

WETTERWECHSEL

STEIGENDER ERTRAGSDRUCK IN DER ERNÄHRUNGSINDUSTRIE – HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIEN



Christoph Minhoff,
Hauptgeschäftsführer,
Bundesvereinigung
der Deutschen
Ernährungsindustrie

Christoph Havermann,
Partner,
Ebner Stolz



VORWORT

3

QUINTESSENZ DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

4



Dr. Klaus-Heiner Röhl,
Senior Economist,
Institut der deutschen
Wirtschaft Köln
<<

AUSGANGSSITUATION IN ANSPRUCHSVOLLEM UMFELD KÜHLEN KOPF BEWAHREN

6

GASTBEITRAG: DIE ERNÄHRUNGSINDUSTRIE IM BRANCHENVERGLEICH

12

Hans-Dietrich Kühl,
Geschäftsführer der
A. Dohrn & A. Timm
GmbH & Co. KG >>



HERAUSFORDERUNGEN HERAUSFORDERUNGEN KENNEN – UND DEM STURM TROTZEN

16



Christoph B. Kalvelage,
Geschäftsführer der
Heidemark GmbH
<<

INTERVIEW: VERBRAUCHER SIND BEREIT, FÜR REGIONALE PRODUKTE MEHR ZU BEZAHLEN

21

INTERVIEW: PROFITABLES WACHSTUM IST OHNE INNOVATIONEN UNDENKBAR

27



Markus Green,
Geschäftsführer der
GoodMills Deutschland
GmbH
<<

INSTRUMENTE UND MASSNAHMEN ES BRAUCHT MEHR ALS EINE LÖSUNG

32

INTERVIEW: ROHWAREN-RISIKOMANAGEMENT IST PFLICHT

41

FÜHRUNGSTYPEN BEWAHREN, BEOBACHTEN, OPTIMIEREN, HANDELN

48

STUDIENDESIGN

50

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE

51

EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

52

IMPRESSUM

54

Sich wetterfest machen – und dem Ertragsdruck standhalten

Der Wind frischt auf. Das Eis wird dünner. Das Wasser steigt auf Brusthöhe. Die Auswirkungen des Klimawandels sind spürbar – im übertragenen Sinne auch in der Ernährungsindustrie. Denn was die rund 570.000 Beschäftigten im drittgrößten Industriezweig der deutschen Wirtschaft erleben, ist ein Wetterwechsel. Klar ausgedrückt: steigender Ertragsdruck. Noch bewegt sich das Schiff mit knapp 170 Milliarden Euro Umsatz relativ unbeeindruckt durch die aufgewühlte See. Doch beruhigendes Wachstum und damit sicher navigierbares Fahrwasser ist nicht in Sicht.

Ganz konkret ist die Ernährungsindustrie mit folgenden Themen konfrontiert: steigende Verbraucheransprüche und veränderte Essgewohnheiten, Absatzrückgänge bei einigen Produktgruppen, stärkere Konkurrenz, ein sich weiter konzentrierender Lebensmittelhandel, steigende Produktions- und Logistikkosten sowie eine zunehmende Volatilität der Rohstoffpreise.

Das sind Herausforderungen, denen sich die Ernährungsindustrie stellen muss. Um sich dafür zu wappnen, fragen die Unternehmen sich mehr denn je: Wie können wir mehr Wertschöpfung erzielen, den Absatz steigern, effizienter werden, nachhaltiger wirtschaften und unseren Beschäftigten Perspektiven geben?

Wie die Unternehmen der Branche diese Fragen beantworten, welche strategischen Entscheidungen sie treffen müssen, welche Potenziale bestehen, dem Ertragsdruck standzuhalten – das analysieren wir mit der vorliegenden Studie. Wir: Das sind die BVE als wirtschaftspolitischer Spitzenverband der Ernährungsindustrie und Ebner Stolz als Beratungshaus mit starkem Fokus auf die Branche sowie BVE-Fördermitglied. Ziel ist es, mit konkreten Einblicken auf die Lage des Ernährungssektors aufmerksam zu machen und den Lebensmittelherstellern Chancen aufzuzeigen.

Neben den Unternehmen sind auch Politiker gefragt, die kleinen und mittelständischen Betriebe der Ernährungsindustrie zu unterstützen. So fordert die BVE, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu erhalten, den Regulierungsdruck zu senken und branchengerechte wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen.

Für unsere Studie haben wir Top-Entscheider der Ernährungsindustrie befragt. Expertenbeiträge und Praxisberichte ergänzen die Studienergebnisse. Herzlichen Dank an die zahlreichen Teilnehmer.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



Christoph Minhoff
Hauptgeschäftsführer
Bundesvereinigung der Deutschen
Ernährungsindustrie (BVE)



Christoph Havermann
Partner
Ebner Stolz Management Consultants

Die Lage könnte besser sein – mit den richtigen Maßnahmen wird sie es auch

60 %

der befragten Unternehmen sind **unzufrieden** mit der aktuellen **Ergebnisentwicklung**.

24 %

haben in den letzten drei Jahren nur eine **Renditequote von ≤ 1 %** erzielt.

61 %

erwarten in den nächsten drei Jahren **sinkende oder stagnierende Erträge**.

1. Schwierige Situation – Aufschwung (vorerst) nicht in Sicht

Die BVE zieht eine ernüchternde Bilanz für das Jahr 2015: Die Ernährungsindustrie musste einen Umsatzrückgang von mehr als zwei Prozent verkraften – das schlechteste Ergebnis der letzten vier Jahre. Erstmals in diesem Jahrhundert konnte auch die Exportquote nicht gesteigert werden. Angesichts dieser aktuellen Nachrichten verwundert es nicht, dass knapp 2/3 der Studienteilnehmer mit der aktuellen Ergebnisentwicklung unzufrieden sind. Eine Verbesserung der Margensituation ist für sie nicht in Sicht: Sie erwarten weiter sinkende oder stagnierende Erträge. Dazu passt die Erwartung eines Umsatzwachstums knapp über Inflationsniveau in den kommenden drei Jahren. [Seite 6–11](#)

2. Ernährungsindustrie: Hier ticken die Uhren anders

Wer geeignete Maßnahmen für die aktuellen Herausforderungen der Ernährungsindustrie finden will, muss sie gut kennen und verstehen. Das erfordert genaues Hinsehen, denn sie tickt anders als die meisten anderen Branchen. Die schlechte Nachricht: Im Vergleich zeigt die Ernährungsindustrie eine geringere Rendite. Die guten Nachrichten: Die Eigenmittelquote ist höher, und sie ist resistenter gegenüber konjunkturellen Schwankungen. [Seite 12–15](#)

3. Rahmenbedingungen schränken Handlungsfähigkeit ein

In der Ernährungsindustrie wird das Klima rauer. Die zahlreichen Herausforderungen lassen das einstmals ruhige Fahrwasser zur unruhigen See werden. Der Ertragsdruck entsteht zum einen von Seiten des Handels und der Verbraucher; zum anderen durch die steigenden Beschaffungsrisiken. Den sinkenden Umsätzen stehen hohe Kosten für Löhne, Energie und Rohstoffe sowie steigender Wettbewerbsdruck gegenüber. Diese Situation sorgt nicht dafür, dass die Position der Hersteller gegenüber dem Einzelhandel gestärkt wird. Im Gegenteil. Der damit einhergehende Preisdruck wird zu weiteren Konsolidierungen in der Branche führen. [Seite 16–31](#)

4. Alle Instrumente beherrschen – orchestriert handeln

Angesichts der komplexen Herausforderungen braucht es ein ganzes Bündel an Maßnahmen gegen den Ertragsdruck. Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens sollen diese Maßnahmen effizientes Handeln ermöglichen, das Unternehmen transparent organisieren und beherrschbar machen, Risiken eingrenzen, Innovationen ermöglichen, Internationalisierung fördern, Kooperationen erleichtern und den Vertrieb stärken. [Seite 32–47](#)

5. Die Situation meistern – eine Frage des Führungstyps

Ob die eigene Organisation die schwierige Situation erfolgreich meistert, hängt entscheidend davon ab, wie die Führungskräfte mit den Herausforderungen und den notwendigen Veränderungen umgehen. In der Studie zeigen sich vier Typen von Führungspersönlichkeiten: zufriedene Bewahrer, abwartende Beobachter, präventive Optimierer und aktive Macher. Gefragt sind derzeit vor allem Macher-Typen, Akteure, die entschlossen handeln. Doch die Zahl der Bewahrer überwiegt. [Seite 48–49](#)



In anspruchsvollem
Umfeld kühlen Kopf
bewahren.

Wer neuen Spielraum gewinnen will, muss sich bewegen

Kontinuierliche Bewegung erst macht eine kompakte Eismasse zu einem Gletscher.

Der Columbia-Gletscher in Alaska bewegt sich zwei Meter pro Tag – in Gletscherdimensionen geradezu rasant schnell. Von dieser Dynamik kann sich die Ernährungsindustrie einiges abschauen.

Die Unternehmen der Ernährungsindustrie liegen quasi auf Eis. Nicht nur im Inland stagniert das Geschäft, sondern der gesamte westeuropäische Lebensmittelmarkt ist geradezu eingefroren. Jetzt erst recht müssen Unternehmen kühlen Kopf bewahren und sich bewegen. Damit sich was bewegt.

Leicht gesagt, schwierig umgesetzt. Die Ertragslage ist vielerorts angespannt und zeigt sich in der Unzufriedenheit der Studienteilnehmer mit der aktuellen Ergebnissituation. So wie der reale Klimawandel weltweit die Gletscher schmelzen lässt, spüren die Unternehmen ihren ganz eigenen Wetterumschwung. Festgemacht an den Druckpunkten Verbraucher, Handel, Wettbewerb und Politik.

Weniger, dafür älter: die Verbraucher

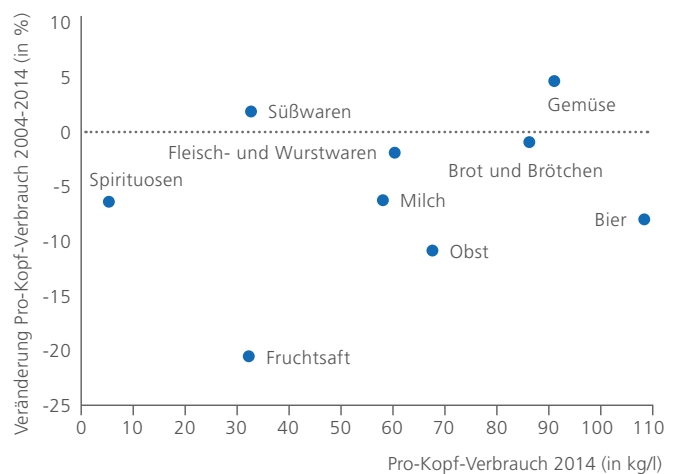
Schnee nährt den Gletscher. Verbraucher sorgen für Umsätze. Doch so wie in vielen Regionen immer weniger Schnee fällt, sinkt die Bevölkerungszahl in Teilen Westeuropas und damit das relevante Marktvolumen der Ernährungsindustrie.

Gleichzeitig wird die Bevölkerung immer älter. Allerdings ist die ältere Generation keine homogene Konsumentengruppe. Einerseits bietet die kaufkräftige, markenbewusste und konsumfreudige Zielgruppe der „Best Ager“ zahlreiche Chancen für Produktinnovationen und neue Trends. Andererseits nimmt aber auch die Altersarmut zu. Zudem wächst die Zahl pflegebedürftiger Senioren. Gerade in Pflegeheimen oder Krankenhäusern ist das Markenbewusstsein aber nicht stark ausgeprägt. Das gilt übrigens auch für Teile des Außer-Haus-Konsums (z. B. Kantinen).

„Das Umfeld hat sich dramatisch verändert. Der Druck ist exorbitant gewachsen.“

KARL-HEINZ JOHNNEN,
GESCHÄFTSFÜHRER DER ZENTIS GMBH & CO. KG

Entwicklung der Pro-Kopf-Verbräuche in Deutschland 2004-2014



QUELLE: FACHVERBÄNDE, ANALYSE EBNER STOLZ 2015

Vier machen Druck: der Handel

Steigende Temperaturen erhöhen den Druck auf die Gletscher, ihre Eismassen zu retten. Oder gar zu vergrößern. Vergleichbaren Druck auf die Margen verspüren insbesondere die kleinen und mittelständischen Lebensmittelproduzenten.

Als Lieferanten stehen sie bei Verhandlungen im Wesentlichen vier Großunternehmen gegenüber, die für eine außerordentlich hohe Wettbewerbskonzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sorgen. Rund 85 Prozent des Gesamtmarktes zu beherrschen, bringt die Handelskonzerne in eine exzellente Verhandlungsposition. Diese sorgt für einen intensiven Preiswettbewerb unter den Zulieferern. Die Lebensmittelhersteller können Preisanpassungen daher nicht in dem Umfang durchsetzen, wie es die steigenden Produktionskosten eigentlich erfordern. Angesichts der ohnehin schwierigen Ertragslage der Unternehmen der Ernährungsindustrie bedeutet dies eine zusätzliche Belastung. Das überwiegend geringe Differenzierungspotenzial

der Produkte, mit dem immer stärker dominierenden Anteil an Handelsmarken, drückt zusätzlich auf die Margen.

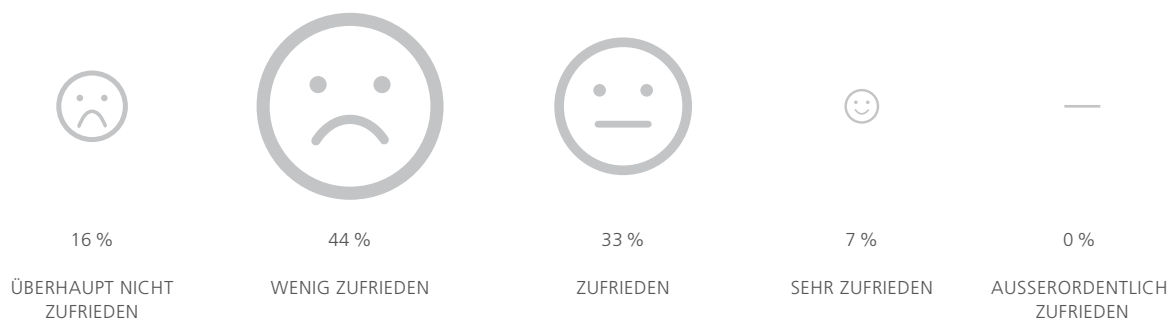
Erst fragmentiert, dann konzentriert: der Wettbewerb

Immer wieder kommt es vor, dass Gletscher sich teilen. Im Wettbewerb zueinander sucht sich jeder seinen Weg durch möglichst klimatisch stabiles Gebiet. Dabei wäre es manchmal besser, gemeinschaftlich aufzutreten. Das gilt auch für die Konkurrenz in der Ernährungsindustrie mit ihren fragmentierten Anbieterstrukturen in einzelnen Branchensegmenten. Starker Konsolidierungsdruck durch nicht auskömmliche Margen oder internationale Überkapazitäten wird gemäß der Erwartung der Studienteilnehmer zu einer weiteren Konzentration der Anbieter führen.

