr Lieferketten- und Betriebsmodell umgestalten, um es resilienter und flexibler zu machen, ohne die Kontrolle über die Kosten zu verlieren?

Wenn wir Ihnen bei der Beantwortung dieser Fragen behilflich sein können – oder wenn Sie mehr über die Global 50 der FMCG-Unternehmen von OC&C erfahren möchten –, dann wenden Sie sich an unser Team.

Sie erreichen unser Konsumgüter-Team unter:
consumer@occstrategy.com



— 4 —

Wie können Sie Ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln, um die ESG-Verpflichtungen zu erfüllen und zugleich für Wachstum und Rentabilität zu sorgen?



— 5 —

Welche ist die für Ihr Unternehmen richtige Strategie zur Performanceoptimierung, wenn (falls) die Rohstoffpreise sinken?

STANDORTE

Belo Horizonte
Boston
Hongkong
London
Melbourne
Mailand
München
New York
Paris
Rotterdam
São Paulo
Schanghai
Sydney
Warschau



Wenn Sie von Ihren Erfahrungen berichten, mit der Umgestaltung Ihrer Strategie beginnen oder die Diskussion fortsetzen wollen, wenden Sie sich bitte an uns.

Ansprechpartner - Deutschland

Christoph Treiber, Partner
christoph.treiber@occstrategy.com

Madlien Lorenz, Associate Partner
madlien.lorenz@occstrategy.com

Ansprechpartner - Global

Will Hayllar, Global Managing Partner
will.hayllar@occstrategy.com

Australien - Jeremy Barker
jeremy.barker@occstrategy.com

Brasilien - Daniel Wada
daniel.wada@advisia.com

China - Leo Chiang
leo.chiang@occstrategy.com

Frankreich - David De Matteis
david.dematteis@occstrategy.com

Italien - Marco Valsecchi

marco.valsecchi@occstrategy.com

Niederlande - Teun van der Zijden

teun.van.der.zijden@occstrategy.com

Polen - Marek Zdziech

marek.zdziech@occstrategy.com

GB - Claire Dannatt

claire.dannatt@occstrategy.com

USA - Coye Nokes

coye.nokes@occstrategy.com



OC&C
Strategy consultants