Jeder Wettbewerber auf Herstellerseite ist zudem abhängig von volatilen Rohstoffmärkten im Agrarbereich bei teils geringer Wertschöpfungstiefe. So ist die Erzeugerpreisentwicklung stark gekoppelt an die Preisentwicklung auf den globalen Rohstoffmärkten.

Wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Ergebnisentwicklung?

Antworten in %



Darüber hinaus lässt sich eine zunehmende Liberalisierung der Agrarmärkte beobachten. Bereits seit einigen Jahren zieht sich die EU immer mehr aus der operativen Steuerung zurück. Die Folgen: Der Wettbewerb zieht an, Angebot und Nachfrage bestimmen die Marktentwicklung und der Weltmarkt prägt die Binnenmärkte stärker als bisher, was gleichermaßen Chancen und Risiken für Unternehmen eröffnet.

Enge bremst Wachstum: der gesetzliche Rahmen

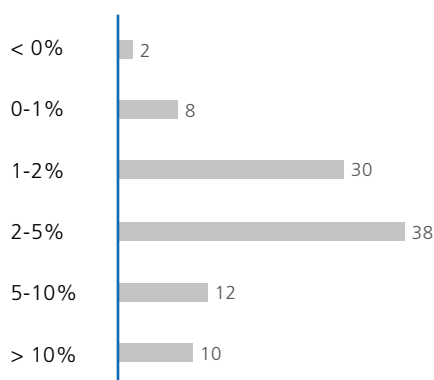
Doch während der Staat an einigen Stellen weniger lenkt, so zieht er an anderen Stellen die Zügel straffer. Die Ernährungsindustrie ist eine der am dichtesten regulierten Branchen überhaupt. Lebensmittelhersteller müssen bei Produktion und Vermarktung eine Vielzahl von Gesetzen, Vorschriften, Verordnungen, Richtlinien und vertraglichen Vereinbarungen einhalten. Die Verschärfung des gesundheitlichen Verbraucherschutzes, die gesamte Compliance-Thematik und weiter steigende Umweltauflagen sind nur drei Beispiele für diese Komplexität. Sie ist für die Unternehmen nicht nur einengend, aufwendig, personalintensiv und kostspielig, sondern kann bei Verstößen auch zu schwerwiegenden finanziellen oder gar persönlichen Konsequenzen führen.

Klar und deutlich: die Branche im Spiegel

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, wie die Branche ihre Lage einschätzt: So sind knapp 2/3 der Studienteilnehmer mit der aktuellen Ergebnisentwicklung unzufrieden. Rund 25 Prozent haben in den letzten Jahren nur eine Renditequote von $\leq$ einem Prozent erzielt. Eine Verbesserung der Margensituation ist für mehr als 60 Prozent der Teilnehmer nicht in Sicht: Sie erwarten sinkende oder stagnierende Erträge. Dazu passt die Erwartung eines Umsatzwachstums knapp über Inflationsniveau in den kommenden drei Jahren. Umsatzdynamik sieht anders aus.

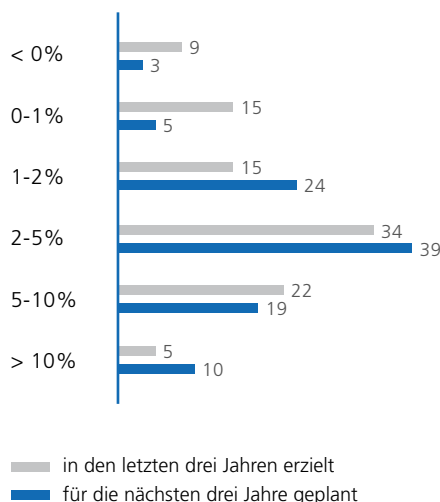
Welches Umsatzwachstum plant Ihr Unternehmen durchschnittlich für die nächsten drei Jahre?

Antworten in %



Rückblick und Ausblick: Renditequote (bezogen auf den Umsatz) aus Unternehmenssicht

Antworten in %



■ in den letzten drei Jahren erzielt

■ für die nächsten drei Jahre geplant

Bei familiengeführten Unternehmen ist die Ertragslage genauso ernüchternd, jedoch liegt der Fokus hier anders: Hier ist nicht die Profitabilität das oberste Ziel, sondern die Eigenständigkeit des Familienbetriebes.

Die größten Chancen, dem Ertragsdruck zu entgehen, sehen die Befragten in der Beschaffung, in der Erzielung zusätzlicher Erträge auf Absatzseite und bei der Effizienzsteigerung in der Produktion.

Wolkig statt heiter: die Erfolgsaussichten

Der zunehmend spürbare Ertragsdruck für die deutsche Ernährungsindustrie schlägt sich auch in der Planung für die nächsten drei Jahre nieder. Beim Blick nach vorne zeigt sich in der Studie eine klare Tendenz zur Stagnation der Ertragsseite, gepaart mit einem mäßigen Umsatzwachstum. Dass man mit einer starken Umsatzausweitung einen deutlichen Renditeschub erfährt, davon ist man dagegen weit entfernt. Die Unternehmen sind gezwungen, Lösungen zur Beherrschung des Ertragsdrucks zu entwickeln. Teilweise mangelt es aber an den Umsetzungsfähigkeiten.

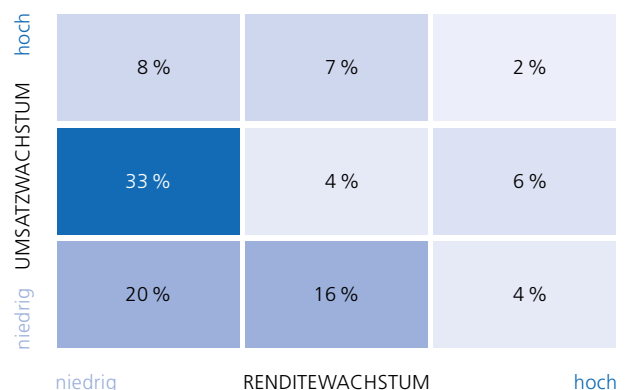
Die Kostenkontrolle gilt weiterhin als wichtiges Instrument, um den Druck zu mildern. Viele Unternehmen der Ernährungsindustrie haben dies in der Vergangenheit gelernt. So konnten sie Kostensteigerungen immer wieder über ein Mehr an Effizienz ausgleichen. Doch das Potenzial wurde bereits an vielen Stellen ausgereizt. Und damit schrumpft auch der Spielraum für Investitionen aus eigener Tasche. Insgesamt gilt: Erfolgsaussichten rücken überall dort in den Fokus, wo die Herausforderungen bekannt sind und bewältigt werden.

Welche Herausforderungen zu einem starken Ertragsdruck führen, zeigen die nachfolgenden Studienergebnisse. Ebenso stellen wir Möglichkeiten zum Umgang mit dem Wetterwechsel dar.

61 % ZUSTIMMUNG

„Für die nächsten drei Jahre rechnen wir mit einer Stagnation oder Verschlechterung der aktuellen Renditequote.“

Mäßiges Umsatzplus versus stabiler Ertrag – das planen die Unternehmen in den nächsten drei Jahren.



Die Ernährungsindustrie im Branchenvergleich

GERINGERE RENDITE – HÖHERE EIGENKAPITALQUOTE

Von Dr. Klaus-Heiner Röhl, Senior Economist, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Wie haben sich die Gewinne der Ernährungsindustrie seit Ende der 1990er-Jahre entwickelt? Wo stehen die Unternehmen im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe und zur Gesamtwirtschaft? In den meisten Jahren des Analysezeitraums war die Ertragslage in der Ernährungsindustrie leicht unterdurchschnittlich. Das deutet auf eine scharfe Wettbewerbssituation hin. Dafür scheinen die Unternehmen gegenüber Konjunkturzyklen relativ immun zu sein.

>> Vorab einige Kerndaten zur deutschen Ernährungsindustrie: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes arbeiteten im Jahr 2014 knapp 560.000 Menschen in 5.828 Betrieben mit mindestens 20 Beschäftigten. Davon beschäftigten die Nahrungs- und Futtermittelhersteller rund 499.000 und die Getränkehersteller 61.000 Mitarbeiter. In weiteren 23.749 Kleinstbetrieben der Branche mit weniger als 20 Mitarbeitern waren 2014 noch einmal fast 305.000 Personen beschäftigt. Die Branche konzentrierte sich stark auf den Binnenmarkt. Das zeigt die im Vergleich zur deutschen Industrie insgesamt geringe Exportquote von 32,5 Prozent in der Nahrungs- und Futtermittelindustrie und 24,7 Prozent in der Getränkeherstellung. Allerdings stieg die Exportquote im Vergleich zum Vorjahr an. Demgegenüber konnte der Inlandsumsatz nur in der Getränkeherstellung leicht erhöht werden, während er in der bedeutenderen Nahrungsmittelherstellung zurückging. Vom Gesamtumsatz in Höhe von 172,2 Milliarden Euro erwirtschaftete allein die Nahrungs- und Futtermittelherstellung rund 88 Prozent bzw. 151,4 Milliarden Euro.

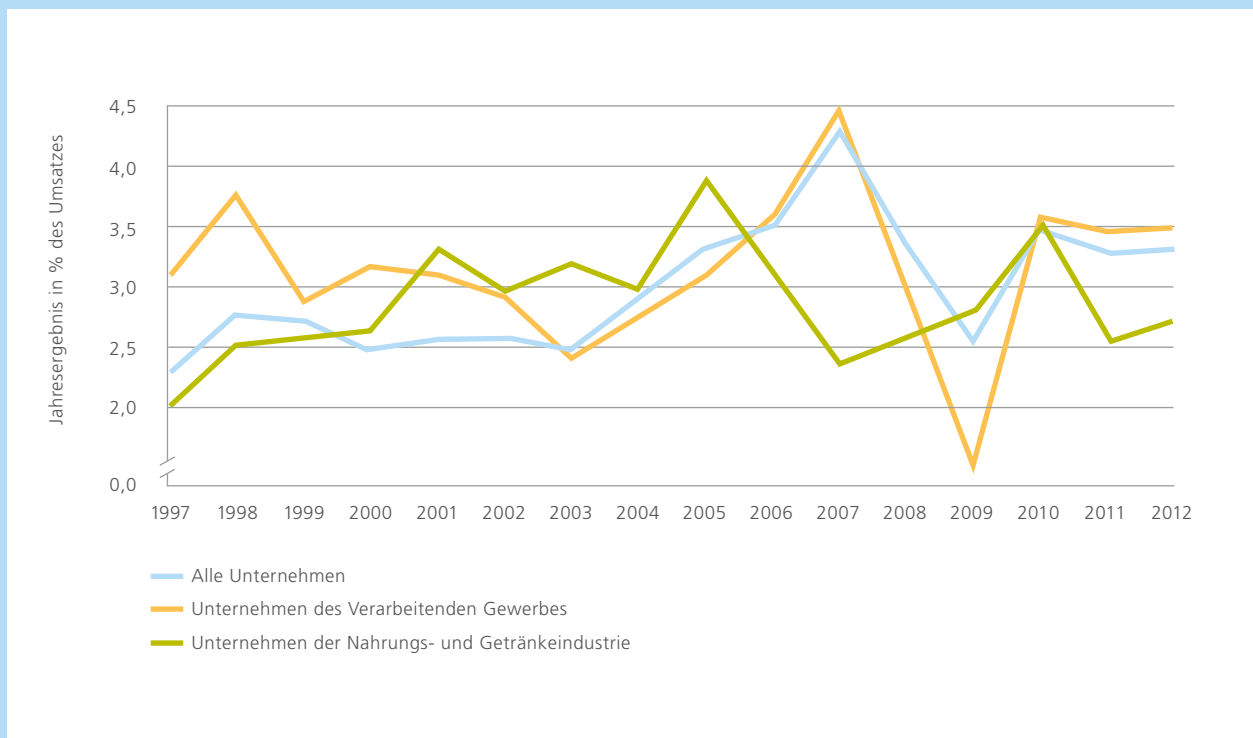
Die Nettoumsatzrendite ist die entscheidende Größe zur Abbildung des unternehmerischen Erfolgs. Von 1997 bis 2012 konnte die Ernährungsindustrie hier nicht die Werte des Verarbeitenden Gewerbes oder der Gesamtwirtschaft erreichen. Die von der Deutschen Bundesbank seit 1997 ausgewiesenen Branchenwerte zeigen für alle Unternehmen, also auch für die Ernährungsindustrie, steigende Renditen bis zum Jahr 2005. Die Ernährungsindustrie konnte in diesem Zeitraum ihre Nachsteuerrendite von zwei Prozent im Jahr 1997 auf 3,9 Prozent 2005 als stärkstem Jahr fast verdoppeln. Die gesamte Wirtschaft wuchs jedoch noch stärker und länger bis auf 4,3 Prozent im Boom-Jahr 2007.

Nach 2007 erfolgte für alle Unternehmen und noch verschärft für das Verarbeitende Gewerbe ein Gewinneinbruch mit einem Tiefpunkt von 2,5 bzw. 1,5 Prozent im Rezessionsjahr 2009, woraufhin aber im Jahr 2010 eine kräftige Erholung einsetzte.

Die Gewinne der Ernährungsindustrie entwickelten sich also über weite Strecken vollkommen anders als im Verarbeitenden Gewerbe und der Gesamtwirtschaft: So wurde ein Tiefpunkt gerade im Boom-Jahr 2007 verzeichnet, während die Nettorendite im Krisenjahr 2009 spürbar höher lag. Insgesamt zeigt sich, dass in den Renditen aller Unternehmen und

des Verarbeitenden Gewerbes der Konjunkturverlauf ablesbar ist, während die Gewinnentwicklung der Ernährungsindustrie offenbar anderen Gesetzmäßigkeiten folgt. Eine Ursache war der starke Anstieg der Preise für Rohstoffe und Grundnahrungsmittel im Jahr 2007, der die Gewinne der weiterverarbeitenden Betriebe unter Druck setzte.

Die Nettoumsatzrendite der Ernährungsindustrie im Vergleich 1997 bis 2012

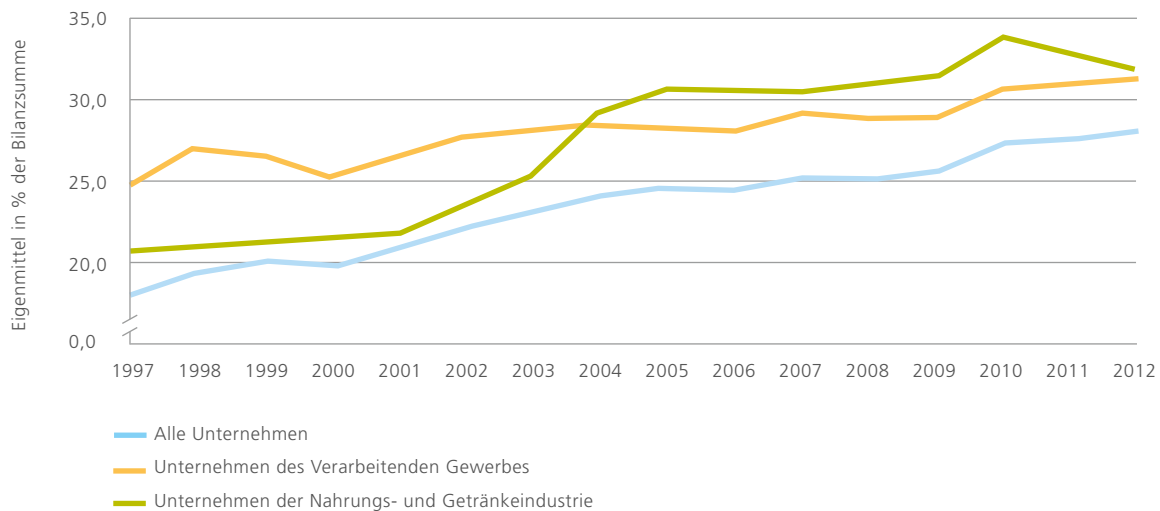


Nettoumsatzrendite: Jahresüberschuss nach Unternehmenssteuern in Prozent des Umsatzes.

Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistische Sonderveröffentlichung Nr. 5, 2015

Die Eigenmittelquote ist in der deutschen Wirtschaft seit Ende der 1990er-Jahre deutlich gestiegen. Mit den bereits absehbaren Basel-II-Regelungen zur Erhöhung der Stabilität im Bankensektor bekam die Eigenkapitalausstattung der Unternehmenskunden nach dem Jahr 2000 eine größere Bedeutung für die Kreditkonditionen. So stieg dann auch die Eigenmittelquote von ca. 20 Prozent im Jahr 2000 auf 25 Prozent 2004.

Bemerkenswert: In der Ernährungsindustrie stieg die Eigenkapitalquote im gleichen Zeitraum noch kräftiger als im Rest der deutschen Wirtschaft: von 22 auf 29 Prozent. Im weiteren Verlauf wuchs die Eigenmittelquote nicht mehr mit der gleichen Dynamik, aber es erfolgte bis 2012 (jüngster verfügbarer Wert) ein weiterer Anstieg bis auf 28 Prozent für alle Unternehmen und knapp 32 Prozent für das Verarbeitende Gewerbe und die Ernährungsindustrie.

Die Eigenmittelquote der Ernährungsindustrie im Vergleich 1997 bis 2012

Eigenmittelquote: um Sonderposten mit Rücklageanteil berichtetes Eigenkapital in Prozent der um Eigenkapital- u. Wertberichtigungen korrigierten Bilanzsumme

Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistische Sonderveröffentlichung Nr. 5, 2015

Auch im detaillierten Branchenvergleich ist die Gewinnsituation der Ernährungsindustrie unterdurchschnittlich. Nur der Fahrzeugbau sowie die Papier- und Druckindustrie erwirtschafteten noch niedrigere Renditen. Außerhalb des Verarbeitenden Gewerbes schnitten der Handel und der Verkehrssektor schlechter ab. Die anderen Branchen und Wirtschaftsbereiche hatten eine höhere Nettoumsatzrendite. Insgesamt zeigen die Daten der Deutschen Bundesbank eine sehr gute Eigenkapitalausstattung der Ernährungsindustrie, die seit 2004 die Werte aller Unternehmen und des Verarbeitenden Gewerbes übersteigt. Diese gute Eigenmittelposition

wurde erreicht, obwohl die Gewinne in der Ernährungsindustrie mit einer durchschnittlichen Nettoumsatzrendite von 2,9 Prozent unter der Gewinnmarge der Gesamtwirtschaft und des Verarbeitenden Gewerbes verharren. Hier ist zudem zu berücksichtigen, dass die Betriebe der Ernährungsindustrie mit durchschnittlich 96 Mitarbeitern (ohne Kleinstbetriebe) kleiner sind als die des gesamten Verarbeitenden Gewerbes, die im Durchschnitt 136 Mitarbeiter beschäftigen, und in dem mit geringerer Unternehmensgröße der Anteil der Personengesellschaften üblicherweise höher liegt.

Nettoumsatzrendite der Ernährungsindustrie im Branchenvergleich

BRANCHE	2011	2012
UNTERNEHMENSNAHE DIENSTLEISTUNGEN	7,2	7,0
BAUGEWERBE	5,1	4,9
VERARBEITENDES GEWERBE	3,4	3,5
CHEMISCHE INDUSTRIE	7,5	6,2
MASCHINENBAU	5,5	5,3
— EDV-GERÄTE, OPTIK, ELEKTRONIK	4,7	4,6
GUMMI UND KUNSTSTOFFWAREN	3,5	3,8
METALLERZEUGUNG, HERSTELLUNG VON METALLERZEUGNISSEN	3,6	3,0
ERNÄHRUNGSINDUSTRIE	2,5	2,7
FAHRZEUGBAU	1,4	2,1
PAPIER- UND DRUCKINDUSTRIE	1,5	1,3
HANDEL, INSTANDHALTUNG, REPARATUR	2,4	2,3
VERKEHR UND LAGEREI	2,2	1,8

Nettoumsatzrendite: Jahresüberschuss nach Unternehmenssteuern in Prozent des Umsatzes

Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistische Sonderveröffentlichung Nr. 5, 2015

Bei Personengesellschaften ist das Unternehmereinkommen aus dem Gewinn zu bestreiten, während die Geschäftsführung von Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) eine Vergütung erhält, die als Aufwand den Gewinn mindert. Aus diesem Grunde lag die Durchschnittsrendite der Personengesellschaften in der Gesamtwirtschaft 2012 bei 5,0 Prozent, während sie für Kapitalgesellschaften nur 2,7 Prozent erreichte. Im Ernährungsgewerbe lagen die Nettoumsatzrenditen mit 2,1 Prozent für Kapital- und 2,7 Prozent

für Nichtkapitalgesellschaften deutlich darunter. Allerdings entstammen diese Zahlen einer anderen Veröffentlichungsreihe der Deutschen Bundesbank mit anderer Erhebungsmethodik, enthalten keine Daten zur Getränkeindustrie und sind somit nur begrenzt vergleichbar. Trotzdem wird deutlich, dass die Gewinnsituation der Ernährungsindustrie im Branchenvergleich relativ gesehen noch etwas ungünstiger ausfällt, wenn die Rechtsform der Unternehmen berücksichtigt wird. <<



Herausforderungen
kennen – und dem Sturm
trotzen.

Navigation bei unruhiger See

An den Ozeanen können Forscher die Folgen des Klimawandels ablesen. Der Meeresspiegel steigt an, das Wasser erwärmt sich und damit wächst das Sturmrisiko. Auch auf die Ernährungsindustrie kommen aufwühlende Zeiten zu.

Die Kurve zeigt nach unten: 2015 sanken die Umsätze um mehr als zwei Prozent – das schlechteste Ergebnis seit vier Jahren. Die angespannte Ertragslage der Ernährungsindustrie verschärft sich. Langfristig gesehen verläuft das Geschäftsklima zwar stabil, jedoch mit kurzfristigen Phasen starker Schwankungen. Die Studie zeigt deutlich, dass es nicht nur einige wenige Probleme gibt, denen sich die Unternehmen stellen müssen. Es ist eine Gemengelage von Herausforderungen, die gemäß der Studienteilnehmer einstmals ruhiges Fahrwasser zur zunehmend rauen See werden lässt:

Der Ertragsdruck entsteht zum einen von Seiten der Handels- und Verbrauchermacht. Zum anderen durch die steigenden Beschaffungsrisiken. Um hier nicht unterzugehen, müssen die Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit stärken und sich dem steigenden Internationalisierungsdruck stellen. Der Komplexitätsfalle müssen sie mithilfe einer effizienten Planung und Steuerung entgehen. Das alles unter einem erheblichen Konsolidierungsdruck, der u. a. Fragen zur Kooperationsfähigkeit aufwirft.

Diese acht Themen haben die Studienteilnehmer als zentrale Herausforderungen identifiziert. Was das im Einzelnen konkret bedeutet und welche Auswirkungen schon jetzt oder erst in Zukunft spürbar sind – das wird auf den folgenden Seiten beschrieben und analysiert.

79%

ZUSTIMMUNG

„Dem Ertragsdruck standzuhalten ist das Top-Thema der nächsten Jahre.“

Acht Top-Herausforderungen für die Ernährungsindustrie

› Handelsmacht Seite 19

› Verbrauchermacht Seite 22

› Beschaffungsrisiken Seite 24

› Innovationsfähigkeit Seite 25

› Internationalisierungsdruck Seite 28

› Komplexitätsfalle Seite 29

› Konsolidierungsdruck Seite 30

› Kooperationsfähigkeit Seite 31

Handelsmacht

Wer sich auf dem Meer bewegen will, um weltweit voranzukommen, muss sich an dessen Bedingungen anpassen. Oder die holprigen Landwege nehmen. Kaum anders verhält es sich mit dem hoch konzentrierten Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in Deutschland und Europa.

Während das Meer gut 70 Prozent der Erde bedeckt, kontrollieren die vier „Großen“ im LEH (Edeka, Rewe, Schwarz Gruppe, Aldi) sogar 85 Prozent des deutschen Gesamtmarktes. Der mittels der Ministererlaubnis genehmigte Zusammenschluss von Edeka und Kaiser's Tengelmann verschärft die Situation nochmals. Der daraus resultierende, extrem harte Preiswettbewerb ist eine der Hauptherausforderungen für die deutsche Ernährungsindustrie.

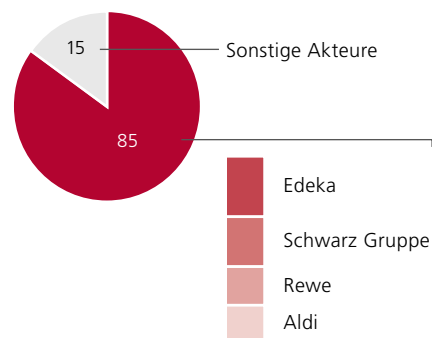
Die Handelsmacht ist die Fahrerin für die knapp 6.000 Unternehmen auf dem Weg zum Konsumenten. Unterwegs müssen Verhandlungen geführt werden, die nicht selten ein Diktat von Qualität, Volumen, Lieferzeit und Preis sind.

Der Ton in den Jahresgesprächen des Handels wird rauer. Mit einem klaren Ziel: eine höhere Handelsmarge auf Kosten der Industriemarge. Aus Sicht des Handels verständlich. Doch kritisch wird es, wenn das Ausnutzen der Übermacht zu Schiefen auf Industrieseite führt. Wirklich gute Chancen auf eine starke Verhandlungsposition haben hier nur Unternehmen mit starken Produktmarken, die beim Verbraucher punkten. Marken sollen Angebote aus der Anonymität hervorheben und gegenüber dem Wettbewerb begehrenswert machen. Kurzum: dem Verbraucher Orientierung geben und die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Im Vorteil sind hier die Hersteller, die Trends und mögliches Kundenverhalten konsequent im Blick haben. Der Rest muss sich damit zufrieden geben, was ihm geboten wird. Zu groß ist in der Regel der brancheninterne Wettbewerb, bei dem sich immer wieder mindestens einer dem Diktat des Handels unterwirft.

Die vier „Großen“

(Absatzkonzentration im LEH, Food/Non Food)

in %



QUELLE: BUNDESKARTELLAMT 2014

96 %

ZUSTIMMUNG

„Kostensteigerungen können vielfach nicht sofort an die Abnehmer weitergegeben werden.“

Konsolidierte Abnehmer vs. atomisierte Anbieter

Die wie eine Wassermasse wirkende Abnehmerseite des Handels wird von Anbieterseite mit einer heterogenen Ansammlung vielfach mittlerer, kleiner und kleinster Boote befahren. Im ständigen Schlingerkurs zwischen Preis und Angebot üben die Discounter mit ihrer hohen Preiseinstiegsqualität noch stärkeren Druck aus als die LEH-Vollsortimenter. Unternehmen mit hohem Auslandsumsatzanteil sind hier durchaus im Vorteil, da sie ihre Abhängigkeit an einzelne nationale Player durch Marktdiversifikation verringert haben.

Handelsmarken vs. Markenartikel

Wegen der hohen Mindestqualität der Handelsmarken bedarf es auf Herstellerseite einer integrierten Markenkonzeption, um dem Kunden das Produktversprechen wahrnehmbar zu kommunizieren. Gravierende Qualitätsunterschiede, die einen Markenkern bilden könnten, sind immer seltener zu finden. Die Imitationsgeschwindigkeit der Handelsunternehmen ist hoch, der Preis alleine hat nur noch eine geringe Signalfunktion. Je leichter jedoch der Vergleich, desto stärker wirkt der Preis. Die jüngste Marken-Offensive von Aldi hat die Preisverunsicherung gegenüber Herstellermarken zudem erhöht und die Preisarchitektur einzelner Produktlinien durch-einandegebracht.

Direktvermarktung per Online-Handel

Nach längerer Experimentier- und Anlaufphase befindet sich der deutsche Online-Lebensmittelmarkt aktuell in einer Phase des Aufschwungs – die Wachstumsfantasien der verschiedenen Akteure sind weitreichend. Der Bereich bietet Differenzierungsmöglichkeiten; nicht nur für Händler, sondern als Direktvermarktung auch für produzierende Unternehmen. Die „Messlatte“ für e-Food-Anbieter liegt jedoch hoch. Eigenschaften wie Verderblichkeit oder Kühlpflicht sowie hohe Logistikkosten stellen derzeit noch zentrale Hürden dar. Die Erzielung profitabler Umsätze trotz geringer Margen ist somit Dreh- und Angelpunkt.

„Der Handel versteht sich selbst immer mehr als Marke, die sauber durchdekliniert ist und durch starke Werbekampagnen promotet wird.“

DR. WERNER HILDENBRAND, VORSITZENDER DER
GESCHÄFTSFÜHRUNG DER HENGSTENBERG GMBH & CO. KG

„Verbraucher sind bereit, für regionale Produkte mehr zu bezahlen.“

Antworten auf den Ertragsdruck im LEH gibt Hans-Dietrich Kühl, Geschäftsführer der A. Dohrn & A. Timm GmbH & Co. KG und Beiratsmitglied des Verbands der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (VdF)

Mittelständische Unternehmen im Umfeld des Lebensmitteleinzelhandels stehen unter Ertragsdruck. Wie können sie damit umgehen?

Kühl: Es ist richtig, dass die Konzentration und damit verbundene Nachfragemacht im LEH bereits hoch ist – und weiter zunimmt. Darüber hinaus steigen die politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Anforderungen, die nicht zuletzt die Kosten nach oben treiben. Die Akteure müssen also steigende Anforderungen erfüllen und sich gleichzeitig über weitergehende Maßnahmen im Wettbewerb differenzieren. Wachstum durch Innovation scheint der Königsweg, ist aber oft nur begrenzt möglich. Dabei gilt, dass man auch in stagnierenden oder gar rückläufigen Märkten wachsen kann. Ein striktes Kostenmanagement und die Suche nach permanenten Verbesserungen sind in jedem Fall unabdinglich.

Sie setzen mit Ihren Produkten auf Regionalität. Welchen Herausforderungen begegnen Sie dabei?

Kühl: Die Kostenunterschiede eines regionalen Produktes im globalen Preisvergleich, z. B. gegenüber Billig-Importen, sind dem deutschen Handel nur schwer zu vermitteln. Hier ist sicherlich weitere Überzeugungsarbeit nötig. Hinzu kommt: Bei landwirtschaftlichen Produkten bedeutet Regionalität auch, unter Umständen keine ganzjährige Verfügbarkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus besteht grundsätzlich das Risiko, dass solche tendenziell teureren Produktangebote zu Kaufzurückhaltung auf Kundenseite führen und keine Schnelldreher sind.

Das deutsche Lebensmittelangebot befindet sich auf moderatem Preisniveau. Wie erfüllt man hier Verbraucherwünsche nach Regionalität?

Kühl: Diese scheinbar unvereinbaren Ansprüche lassen sich durchaus erfüllen! Dass Regionalität per se ein Kostentreiber ist, greift ohnehin zu kurz. Vielmehr bringt ein regionaler Ansatz auch Kostenvorteile, u. a. durch die kurzen Wege. Verbraucher sind zudem bereit für regionale Produkte auch mehr zu bezahlen. Denn das soziale und ökologische Engagement eines Unternehmens spielt mittlerweile eine zunehmend wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung. Der Qualitätsbegriff hat sich dabei erweitert: Transparenz, Vertrauen, Unterstützung der Region sowie eine klar erkennbare Identität der Ware sind zunehmend wichtiger als der Preis.

Verbrauchermacht

Verbraucher sind sensible Wesen. Wie zahllose Fische in immer größeren Meeres-tiefen unterwegs, heute hier und morgen dort zu finden, sind sie zunehmend schwerer zu erreichen. Dabei wachsen ihre Ansprüche – Chance und Risiko zugleich für die Ertragssituation.

Im Vergleich zu anderen EU-Ländern geben die Deutschen mit rund 10,5 % der Konsumausgaben wenig für Lebensmittel aus (Ø EU: 15 %). Doch neben diesem bekannten Thema muss sich die Ernährungsindustrie neuen, komplexeren Herausforderungen stellen. Veränderte Konsumgewohnheiten und hybride Konsummuster erhöhen die Planungsunsicherheit auf Unternehmensseite. Mit der Konsequenz, dass sich Kundenbedürfnisse und Absatzmengen immer schwieriger prognostizieren lassen.

Zu den neuen Bedürfnissen der Verbraucher zählt der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit bzw. unternehmerischer Verantwortung. Wie ein Fischschwarm, der einen abrupten Richtungswechsel vollzieht, sind immer mehr Menschen hellhörig, wenn es um die verantwortungsvolle Rohstoffgewinnung und Produktion geht. Nachhaltigkeit ist von einer Öko-Nische zum Mega-Trend im Bewusstsein der Gesellschaft geworden. So ist beispielsweise das Thema „Tierwohl“ mittlerweile fester Bestandteil gesellschaftlicher Diskussionen.

Trotz aller semantischen Verwirrungen ist nachhaltiges Wirtschaften zu einem gesellschaftlichen Leitwert geworden. Und zu einem Managementthema. Angesichts der noch nie da gewesenen Vielfalt an Lebensmitteln aus aller Welt bietet die Verantwortungsbereitschaft der Produzenten für die Kunden eine Art Echolot, das bei der Orientierung hilft. Demgegenüber steht jedoch die Ambiguität des Verbrauchers. Nachhaltigkeit „wollen“ heißt nicht automatisch auch Nachhaltigkeit „kaufen“. Die Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten führt nicht zuletzt in der Politik zu teils überhasteten und einseitigen Schlussfolgerungen.

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

„BRUNDTLAND-KOMMISSION“ 1987 – KURZFORM
DER WELTKOMMISSION FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG
DER VEREINTEN NATIONEN (WCED), DEREN VORSITZ
GRO HARLEM BRUNDTLAND HATTE.

Derzeit wird vielfach versucht, über Nachhaltigkeitsattribute Angebote aus der Anonymität hervorzuheben. Gleichzeitig entstehen mit der Differenzierung Risiken für die Marke, schließlich muss das Gesamtpaket in der Wahrnehmung des Kunden passen. Formuliert ein Unternehmen sein Nachhaltigkeitsverständnis ohne tatsächlichen Unternehmens-, Produkt- und Markenbezug, scheitert es mit dieser Strategie. Greenwashing-Vorwürfe sind die mögliche Folge. Eine Monetarisierung dieses Verbraucheranspruches scheitert dann ebenso.

Neben dem Willen, vermehrt „nachhaltig“ einzukaufen, fordern die Verbraucher mehr Transparenz und offene Information. Der radikale Wandel im Kommunikationsverhalten betrifft den Umgang mit Produkten und Marken genauso wie den alltäglichen und persönlichen Austausch. Durch das Web 2.0 kann jeder Einzelne beliebig viele Inhalte erzeugen, empfangen und verbreiten. Unternehmen müssen erkennen, dass ihre Produkte in der Online-Welt deutlich kontroverser diskutiert und kritischer betrachtet werden. Der kommunikative Paradigmenwechsel ist längst vollzogen.

Kommunikative Lücken schließen

Überraschend ist daher, dass die Herausforderung, mit Tempo und Vielzahl neuer digitaler Kommunikationskanäle Schritt zu halten, bei den Studienteilnehmern nur mittlere Priorität hat. Fraglich ist, ob das Thema wirklich angekommen ist oder nur schwer einschätzbar erscheint. Dabei wäre es sehr wichtig, die kommunikative Lücke sinnvoll zu schließen und sich so echte Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Paradigmenwechsel in der Kommunikation

◀ GESTERN	HEUTE ▶
1 : 1	1 : n
Lokal	Global
Temporär	Permanent
Linear	Viral/exponentiell

43 %

ZUSTIMMUNG

„Mit Tempo und Vielzahl neuer digitaler Kommunikations- und Absatzkanäle kann kaum Schritt gehalten werden.“

Beschaffungsrisiken

Gezeiten, Wind und Wetter sind die Risiken jedes Skippers. Äußere Faktoren, mit denen er im besten Falle umgehen, sie aber nicht beeinflussen kann.

Die Rohstoffvolatilität wird bei über 70 Prozent der Studienteilnehmer als eine der größten Herausforderungen gesehen, denn u. a. erschwert sie verlässliches Kalkulieren. Die ohnehin engen Margen lassen keinen Platz für Fehlspekulationen. Es gilt, Möglichkeiten zur Abfederung von Preissteigerungen zu prüfen. Zu diesen Absicherungskonzepten gehören die strategische Beschaffung von Rohstoffen, Preisgleitklauseln und das Hedging. In der Ernährungsbranche liegt die Materialaufwandsquote bei rund 60 Prozent. Rohstoffpreisänderungen wirken sich hier daher besonders stark aus.

Zielführende Einkaufsprozesse brauchen exzellentes Datenmaterial. Konsequentes Einkaufscontrolling ist notwendig, will man sein Schiff nicht auf Grund setzen. Unternehmen ohne striktes Kostenmanagement gefährden die ohnehin schon bescheidenen Margen und Renditen. Der Einkauf spielt in diesem Zusammenhang somit eine bedeutende Rolle. Dessen Optimierung ist vielversprechend, wenn insbesondere solche Defizite im Unternehmen bestehen:

- › Einkaufsstrategie ohne quantifizierte Ziele
- › hoher Anteil operativer Tätigkeiten vs. geringe strategische Ausrichtung
- › unklare Einkaufsverantwortung (z. B. Maverick Buying)
- › kein transparentes Einkaufscontrolling
- › unzureichende Warengruppenstruktur
- › hohe Anzahl an C-Lieferanten

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Global Sourcing schon heute fest etabliert ist oder als Herausforderung nicht im Fokus steht. Die internationalen Beschaffungsmärkte bergen demnach aktuell nur ein als gering wahrgenommenes Potenzial.

Wie bewerten Sie die Aussagen zu folgenden Herausforderungen?

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu).



Die Preisentwicklung auf den Beschaffungsmärkten wird zunehmend volatil.



Auch bei indirekten Materialien (z. B. Bürobedarf, Telekommunikation) müssen die Beschaffungspotenziale konsequent genutzt werden.



Der Rohstoffeinkauf wird zunehmend zur „Chefsache“.



Die Rückverfolgbarkeit in der Beschaffung wird zunehmend zum Wettbewerbsvorteil.



Die Beschaffung auf internationalen Märkten birgt großes ungenutztes Potenzial.

Innovationsfähigkeit

Werden die Bedingungen auf den Meeren härter, steigen die Herausforderungen für alle, die auf See fahren. Innovationen sind gefordert, angefangen bei datenbasierten Frühwarnsystemen bis hin zu stabileren Konstruktionen.

Innovationen scheinen auch in der Ernährungsindustrie der Königsweg, um unter verschärften Bedingungen auf Handels- und Verbraucherseite neues, profitables Wachstum zu erzielen. Die Verzehrgegewohnheiten ändern sich ständig. Deshalb ist es für die Mehrheit der Studienteilnehmer von hoher Bedeutung, die entsprechenden Trends rechtzeitig zu erkennen und auch mit den richtigen Produkten auf die relevanten Strömungen zu setzen. Innovationsfreude ist dafür die notwendige Basis.

Sie ist jedoch kein Automatismus für Innovationsfähigkeit. So sind über 3/4 der Befragten der Meinung, dass Produkte unterschiedlicher Produzenten immer austauschbarer werden. Zwar ist die Sortimentsvielfalt groß, jedoch finden sich viele Me-too-Produkte in den Regalen der Supermärkte. Dabei ist das Phänomen der Imitation in allen Segmenten der Ernährungsindustrie sichtbar. Beispielsweise im Getränke-sektor stillen noch zu viele Produzenten den Durst der Verbraucher mit ähnlichen Softdrinks oder Bieren. Positive Ansätze zeigen sich zwar aktuell durch sogenannte Craft-Biere, die handwerklich gebraut, unkonventionellere Geschmacks-erlebnisse versprechen. Doch solche Beispiele für neue Ideen gibt es noch viel zu selten.

Durch diese geringe Differenzierung kannibalisieren sich die Hersteller nicht nur gegenseitig. Sie schwächen auch ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Handel, der wiederum selbst zahlreiche Produkte in Eigenregie produziert. Was die Hersteller können müssten, wäre es, für ausreichend Differenzierung zwischen den Angeboten der Wettbewerber zu sorgen – Leuchttürme zu schaffen, die aus der Masse hervorstechen, und somit den Weg für neue, wachstumsstarke Trends zu weisen.

„Die Ernährungs-industrie ist innovationsfreudig.“

DR. HANS-GEORG EILS, GESCHÄFTSFÜHRER DER KARLSBERG BRAUEREI GMBH

81 % ZUSTIMMUNG

„Erfolgreiche Produktinnovationen sind entscheidend für künftige Profitabilität.“

Fantasie braucht Umsetzungsstärke

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es in regelmäßigen Abständen, Innovationen zu entwickeln und diese am Markt durchzusetzen. Aber wie gelingt es, die Innovationsfähigkeit im Unternehmen nachhaltig zu fördern? In vielen Unternehmen findet dies bislang noch zufallsgetrieben statt. Innovations- und Veränderungsprozesse erfordern reibungslose Abläufe und funktionierende Schnittstellen. Der Organisationszuschnitt muss hierauf geprüft werden, um qualitativ gute Ergebnisse in kurzer Zeit zu erzielen.

Digitalisierung und Vernetzung

Innovationen am Markt sind das eine; eine andere wichtige Baustelle sind aber auch Innovationen im eigenen Unternehmen. Das Stichwort, das hierzu derzeit in aller Munde ist, lautet: Industrie 4.0. Auch für die Studienteilnehmer ist das ein Thema, aber noch nicht das bestimmende. Im Ergebnis waren sich die befragten Top-Manager nicht sicher, ob sich die Unternehmen damit tatsächlich neues Wachstum erschließen können. Hier scheint ein Risiko zu bestehen, dass viele Marktteilnehmer den Trend Industrie 4.0 unterschätzen und von neuen oder agileren Wettbewerbern überholt werden.

Wer seine Wertschöpfungsprozesse digitalisiert und intelligent vernetzt, kann die Transparenz, Planungssicherheit, Qualität und Kundenorientierung in der Lebensmittelherstellung verbessern. Eine große Chance, die wohl aufgrund der Neuigkeit und Breite des Themas noch nicht überall gesehen wird. Die Fragen sind vielfältig: Wie lassen sich die Chancen von Industrie 4.0 bestmöglich nutzen? Gibt es „Best Practice“-Vorgehensweisen? Welche Auswirkungen hat dies auf die Wettbewerbsfähigkeit? Genau dieser Aufklärungsarbeit stellt sich die BVE und erarbeitet mit Unternehmen Strategien, um das Thema Industrie 4.0 zu fassen, umzusetzen und zu kommunizieren. In Gipfeltreffen und Workshops mit strategischen Partnern aus Wirtschaft und Politik treibt die BVE dieses Zukunftsthema für die Ernährungsindustrie voran.

55%

ZUSTIMMUNG

„Digitalisierung und Vernetzung (Industrie 4.0) werden unser Unternehmen nachhaltig verändern.“



„Profitables Wachstum ist ohne Innovationen undenkbar.“

Christoph Bernhard Kalvelage, Geschäftsführer der Heidemark GmbH,
über Produkte, die im Handel punkten.

Innovationen in der Ernährungsindustrie sind nicht nur ein Erfolgsfaktor für Wachstum, sondern halten auch dem Ertragsdruck stand. Wie schätzen Sie das ein?

Kalvelage: Der Lebenszyklus von Produkten hat sich extrem verkürzt. Ausgenommen davon sind lediglich einige Standardartikel. Innovationen in der Ernährungsindustrie sind daher unverzichtbar. Mehr noch: Profitables Wachstum ist in unserem Bereich ohne Innovationen undenkbar.

Die Art der Innovationen ist vielfältig: z. B. Verpackungsart und -gestaltung, Stückgrößen, Kalibrierung, Auslobung von Herkunft, Herstellung und anderen am Produkt nicht direkt erkennbaren Veränderungen. Diese Maßnahmen helfen, Angebote aus der Anonymität hervorzuheben, einen USP zu schaffen und das Produktangebot gegenüber dem Wettbewerb begehrenswert zu machen. Auch vom Handel wird ein gewisses Maß an Innovationskraft erwartet. Denn nur so können dem Verbraucher neue Kaufanreize geboten werden.

Wie wichtig ist dabei die Zusammenarbeit mit Partnern entlang der Wertschöpfung?

Kalvelage: Die Integration von Partnern spielt im Innovationsprozess eine große Rolle, manchmal sogar die entscheidende. Aspekte wie Produktqualität, Entwicklungskosten oder Zeit (im Sinne von „Time-to-Market“) können gemeinsam oft besser optimiert werden. Wichtig sind der Blick auf Bedürfnisse des Marktes und die Fähigkeit, sich in den Kunden hineinzusetzen. Ist mein neues Produkt wirklich eine Innovation, die der Kunde wünscht? Oder ist es lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“? Der Handel muss ebenso die Innovation in meinem Produkt erkennen. Sonst wird er dafür keinen Regalplatz freiräumen.

Welchen Stellenwert hat „Industrie 4.0“ bei Ihnen? Wie werden Sie damit umgehen?

Kalvelage: Industrie 4.0 betrachte ich etwas zwiespältig. Aktuell scheint das Thema für die Ernährungsindustrie noch mehr Fragen aufzuwerfen, als es beantworten kann. Letztlich ist Industrie 4.0 aber ein Prozess, der längst im Gange ist. Für bestimmte Prozesse auf Unternehmensebene wird es eine absolute Notwendigkeit werden. Hier denke ich vor allem an die Chancen der Digitalisierung, verbunden mit der Datenverfügbarkeit und -nutzung entlang der Wertschöpfung. Unternehmer sollten daher für das Thema offen bleiben.

Internationalisierungsdruck

Meer ist Meer? Weit gefehlt. Es erfordert ganz andere Ausrüstung und Kenntnisse, ob man sich in arktischen Gewässern oder der Südsee bewegt.

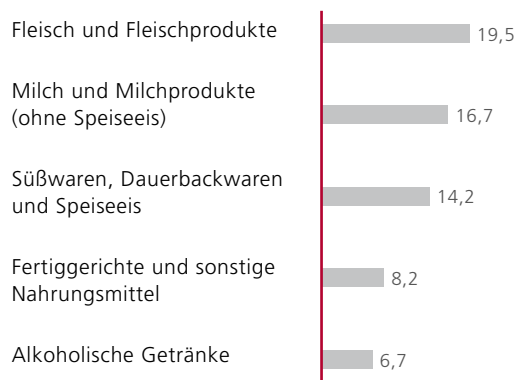
Das Exportgeschäft ist nach wie vor Wachstumstreiber für die Branche. Bei der Exportquote sind dabei Fleisch, Milch und Süßwaren mit Abstand führend. Betrachtet man jedoch die gesamte Ernährungsindustrie, so kann der geringe Exportzuwachs die Umsatzeinbußen im Inland nicht ausgleichen. Um neues, signifikantes Wachstum zu erzielen, müssten die Unternehmen noch viel stärker als bisher ihre Heimatgewässer verlassen.

Eine Verlagerung von Produktionsstandorten aus Kostengründen ins Ausland oder der dortige Aufbau zusätzlicher Produktionsstrukturen wird von den Befragten zwar als Thema erkannt, aber nur mit sehr geringen Chancen verbunden. Es geht aktuell vor allem um die Optimierung bestehender Strukturen, um aus diesen Wachstumsimpulse zu generieren.

Möglicherweise scheuen Unternehmen aber auch die enormen Herausforderungen einer Internationalisierung. Denn wer weit entfernte Märkte erschließen will, muss sich klimatisch anpassen. Er muss kulturelle Codes lesen und interpretieren können. Denn jenseits der bekannten Gewässer gelten häufig andere Regeln. Oft führen Sprachbarrieren zu Kommunikationsproblemen, aber auch zu geringen Marktkennntnisse hinsichtlich der landesspezifischen Geschäftssitten erschweren eine effektive und effiziente Marktbearbeitung. Hinzu kommen abweichende Rechtsgepflogenheiten, die Unternehmen immer wieder vor große Herausforderungen stellen. Nicht zu unterschätzen ist zudem die zeitweise erhebliche Bindung von Ressourcen, die für die konsequente Umsetzung der Auslandsaktivitäten benötigt wird. Die „soft facts“ dürfen nicht vernachlässigt werden, da das Thema Export nicht nur „technisch“ gelöst werden sollte. Vielmehr ist Geduld und Ausdauer gefragt sowie die Bereitschaft zur Kooperation mit Dritten.

Exportanteil der Top-5-Teilbranchen

in %



QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, BVE 2015

78%

ZUSTIMMUNG

„Die Erschließung der Auslandsmärkte stellt den Vertrieb vor neue Herausforderungen.“

Komplexitätsfalle

Seit dem Tsunami im Jahr 2004 im Indischen Ozean wurden weltweit neue Frühwarnsysteme installiert. Denn wenn das Meer aus den Fugen gerät, muss man frühestmöglich über alle Daten verfügen.

Als Antwort auf die wachsende Komplexität im Geschäft setzen die Studienteilnehmer auf sofort verfügbare Unternehmenszahlen, -daten und -fakten. Transparent aufbereitet stellen diese Werte einen klaren Wettbewerbsvorteil dar. Um seine Geschäfte aktiv und mit voller Kenntnis aller Zahlen, Daten und Fakten zu gestalten, müssen die Steuerungsprozesse und -systeme angepasst werden.

Die Datenbasis zur Unternehmensplanung

Klassische Budgetplanungsmethoden mit hohen Detaillierungsgraden passen jedoch nicht zur Realität der Ernährungswirtschaft. Nicht zuletzt die starken Preisschwankungen von Agrarrohstoffen erschweren eine solide Planungs- und Kalkulationsgrundlage. Werden Forecast-Prozesse dagegen routinemäßig unterjährig etabliert und die erfolgskritischen Parameter regelmäßig aktualisiert, wird die Planung das, was sie eigentlich immer sein sollte: effektives Werkzeug für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung und -steuerung.

Die Kunst der Limitation

Zur Reduktion von Komplexität kann auch die Simplifizierung bzw. Limitierung beitragen – also viele Dinge wegzulassen und damit Kosten zu sparen. Beispielsweise im Produktportfolio. Dieser Ansatz ist für manche Studienteilnehmer insbesondere angesichts des Regulierungsdrucks in Deutschland und der EU notwendig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Kunst im Limitationsmanagement: sich nicht verzetteln, nicht alles gleichzeitig optimieren wollen, sondern sich auf das Wesentliche, Wichtige und Dringliche beschränken.

Wie bewerten Sie die Aussagen zu folgenden Herausforderungen?

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu)



Nur mit voller Transparenz der Deckungsbeiträge von Artikeln und Kunden kann das Produkt- und Kundenportfolio optimiert werden.



Durch die zunehmende Produkt- und Artikelvielfalt wird es wichtiger, die Komplexität zu beherrschen.



Eine umfassende Ad-hoc-Transparenz über Zahlen, Daten und Fakten des Unternehmens wird zunehmend wichtiger.

Konsolidierungsdruck

Monsterwellen können sich bis zu 40 Meter auftürmen. Solche „Kaventsmänner“ können sogar für Containerschiffe von über 200 Metern Länge gefährlich werden.

Wie von zwei solchen Wellen bedrängt fühlen sich manche Produzenten in der Ernährungsindustrie. Die hier fortschreitende Konsolidierung vieler Unternehmen auf Absatz- und Beschaffungsseite, deren wachsende Stärke und deren Griff nach neuen Wertschöpfungsstufen bringen die Hersteller zunehmend in eine unangenehme Position.

So steigt der Lebensmittelhandel – sowohl Vollsortimenter als auch Discounter – stärker in die Verarbeitung ein und integriert rückwärts. Die Rohstofflieferanten dagegen treiben die Vorwärtsintegration voran, um mehr Wertschöpfung zu erreichen. Kartellrechtlich zulässige Optionen der Zusammenarbeit können hier Abhilfe schaffen und den Druck lindern.

Mit dem Phänomen „Konsolidierung“ haben die Akteure in der Ernährungsindustrie „zu leben gelernt“. Oft entsteht dabei der Eindruck, dass Konsolidierung wie eine Naturgewalt wahrgenommen wird, der die Branche hilflos ausgeliefert ist.

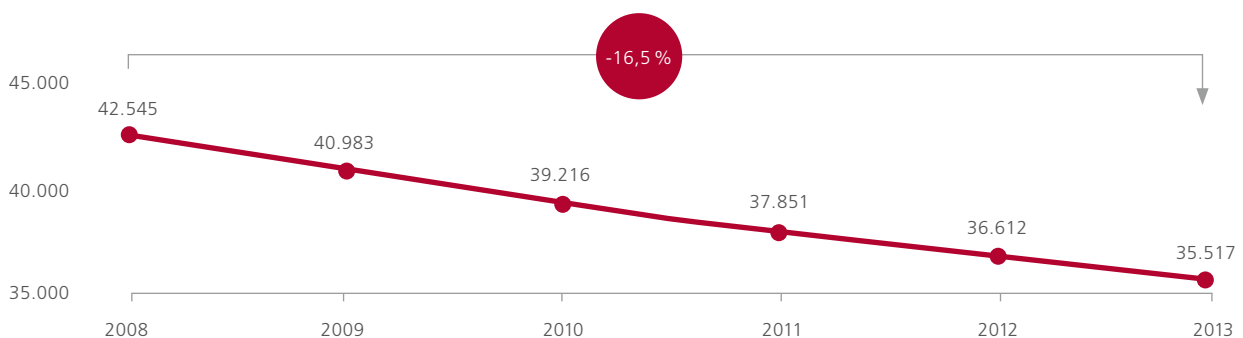
In der Langzeitbetrachtung zeigt sich eine hohe Konstanz und damit Stabilität der Branche – sowohl bei Betrieben

(Produktionsstätten) als auch bei Beschäftigten. Die Zunahme großer Produktionsstätten in den letzten Jahren erfolgte dabei zu Lasten kleiner und mittlerer Betriebe. Zwischen 2008 und 2013 ist die Zahl der Unternehmen in der Ernährungsindustrie jedoch um über 16 % zurückgegangen. Überdurchschnittlich reduziert hat sich die Zahl von Klein- und Kleinstunternehmen.

Der Konzentrationsprozess ist dabei in den Teilbranchen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Aktuell sind der alkoholfreie Getränke- sowie der filialisierte Brot- und Backwarenssektor und die vorgelagerte Mühlenbranche einem hohen Konsolidierungsdruck ausgesetzt. Der Fleisch- und Milchsektor ist zwar „erfahrener“, aber dennoch muss man sich auch hier auf weitere Bewegungen einstellen.

Treiber der Konsolidierung sind u. a. Insolvenzen. Rund 15 % der Insolvenzverfahren in der deutschen Industrie entfallen auf die Ernährungsindustrie: Seit 2008 wurden im Durchschnitt jährlich ca. 300 Insolvenzverfahren eröffnet.

Entwicklung und Anzahl der Unternehmen in der Ernährungsindustrie



QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, BVE 2015

Kooperationsfähigkeit

Durch Meerengen, Kanäle und in Häfen helfen Lotsen großen Schiffen. Kein Kapitän käme auf den Gedanken, diese Allianz in Frage zu stellen.

Wie in den meisten Wirtschaftsbereichen können Kooperationen auch in der Ernährungsindustrie dabei helfen, die eigene Position zu verbessern. Neue Wege gehen zu können. Unterschiedliche Stärken zu bündeln.

Zwar hat die Branche erkannt, dass eine Vernetzung von Wertschöpfungsstrukturen, egal ob horizontal oder vertikal, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit immer wichtiger wird. Die logische Konsequenz daraus, sich auch mit dem Thema Kooperationen praktisch auseinanderzusetzen, wird vielfach jedoch nicht gezogen. Scheinbar ist die Ernährungsindustrie im Zwiespalt, ob Zusammenarbeit den Ertragsdruck mindern könne oder dies nicht sogar kontraproduktiv wäre.

Dabei sind insbesondere im Mittelstand Unternehmensbündnisse ein wirksames Instrument, um sich fit für die Zukunft zu machen. Die Vorteile von Allianzen liegen auf der Hand: Risikoteilung bei Investitionen, Bündelung von begrenzten Ressourcen zur Realisierung von Vorhaben und überschaubarer Umsetzungsaufwand sind nur einige Argumente. Zudem bleibt die Zusammenarbeit in aller Regel auf bestimmte Funktionsbereiche und das konkrete Vorhaben begrenzt – die Partner bleiben ansonsten eigenständig.

Doch warum sind Unternehmen zurückhaltend, wenn es darum geht, Allianzen zu schließen? Gründe sind vermutlich die mittelständische Prägung verbunden mit einer mangelnden Risikobereitschaft, bestehende Strukturen aufzubrechen. Hinzu kommt die Angst vor Verlust der Unabhängigkeit. Auch die zahlreichen verhängten Kartellstrafen haben die Unternehmen verunsichert. Doch statt Angst ist Sorgfalt geboten. Denn wer eine Allianz rechtlich sauber gestaltet, hat nichts zu befürchten.

„Die Bereitschaft, Partnerschaften einzugehen oder Beteiligungen zuzulassen, ist in der Branche noch sehr gering.“

WILFRIED MOCKEN, GENERALBEVOLLMÄCHTIGTER DER SEMPER IDEM UNDERBERG GMBH

47 % ZUSTIMMUNG

„Mit Allianzen, Fusionen oder Zukäufen wird die strategische Position nachhaltig verbessert.“



Um den Wetterumschwung zu überstehen, braucht es mehr als eine Lösung.

Instrumente beherrschen – und konzertiert handeln

Angesichts der komplexen Herausforderungen des Wetterwechsels in der Ernährungsindustrie reicht nicht eine einzige Maßnahme gegen den Ertragsdruck. Es braucht ein ganzes Bündel.

Auf der Suche nach Lösungen müssen die Akteure sich selbst fragen: Beherrschen wir alle Instrumente? Wie stehen wir dem Thema Ertragsdruck gegenüber? Können wir schnell und mutig genug auf die Veränderungen reagieren?

Schnell auf neue Herausforderungen reagieren, Mut zu unkonventionellen Lösungen beweisen, Geschäftsmodelle anpassen: Diese für Start-ups typische Dynamik ist weit entfernt von den traditionellen Vorgehensweisen der mittelständisch geprägten Ernährungsindustrie. Eine Ursache ist sicher, dass die defensive Branche mit ihrer unelastischen Nachfrage weniger stark als andere auf konjunkturelle Schwankungen reagieren muss. Gegessen und getrunken wird immer. In der Studie haben wir auf die Handlungsfelder abgezielt, die jedes Unternehmen der Ernährungsindustrie zwingend im Blick haben muss, um dem Ertragsdruck standzuhalten.

Die Unternehmen müssen selbstverständlich effizient handeln. Damit das gelingt, müssen sie transparent organisiert und Rahmenbedingungen beherrschbar sein. Es muss also jederzeit klar sein, an welchen Stellschrauben sie drehen können und welche Risiken sie eingrenzen sollten. Diese Eigenschaften entfalten dann ihre volle Wirkung, wenn die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle immer wieder anpassen. Die Ziele: Innovationen ermöglichen, Internationalisierung fördern, Kooperationen erleichtern und den Vertrieb stärken.

Angesichts dieser vielfältigen Ansatzpunkte gehört die komplette strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf den Prüfstand. Welche Potenziale sich im Einzelnen wie ausschöpfen lassen – das erläutert dieses Kapitel.

„Die Ernährungsindustrie könnte die Skills von Start-ups gut gebrauchen.“

STEFAN LEITZ, VORSITZENDER DER GESCHÄFTSLEITUNG DER CARL KÜHNE KG

Sieben Top-Stellhebel gegen Ertragsdruck

› Optimierung Kosteneffizienz Seite 35

› Erzielung Transparenz Seite 38

› Weiterentwicklung Risikomanagement Seite 39

› Optimierung Innovationsprozess Seite 42

› Erschließung Auslandsmärkte Seite 45

› Ausbau Kooperationen Seite 46

› Erschließung Vertriebspotenziale Seite 47

Effizienz, oder: Wie teuer wird der „Klimawandel“?

Der sprichwörtliche Wetterumschwung in der Ernährungsindustrie hat einen hohen Preis. Kostenmanagement und Effizienzsteigerung sind daher oberstes Gebot.

Im Fokus des **Kostenmanagements** stehen als größte Aufwandspositionen die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen, Gemeinkosten und Investitionen. Hinzu kommt die Kostenvariabilisierung (z. B. Miete statt Kauf, kurzfristig anpassbares Fremdpersonal bei Unterauslastung). Um hier einen möglichst großen Umfang an Kostenvorteilen zu realisieren, muss das gesamte Instrumentarium des Einkaufs- und Kostenmanagements genutzt werden.

Modernes **Einkaufsmanagement** ist mehr als reine Preisverhandlung: Es ist ein integriertes Gesamtkonzept. Neben Warengruppen und Materialien müssen die Optimierung des Lieferantenportfolios sowie flexible Preis- und Konditionensysteme etabliert werden. Ebenso gilt es, die grundsätzlichen Verbräuche zu analysieren.

Im **Warengruppen- und Materialmanagement** sorgen maßgeschneiderte Materialstrategien für ein zukunftsfähiges Kostenniveau. Gerade im Bereich der Verpackungen ergeben sich durch Gleichteile- oder Plattformkonzepte Chancen – erst recht, wenn dabei auf Hersteller- und Abnehmerseite Kostenvorteile entstehen. Auch Rezepturvorgaben sind nicht immer in Stein gemeißelt, solange die Qualitätsnormierung sichergestellt ist.

Im **Lieferantenmanagement** sind erhebliche Preisvorteile möglich. Vor allem durch die Straffung des Lieferantenportfolios und die Fokussierung der Volumina auf leistungsstarke Kernlieferanten. Weitere Chancen bestehen in der Optimierung des Bestands, der Dispositionsprozesse und der Beschaffungslogistik.

Bausteine im Einkaufskostenmanagement



WARENGRUPPEN- MANAGEMENT

- › Optimierung Beschaffungssortiment
- › Volumenbündelung
- › Wertanalyse, Leistungsvariation
- › Make-or-Buy-Analyse



LIEFERANTEN- MANAGEMENT

- › Portfoliosteuerung
- › Konsolidierung
- › Substitution
- › Co-Buying
- › Integrierte Prozessmodelle (SCM)



PREIS-/KONDITIONEN- MANAGEMENT

- › Ausschreibungsmanagement
- › Preis- und Konditionen-Systeme
- › Verhandlungsführung



VERBRAUCHS- STEUERUNG

- › Bedarfs- und Verbrauchssteuerung
- › Budgetierung
- › Downsizing
- › Eliminierung

Beim **Preis- und Konditionenmanagement** werden je Warengruppe die individuellen Preiseinflussfaktoren bewertet, die eingesetzten Preismodelle und Konditionenarten sowie deren Wirkungsrichtung. Verändert man einzelne Parameter, können neue Preisspielräume gewonnen werden.

Letztlich werden auch beim **Verbrauchsmanagement** Einsparnisse realisiert, die in der Regel deutlich über reinen Preiseffekten liegen. Daher sollten zunächst unternehmensweit die Verbräuche analysiert werden. Bestehende Gewohnheiten und Rituale, mangelnde Professionalität im Kostencontrolling und eine zu großzügige Ausgabenkultur sollten hinterfragt werden. Benchmarks mit anderen Unternehmen zu ausgesuchten Rohwaren oder Verbrauchsmaterialien oder Funktionsbereichen geben Denkanstöße und können helfen, Klarheit zu gewinnen sowie Einsparpotenziale zu erkennen.

Einkaufshebel E-Procurement

Das E-Procurement ermöglicht den elektronischen Einkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Es eignet sich gut, um im Beschaffungsbereich operative und strategische Aufgaben abzuwickeln. Durch elektronische Vergabesysteme oder Ausschreibungsplattformen kann entsprechender Verhandlungsdruck erzeugt werden. Dabei geht es um den Bedarf, der sich genau spezifizieren und standardisieren lässt, um ihn dann über automatische Bestellsysteme zu ordern. Solche isolierten Lösungen sollen aber der Vergangenheit angehören. Einkauf 4.0 strebt zukünftig an, alle Systeme integrativ zu vernetzen.

69% ZUSTIMMUNG

„Die Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (z. B. Lieferantenkonsolidierung) ist eine geeignete Maßnahme, um dem Ertragsdruck standzuhalten.“

Optimierung der Produktionsstandorte

Zur Ableitung der Optimierungsrichtung – Verlagerung, Ausbau oder Reduzierung von Produktionskapazitäten – müssen Fragen nach den im Fokus stehenden Betrachtungsfeldern und Kostenblöcken sowie den Hauptaufwandstreibern beantwortet werden. Welche Kosten sind strukturbedingt und wie beeinflussbar, welche wiederum prozessbedingt? Wie gestalten sich das optimale Produktionsprogramm sowie die kontinuierliche Auslastung der Produktionskapazitäten? Im Kern geht es hierbei um die betriebswirtschaftlich optimale Ausrichtung der Produktion und deren spezialisierte Wertschöpfung, wie:

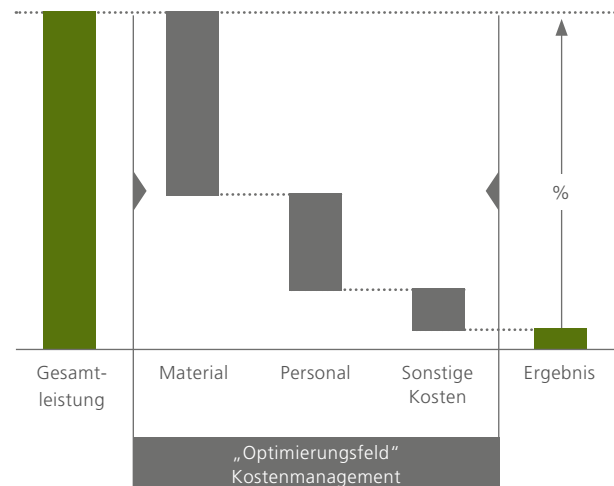
- › Schaffung von Transparenz und Identifikation von Ineffizienzen
- › Spezialisierung einzelner Standorte
- › geringe Komplexität im Produktionsprogramm
- › kostenoptimale Warenfluss- und Logistikkonzepte
- › personalkostensenkender und ausbeutesteigernder Einsatz von Technologien

Grundsätzlich gilt: Das Kostenoptimum angesichts hoher Fixkosten zu erreichen, bedeutet vorhandene Kapazitäten maximal auszulasten. Entweder durch profitables Wachstum oder durch Konsolidierung. Zukünftige Marktanforderungen müssen mit den Produktionsressourcen in Übereinstimmung gebracht werden und zielgerichtet gesteuert werden.

Outsourcing von Aufgabenbereichen

Die Studienergebnisse zeigen nur einen geringen Outsourcingbedarf in der Ernährungsindustrie. Vermutlich ist in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer das Thema bereits abgeschlossen. Man hat sich also längst auf seine Kernkompetenzen konzentriert. Diese zeichnen sich durch einen hohen Nutzen sowie eine schwierige Imitierbarkeit und Substituierbarkeit aus. Die Entscheidung für Outsourcing steht dabei in direktem Zusammenhang zu kosten- oder bilanzierungstechnischen Gründen, z.B. der Vermeidung hoher Investitionen und Mittelbindung.

Zentrale Optimierungsfelder im Kostenmanagement



„Wenn die Ertragskraft kleiner wird, besteht weniger Interesse, im eigenen Land zu investieren.“

GERHARD BERSSENBRÜGGE, EHEM. VORSTANDSVORSITZENDER DER NESTLÉ DEUTSCHLAND AG

Transparenz, oder: Wissen, woher der Wind weht

Diffuse Bedrohungsszenarien beim Klima führen nicht weiter. Man muss schon genau wissen, wie sich welche Umweltbedingungen verändern, um sich darauf einstellen zu können.

Transparenz bezüglich aller Werte und Kennzahlen ist ebenfalls in der Unternehmenswelt notwendig. Aus einer „unberechenbaren“ Zukunft wird so eine planbare und damit beherrschbare Perspektive. Dafür müssen nach Ansicht der Studienteilnehmer Produktions- und Leistungskennzahlen optimiert, die Deckungsbeitragsrechnung weiterentwickelt und das Projektmanagement professionalisiert werden.

Transparenz bei Produktions- und Leistungskennzahlen

Bei diesem Punkt sehen die Teilnehmer der Studie einen hohen Handlungsbedarf und eine hohe Eignung zur Eingrenzung des Ertragsdrucks. Daher sollten mögliche Lücken mit Nachdruck angegangen werden.

Weiterentwicklung der Deckungsbeitragsrechnung

Der Deckungsbeitrag (DB) ist der Überschuss der Einzelerlöse über die Einzelkosten einer Bezugseinheit. Das sogenannte Bruttoergebnis hilft nicht nur dabei, ein ausgewogenes Produktportfolio zu bestimmen. Vielmehr ist ein gewinnbringender Absatz ein wesentliches Ziel. Unternehmen erhalten Transparenz hinsichtlich der wichtigen Frage, zu welchem Preis ein Produkt angeboten werden kann, um noch rentabel zu sein. Eine DB-Rechnung ist daher elementar zur Steuerung der Produkt- und Kundenprofitabilität.

Professionalisierung des Projektmanagements

Ein professionelles Projektmanagement schafft Transparenz für alle Phasen des Projektablaufs. Es gilt bei zunehmend komplexen Projekten mit den dazugehörigen Unwägbarkeiten als eine wichtige Führungsaufgabe, um gewollte Veränderungsinitiativen erfolgreich umzusetzen.

Inwiefern sind folgende Maßnahmen geeignet, um dem Ertragsdruck standzuhalten?

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu)



Optimierung von Produktions- und Leistungskennzahlen



Weiterentwicklung der Deckungsbeitragsrechnung



Professionalisierung des Projektmanagements

Beherrschbarkeit, oder: Stürme erkennen, bevor sie entstehen

Wetterkapriolen und Naturereignisse kann man nach menschlichen Maßstäben kaum bekämpfen. Man kann aber damit umgehen, also die Risiken beherrschen.

Den Unwägbarkeiten, denen die Ernährungsindustrie ausgesetzt ist, muss ähnlich „beherrscht“ begegnet werden: Indem das Risikomanagement weiterentwickelt wird. Indem Marktpreisrisiken bewertet, angebotene Portfolios bereinigt und Forecast-Tools ausgebaut werden.

Weiterentwicklung des Risikomanagements

Instrumente zur Preisabsicherung werden immer wichtiger. Dabei darf es nicht um riskante Spekulationsgeschäfte gehen, sondern um das Gegenteil: verantwortungsvolles Risikomanagement als übergreifende Aufgabe. Nahezu jedes Unternehmen wird zukünftig entsprechende Systeme benötigen, um sich mit passgenauen Hedging-Strategien abzusichern. Ein anderer wichtiger Punkt ist der Ausbau vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen, um das Risiko von Lieferungs- und Zahlungsausfällen zu verringern. Und damit eine empfindliche Eigenkapitalerosion zu vermeiden.

„Volatilitäten auf den Rohstoffmärkten gab es schon immer und wird es auch immer geben!“

GERHARD BERSSENBRÜGGE, EHEM. VORSTANDSVORSITZENDER DER NESTLÉ DEUTSCHLAND AG

„Die Weiterentwicklung des Risikomanagements ist eine geeignete Maßnahme, um dem Ertragsdruck standzuhalten.“

Antworten in %



64 %

ZUSTIMMUNG



23 %

NEUTRAL



13 %

ABLEHNUNG

Prüffragen für ein erfolgreiches Risikomanagement

Strukturen

- › Sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- › Existieren eindeutige Mengen- und Wertlimits sowie Stop-Loss-Regeln für einzelne Rohstoffgruppen? Greifen diese auch in der Praxis?

Prozesse

- › Wie wird der Rohwareneinkauf in der Kalkulation von langfristigen Verkaufskontrakten berücksichtigt?
- › Auf welcher Basis werden die Bedarfs- und Einkaufsmengen festgelegt?

Systeme

- › Ermöglichen die IT-Systeme eine automatische Ermittlung der offenen Positionen aus Ein- bzw. Verkäufen?
- › Können offene Positionen auf Basis aktueller Tagespreise direkt monetär bewertet werden?

Bereinigung der Produkt- bzw. Serviceportfolios

Zentrale Ursache für Performancedefizite und mangelnde Wettbewerbsfähigkeit ist häufig historisch gewachsene und tolerierte Komplexität.

Der Übergang von gesunder Vielfalt zu ineffizienter Komplexität verläuft zumeist schleichend, da die Verursacher nicht die gesamten Kosten tragen. Doch die existierende Vielfalt und die damit verbundenen Kosten müssen entweder an den Kunden weiterberechnet oder aber reduziert werden. Die Warnsignale einer potenziellen Komplexitätsfalle sind eindeutig:

- › Der Umsatz wird mit zu vielen Produkten, Varianten und Kunden gemacht.

- › Vertriebsaufwendungen steigen bei abnehmender Vertriebseffizienz.
- › Der Entwicklungsaufwand steigt ebenso wie die Flop-Rate.
- › Trotz Mengenausweitung steigen die Stückkosten.

Ausbau der Forecast-Tools

Der eigentliche Wert einer Unternehmensplanung besteht darin, sofort informiert zu sein, wenn die Geschäfte sich nicht wie geplant entwickeln. Mit etwas Vorlauf können mit diesem Steuerungsinstrument Maßnahmen ergriffen werden: Zurückstellen von Investitionen, frühzeitige Stakeholder-Kommunikation oder Neuausrichtung der Produktion. Dafür muss jedoch die Planung rollierend an die neuesten Erkenntnisse und Parameter angepasst werden. So wird auch unterjährig schnell klar, ob das Unternehmen noch auf Kurs liegt.

„Rohwaren-Risikomanagement ist Pflicht.“

Wie Markus Green, Geschäftsführer der GoodMills Deutschland GmbH, trotz hoher Rohstoffvolatilität die Risiken im Griff hat

Viele Unternehmen sehen ihr Geschäft durch die Knappheit oder Volatilität von Rohstoffen gefährdet. Dennoch sichern sich nicht alle Unternehmen gegen Preisschwankungen und Preisrisiken ab. Wie bewerten Sie das?

Green: Wenn Unternehmen heute noch kein Rohwaren-Risikomanagement betreiben, dann können wir dieses nicht nachvollziehen. Die Volatilität in den Rohstoffen und die damit verbundenen Effekte auf die Marge sind heutzutage dermaßen hoch, dass ein entsprechendes Risikomanagement eine Pflichtveranstaltung für jedes seriöse Unternehmen sein sollte.

Welche konkreten Risiken gibt es in Ihrem Bereich?

Green: Wir als Mühle müssen die preis- und qualitätsgerechte Versorgung mit Getreide sicherstellen, um im Markt als zuverlässiger Partner aufzutreten. Die Mehl- und Getreidepreise unterliegen jedoch zum Teil starken Schwankungen und Versorgungsengpässen. Daher betreiben wir in unserer Unternehmensgruppe ein vorausschauendes und effizientes Rohwaren-Risikomanagement.

Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Elemente des Rohwaren-Risikomanagements?

Green: Ein funktionstüchtiges Rohwaren-Risikomanagement sollte in der Unternehmensorganisation verankert sein. Wir erhalten damit die volle Transparenz über den Rohstoffbedarf und die Versorgung. Und zwar auf Tagesbasis. Außerdem können wir damit aus den Positionen einen Risikowert ableiten und Risikolimits kommunizieren. Durch die institutionalisierte und regelhafte Überwachung halten wir unseren Risikorahmen ein.

Welche Erfahrungen haben Sie beim Aufbau Ihres Rohwaren-Risikomanagements gemacht? Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen?

Green: Es müssen nicht nur die notwendigen Systeme und Prozesse implementiert werden. Es kommt auch auf die begleitende interne Kommunikation im Unternehmen an. Ein Risikomanagement kann nicht nur technisch eingeführt werden: Mindestens genauso wichtig ist es, bei allen handelnden Personen ein entsprechendes Verständnis und im Unternehmen eine entsprechende Risikokultur aufzubauen.

Innovationen, oder: die Kraft der Idee gegen die Wucht des Wetterwechsels

Not macht erfinderisch, heißt es. Dabei sollte man nicht erst dann reagieren, wenn sich die Folgen des Wetterwechsels bemerkbar machen.

Unternehmen der Ernährungsindustrie müssen ein Klima für Innovationen schaffen. Was es dafür braucht: Innovationsprozesse, die auch die Lieferanten berücksichtigen, Investitionen in Digitalisierung und Vernetzung, innovative Formen der Kundenansprache und grundsätzlich eine Optimierung der Produktentwicklung.

Integration von Lieferanten in Innovationsprozesse

Die Herausforderung, in einen Dialog mit den Lieferanten zu treten, wurde von den Studienteilnehmern nur als durchschnittlich relevant gesehen. Dennoch ist es für die Akteure sehr wichtig, ihre Lieferanten in den Innovationsprozess zu integrieren.

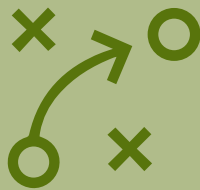
Eine Offenheit auf Lieferantenseite sollte man nutzen, um Innovationen gezielter gemeinsam mit ihnen zu entwickeln. So greifen immer mehr Unternehmen für ihre Innovationen auf externe Technologiequellen zurück (open innovation) und setzen intern bei der Entwicklung neuer Produkte auf funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Dabei werden auch Lieferanten verstärkt eingebunden. Für die Beschaffung heißt das, dass sie nicht nur die klassischen Kriterien Preis, Produktqualität und Lieferfähigkeit, sondern auch das Innovationspotenzial der Lieferanten berücksichtigen muss.

Optimierung der Produktentwicklung

Ein zukunftsfähiges Produkt- und Serviceportfolio braucht einen optimalen Produktentwicklungsprozess. Dazu gehören die richtige Innovationsstrategie, eine starke Führung, eine verbindliche Organisation und eine gelebte Innovationskultur:

72% ZUSTIMMUNG

„Die Optimierung des Produktentwicklungsprozesses ist eine geeignete Maßnahme, um dem Ertragsdruck standzuhalten.“



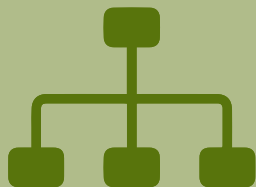
Strategie

In der Innovationsstrategie beschreibt ein Unternehmen, für welche relevanten Kunden-Zielgruppen, auf welchen Feldern und mit welchen Mitteln Innovationen bei Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Märkten erreicht werden sollen.



Führung

Bekanntes Gelände zu verlassen und neue Wege zu suchen, funktioniert nur mit den richtigen Wegweisern. Das Top-Management bereitet den Boden für gedeihende Innovationen. Vielfach muss dabei gegen weitverbreitete Widerstände im Unternehmen gearbeitet werden.



Organisation

Eine verbindliche Organisation des Innovationsprozesses mit klaren Zuständigkeiten, einem Ziel- und Anreizsystem und Wissensmanagement steigert die Chance auf erfolgreiche Ergebnisse. Außerdem werden die knappen Ressourcen effizient eingesetzt.



Kultur

Eine Innovationskultur erlaubt jedem Mitarbeiter, sich zu entfalten. Sie motiviert dazu, am Innovationsprozess teilzunehmen und Ideen aktiv einzubringen.

Nutzung von Industrie 4.0

Nach Einschätzung des BVE besteht eine große Herausforderung in der engen Verknüpfung von Produktsicherheit und Datensicherheit. Wirtschaft und Politik müssen hier gemeinsam den Rahmen für mehr Datensicherheit setzen. Die Wirtschaft muss insbesondere die Standardisierung an wichtigen Schnittstellen vorantreiben.

Darüber hinaus müssen auch die Gesellschaft und Verbraucher stärker in die Digitalisierung einbezogen werden. Kundendaten sind Schlüsselparameter für die intelligente Produktion, daher müssen auch hier klare Rahmenbedingungen zur Nutzung von Daten geschaffen werden.

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung verändert auch die Arbeitswelt: So steigt in der Ernährungsindustrie durch den Einsatz von Industrie 4.0-Anwendungen der Bedarf an Fachkräften, Aus- und Weiterbildung bzw. Umschulung.

Digitale Kundenansprache

Es lässt sich heute prognostizieren: „Alles, was digital sein kann, wird digital werden.“ Die Dynamik der Digitalisierung ist unaufhaltsam. Die Unternehmen können sie nicht stoppen, aber gestalten. Social Media, Mobilitätsanwendungen, Analyse-Tools und Cloud-Lösungen lassen sich einsetzen und miteinander kombinieren, um eine für das Unternehmen optimale digitale Lösung zu finden.

Die große Chance liegt nicht darin, bisherige stationäre Konzepte in die Onlinewelt zu übertragen, sondern die vermeintlich unterschiedlichen Welten miteinander zu verknüpfen und die Vorteile einer Multichannel-Strategie für sich zu nutzen. Ein komplementärer Vertriebs- und Marketingansatz bietet hier viel Potenzial.

So testen die Vollsortimenter Edeka und Rewe aktuell unterschiedliche Möglichkeiten der Verzahnung ihrer stationären und Online-Konzepte – z. B. im Rahmen der Logistik. Ebenso gibt es aber auch Anbieter wie myMuesli, die als Online-Pure-Player mittlerweile stationäre Filialen betreiben.

„Der Begriff Industrie 4.0 steht für die vierte industrielle Revolution (...) durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen.“

QUELLE: BITKOM 2016

„Die Branche muss ihre Kunden frühzeitig über die Vorteile aufklären, um das Vertrauen der Verbraucher in Lebensmittel 4.0 zu gewinnen.“

DR. WOLFGANG INGOLD, VORSITZENDER DER BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE (BVE)

Internationalisierung, oder: auf zu neuen Ufern

Während der Meeresspiegel steigt und in vielen Regionen Überschwemmungen drohen, trocknen woanders Seen aus und die Wüsten wachsen.

Wie auf dem Trockenen fühlen sich manche mittelständische Unternehmen der Ernährungsindustrie mit ihren primär auf Westeuropa ausgerichteten Aktivitäten. In diesem weitgehend gesättigten Markt stecken sie in einer Wachstums- und Profitabilitätsfalle. Um Kurs auf andere Länder zu nehmen, sollten sie sich intensiv und systematisch mit den Chancen und Risiken internationaler Märkte beschäftigen.

Erschließung von Auslandsmärkten

Die Fragen und Anforderungen in diesem komplexen Entscheidungsprozess sind anspruchsvoll:

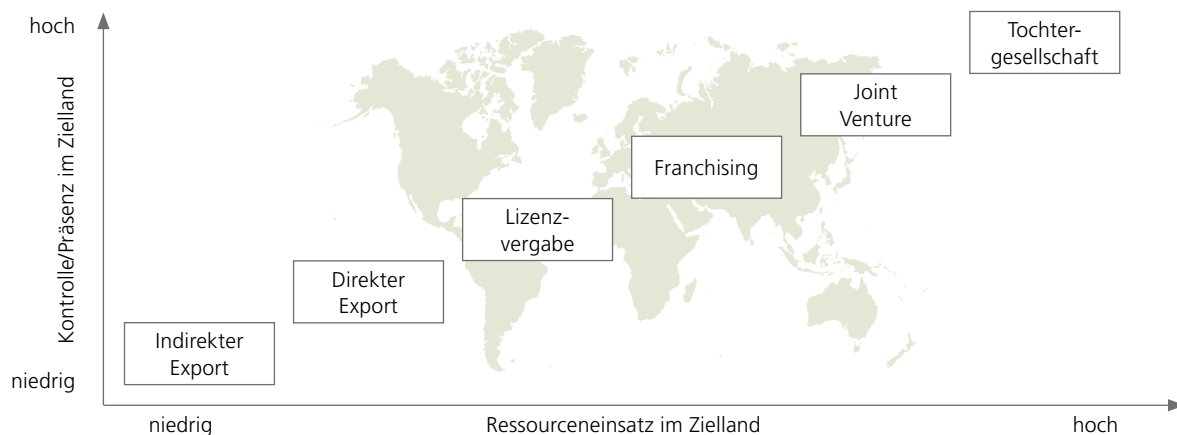
- › Wer und wo sind die potenziellen Kunden und Käufer unserer Produkte?
- › Wie unterscheiden sich die Bedürfnisse einzelner Länder?
- › Wie sieht die jeweilige Wettbewerbssituation aus?
- › Welche Ressourcenbindung (Vertriebspartner,

Niederlassung, Joint Venture) ist sinnvoll?

- › Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?
- › Welche bürokratischen Hürden und Sprachprobleme müssen überwunden werden?
- › Sind sowohl die Produkte international marktfähig als auch Management und Belegschaft qualifiziert?

Um Wachstumsquellen zu erschließen, sind Auslandsaktivitäten trotz Komplexität ein Pflichtprogramm und ausbaufähig. Zum Markteintritt in Drittländer bedarf es dabei der Zusammenarbeit mit der Politik. Sie muss Handelshemmnisse abbauen und so den Weg ebnen. Hierzu sollten Unternehmen frühzeitig die politischen Stakeholder sensibilisieren. Denn die schmerzlichen Folgen eines gesperrten Marktes zeigt das seit 2014 verhängte russische Importverbot.

Internationalisierungsoptionen



Kooperation, oder: gemeinsam dem Sturm trotzen

195 Staaten der Erde haben sich beim Klimagipfel 2015 darauf verständigt, die menschengemachte Erderwärmung auf ein erträgliches Niveau zu begrenzen. Allen Teilnehmern ist bewusst, dass dieses Ziel nur gemeinsam erreicht werden kann.

Kooperation ist auch für viele Unternehmen der Ernährungsindustrie ein sinnvoller Weg aus dem Ertragsdruck. Allianzpartnerschaften können in den verschiedensten Richtungen verlaufen – jeweils abhängig von den Zielen der kooperierenden Unternehmen. Es gibt drei Grundverläufe: horizontal, vertikal und diagonal.

Sobald ein Partner seine rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgibt, wird die Kooperation zur Integration. Insbesondere auf vertikaler Ebene weicht diese Maßnahme die tradierten Rollen zwischen Lieferant, Hersteller und Händler auf. Aus Lieferanten und Kunden können je nach Ausgestaltung nun beispielsweise direkte Wettbewerber werden.

Auch seitens des Handels wird die vertikale Integration forciert. Obwohl noch überwiegend Standardprodukte her-

gestellt werden, schwindet damit gleichzeitig der Kompetenzvorsprung der Industrie. Einige Händler weisen immer wieder darauf hin, dass eigene Produktionsbetriebe eröffnet werden, weil es traditionellen Produktionsbetrieben oft an notwendiger Innovationskraft mangle. Diese gilt es, wie beschrieben, auszubauen.

Strategische Allianzen

Um Allianzen als strategisches Instrument nutzen zu können, müssen vier Voraussetzungen erfüllt werden: Die eigenen Limitationen sollte man sich vor Augen führen. Vom Anspruch des Alleskönners sollte man sich verabschieden. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit einem Allianzpartner ist unternehmensweit herzustellen. Und dieser Partner ist mit der erforderlichen Sorgfalt zu suchen.



Horizontale Allianzen Hier arbeiten Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen (z. B. zwei Molkereien). Motive sind z. B. Kosteneinsparungen durch wechselseitige Produktionslinienoptimierung oder gemeinsamer Vertriebsaktivitäten – stets konform mit dem Kartellrecht.



Vertikale Allianzen Hier kooperieren Unternehmen unterschiedlicher Stufen der Wertschöpfungskette miteinander (z. B. Mühle und Großbäcker). Motive sind z. B. Sicherung der Rohstoffversorgung oder Verbesserung der Lebensmittelsicherheit.



Diagonale Allianzen Hier tun sich Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen und verbinden verschiedene Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. Kooperation zwischen Ernährungsindustrie und IT-Unternehmen). Motive sind z. B. Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder Erschließung neuer Marktfelder.

Vertriebsorientierung, oder: den Kunden einen Platz an der Sonne geben

Auch wenn der Wetterwechsel das Unternehmen von allen Seiten bedrängt, darf der Kunde dies nicht spüren. Sein Wunsch nach einem Platz an der Sonne muss erfüllt werden. Eine klare Aufgabe für Vertrieb und Key-Account-Management.

Profitables Wachstum braucht die Optimierung von Vertriebsnetzwerken. Die kontinuierliche und systematische Erschließung von Vertriebspotenzialen in bestehenden Märkten gelingt in drei Schritten:

- 1. Wachstumsfelder identifizieren:** Zunächst wird untersucht, in welchen Marktsegmenten die größten Chancen für das eigene Unternehmen liegen. Dann werden innerhalb dieser Wachstumssegmente Bestands- und Zielkunden analysiert. Dies ermöglicht eine differenzierte Prognose von Marktanteilen, die das Unternehmen im jeweiligen Segment erreichen kann.
- 2. Vertriebsaktivitäten fokussieren:** Jetzt wird der Blick nach innen gerichtet. Das Unternehmen rückt genau die Produkte und Vertriebskanäle in den Mittelpunkt, die in den erfolgversprechenden Marktsegmenten und Zielgruppen die besten Chancen haben.
- 3. Mannschaft auf Kurs bringen:** Schließlich werden alle Mitarbeiter im Vertrieb gezielt auf die Wachstumssegmente und Zielkunden ausgerichtet. Die Vertriebssteuerung berücksichtigt auch die erhobenen Potenzialinformationen und aktualisiert diese regelmäßig.

Weiterentwicklung des Key Account Managements

Diese Erkenntnisse haben auch Auswirkungen auf die Arbeit der Key Account Manager. Statt den Handelsunternehmen einzelne Produkte zu verkaufen, sollten sie diese von neuen Vermarktungskonzepten überzeugen. Somit schlüpft der Key Account Manager künftig stärker in die Rolle des Beraters, was wiederum dessen Position gegenüber der ständig wachsenden Handelsmacht stärkt.

80 % ZUSTIMMUNG

„Die Optimierung von Vertriebsnetzwerken ist eine geeignete Maßnahme, um dem Ertragsdruck standzuhalten.“



Führungstypen, oder: bewahren, beobachten, optimieren, handeln

Ob Schiff und Crew die Wetterkapriolen gut durchstehen, hängt entscheidend davon ab, wie der Kapitän mit ihnen umgeht. In solch schwierigen Situationen sind „Macher-Typen“ gefragt. Doch laut der Studie überwiegt die Zahl der „Bewahrer“.



Die Zahlen hinter den Zahlen

Teilnehmer

Die Antworten der Studienteilnehmer (N=71) sind vor dem Hintergrund verschiedener Teilbranchen der deutschen Ernährungsindustrie zu interpretieren. Für die Studie haben wir mit einem Online-Tool führende Vertreter der Ernährungs-

industrie befragt. Neben der quantitativen Erhebung wurden Experteninterviews mit Unternehmensvertretern zu einzelnen Schwerpunkten geführt. Die Ergebnisse sind in die Studien-dokumentation eingeflossen.

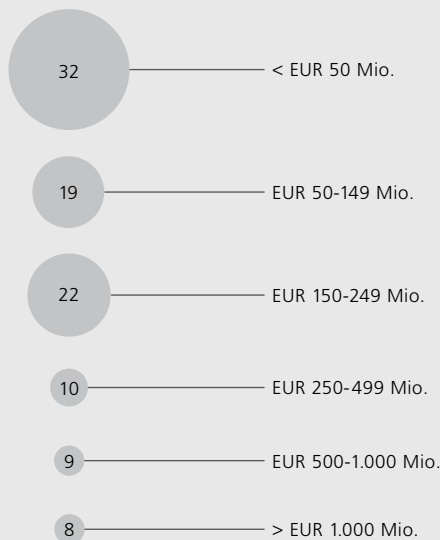
Position der Antwortgeber

Antworten in %



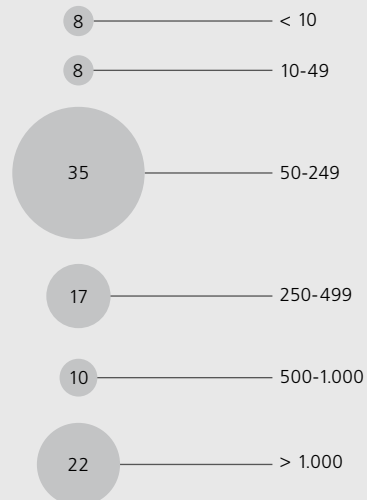
Jahresumsatz der Unternehmen

Antworten in %



Mitarbeiterzahl

Antworten in %



Branchenzugehörigkeit

Antworten in %

Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel	11
Obst und Gemüse (verarbeitet)	11
Alkoholische Getränke	10
Fleisch und Fleischprodukte	10
Lebensmittelinhaltsstoffe/-zutaten	9
Würzen und Soßen	9
Milch und Milchprodukte (ohne Speiseeis)	7
Backwaren	6
Mühen und Stärke	6
Mineralwasser und Erfrischungsgetränke	5
Sonstige	16

Die starke Stimme der Branche: Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der deutschen Lebensmittelindustrie. Seit über 65 Jahren vertritt sie die branchenübergreifenden Interessen der Hersteller. In der BVE haben sich über Fachverbände und Unternehmen alle wichtigen Branchen der Ernährungsindustrie zusammengeschlossen. Die BVE ist der zentrale Kontakt für nationale und internationale Belange der Ernährungsindustrie und geübter Vermittler in einem umfassenden Branchennetzwerk. Durch eine aktive Interessenvertretung, den offenen Dialog und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit tritt die BVE für die Positionen und Leistungen der Ernährungsindustrie gegenüber Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien in Berlin, Brüssel und darüber hinaus ein.

Aufgabe der BVE ist es,

- › sich für wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einzusetzen, die den deutschen Lebensmittelherstellern verantwortliches und unternehmerisches Handeln ermöglichen,
- › die Zukunftschancen der Unternehmen der Ernährungsindustrie am Standort Deutschland zu sichern,
- › mittelstandsgerechte Marktzugangsstrategien und die Exportorientierung der Lebensmittelbranche zu fördern sowie den verbindlichen Abbau von Barrieren im Außenhandel einzufordern,
- › für weniger Bürokratie, weniger Regulierung und mehr Freiraum für Lebensmittelhersteller zu sorgen und
- › sich für eine Eigenverantwortung der Bürger starkzumachen.

Die Arbeitsschwerpunkte der BVE sind:

- › Konjunktur und Wirtschaftspolitik
- › Märkte und Trends
- › Wettbewerb, Recht und Steuern

- › Außenwirtschaft, Zoll, Handelspolitik
- › Absatz
- › Messen
- › Industrie, Mittelstand und Innovation
- › Verbraucher, Stiftung Warentest
- › Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- › Rohstoffe und Agrarpolitik
- › Umwelt
- › Energie
- › Europa
- › Nachhaltigkeit
- › Krisenmanagement

Die Ernährungsindustrie ist mit rund 570.000 Beschäftigten in 5.860 Betrieben der drittgrößte Industriezweig Deutschlands, zuverlässig versorgt sie 81 Millionen Verbraucher mit hochwertigen und preiswerten Lebensmitteln. Mit einer Exportquote von 32 Prozent schätzen zudem Kunden weltweit die Qualität deutscher Produkte.

Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.
Claire-Waldoff-Straße 7
10117 Berlin
Telefon +49 (0)30 200786-0
Telefax +49 (0)30 200786-299
bve@bve-online.de
www.bve-online.de

Twitter: www.twitter.com/bve_online

Facebook: www.facebook.com/BVEonline

YouTube: www.youtube.com/user/BVEvideo

Blog: www.filetspitzen.de

Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.100 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren neun Standorten. Als Mitglied des Netzwerkes Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1-a-Handwerkszeug und engagiertem Team Play.

Wir verfügen über einen ausgewiesenen Erfahrungsschatz in der Branche Agrar & Ernährung.

Daher kennen und verstehen wir die Herausforderungen der Unternehmen. Außerdem schätzen unsere Kunden insbesondere unsere betriebs- und finanzwirtschaftliche Expertise.

www.ebnerstolz.de

Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Impressum

Herausgeber

Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:
Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:
Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:
Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 550 5471-0
Telefax +49 89 550 5471-14

Redaktion

Bettina Neises >> Bettina.Neises@ebnerstolz.de

Inhaltlich verantwortlich:

Christoph Havermann >> Christoph.Havermann@ebnerstolz.de
Oliver Göbl >> Oliver.Goebl@ebnerstolz.de
Prof. Dr. Christoph Willers >> Christoph.Willers@ebnerstolz.de
Julian Bluhm >> Julian.Bluhm@ebnerstolz.de

Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text

Christian Nandelstädt >> www.textertexte.de

Druck

DIE QUALITÄNER
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO
AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK
BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN
BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL B
CENTURION CHARLOTTE CHICAG
DALLAS DELICIAS DENDERMON
EATONTOWN EDINBURGH EDISO
FRIBOURG GENF GENT GIB
GUAYAQUIL GUERNSEY GUILDFOR
HEEMSTEDE HEERLEN HELSINK
INNSBRUCK ISTANBUL IZMIR JAK
KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA
LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA
LOGRONO LONDON LOS ANGE
MANCHESTER MANIZALES MEL
MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON
NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N
PANAMA PARIS PEKING PERTH
RECIFE REUTLINGEN RIGA
RUGGELL RUSTENBURG SAGINA
SAN JUAN SAN PEDRO SULA S
SCHAAN SEATTLE SEOUL SH
ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST. L
SWATAR SYDNEY TAICHUNG
TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLI
VENRAY VERACRUZ VILLACH VI
WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK

ALMERE	AMSTERDAM	ANKARA	ANTWERPEN	ATHEN	ATLANTA	AUCKLAND	AUSTIN
BARCELONA	BASEL	BEIRUT	BELFAST	BERLIN	BIRMINGHAM	BLAGOEVGRAD	BLANTYRE
BOSTON	BOURNEMOUTH	BRAINERD	BRATISLAVA	BREMEN	BRESCIA	BRIDGEWATER	
UKAREST	BUDAPEST	BUSAN	CANBERRA	CANCUN	CANTON	CARACAS	CASABLANCA
O	CHIHUAHUA	CHRISTCHURCH	CLEVELAND	COLCHESTER	COLOMBO	CONSTANTA	
DE	DETROIT	DEVENTER	DOETINCHEM	DORNBIRN	DUBAI	DUBLIN	DÜSSELDORF
N	EISENSTADT	ENSCHDEDE	FORT LAUDERDALE	FORT MYERS	FORTALEZA	FRANKFURT	
RALTAR	GLASTONBURY	GÖTEBORG	GRAZ	GRENOBLE	GUANGZHOU	GUATEMALA	
D	GWANGJU	GYOR	HALIFAX	HALLEIN	HAMBURG	HANOI	HANNOVER
I	HENGELÖ	HONG KONG	HOOFDDORP	HOUSTON	HYDERABAD	INDIANAPOLIS	
ARTA	JERICO	JERSEY	JOHANNESBURG	KAIRO	KAPSTADT	KATMANDU	KIEW
	KÖLN	KOPENHAGEN	KRAKAU	KUALA LUMPUR	KUOPIO	KURNE	KUWAIT
	LAWRENCEVILLE	LEIPZIG	LILONGWE	LIMA	LIMASSOL	LINZ	LISSABON
LES	LUGANO	LUXEMBURG	LYON	MAASTRICHT	MADRID	MAILAND	MANAMA
BOURNE	MEXIKO	MIDLAND	MINNEAPOLIS	MONTEVIDEO	MONTREAL	MOSKAU	
	NAGOYA	NAIROBI	NANTES	NATAL	NEERPELT	NEU DELHI	NEW YORK
OVOSIBIRSK	NIZZA	ORLANDO	OSAKA	OSLO	OUAGADOUGOU	PALMA DE MALLORCA	
	PETERBOROUGH	PHILADELPHIA	PHOENIX	PORT ELIZABETH	PORTO	PRAG	PUERTO RICO
RIO DE JANEIRO	RIAD	ROERMOND	ROM	ROSARIO	ROSELAND	ROSTOV-ON-DON	
W	SAIDA	SALISBURY	SALVADOR	SALZBURG	SAN DIEGO	SAN FRANCISCO	SAN JOSÉ
AN SALVADOR	SANTA CRUZ	SANTIAGO	SANTO DOMINGO	SÃO PAULO	SARAGOSSA		
ANGHAI	SHIGA	SIEGEN	SINGAPUR	SITTARD	SOFIA	SOKOT	SOLINGEN
OUIS	ST. CLOUD	ST. PETERSBURG	STOCKHOLM	STUTTGART	SUBANG JAYA	SUCRE	
TAIPEH	TANDIL	TARTU	TEGUCIGALPA	TEHERAN	TEL AVIV	TIEL	TOKIO
	TUNIS	UETIKON AM SEE	ULAANAATAR	VALENCIA	VANCOUVER	VELSERBROEK	VENLO
LLEFRANCHE SUR SAONE	VILNIUS	WAALWIJK	WARSCHAU	SASHINGTON	WEERT	WELLINGTON	
WINDHOEK	WOODLAND HILLS	WORCESTER	YOLA	ZAGREB	ZALTBOMMEL	ZELE	ZÜRICH

