

DIE TOP-  
50-STUDIE  
2019

# Die Saat geht auf

Die jüngsten Maßnahmen tragen zur  
Verbesserung des organischen Wachstums  
und der Gewinnspanne bei



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense

# 2018: ein Jahr der stillen Triumphe

2017 machten die Giganten der Konsumgüterbranche mit einer Reihe spektakulärer Mega-Deals von sich reden, allen voran die 61 Mrd. US\$ schwere Übernahme von Reynolds durch BAT. Ähnlich große Deals gab es 2018 zwar nicht, aber die vorherigen Fusionen und Übernahmen bescherten den Top 50 dennoch ein starkes Jahr.

Im Laufe der letzten Jahre haben sich die Top 50 viele Anbieter einverleibt, die auf neue, schnell wachsende Verbrauchertrends abzielen, darunter das zunehmende Interesse an Wellness und die anhaltend starke Kaffeekultur. Diese Übernahmen beginnen sich nun auszuzahlen. Das Ergebnis: eine Rückkehr zu organischem Volumenwachstum und Gewinnmargen in Rekordhöhe.

Vor diesem Hintergrund waren M&A-Aktivitäten 2018 weiter darauf ausgerichtet, Portfolios in wachstumsstarken Bereichen auszubauen und aktuelle Positionen zu stärken. Ohne neue Mega-Deals ging das M&A-Volumen gegenüber 2017 um 48 % auf 75 Mrd. US\$ zurück, obwohl die Anzahl der Transaktionen relativ hoch blieb (55 ggü. 60 im Jahr 2017).

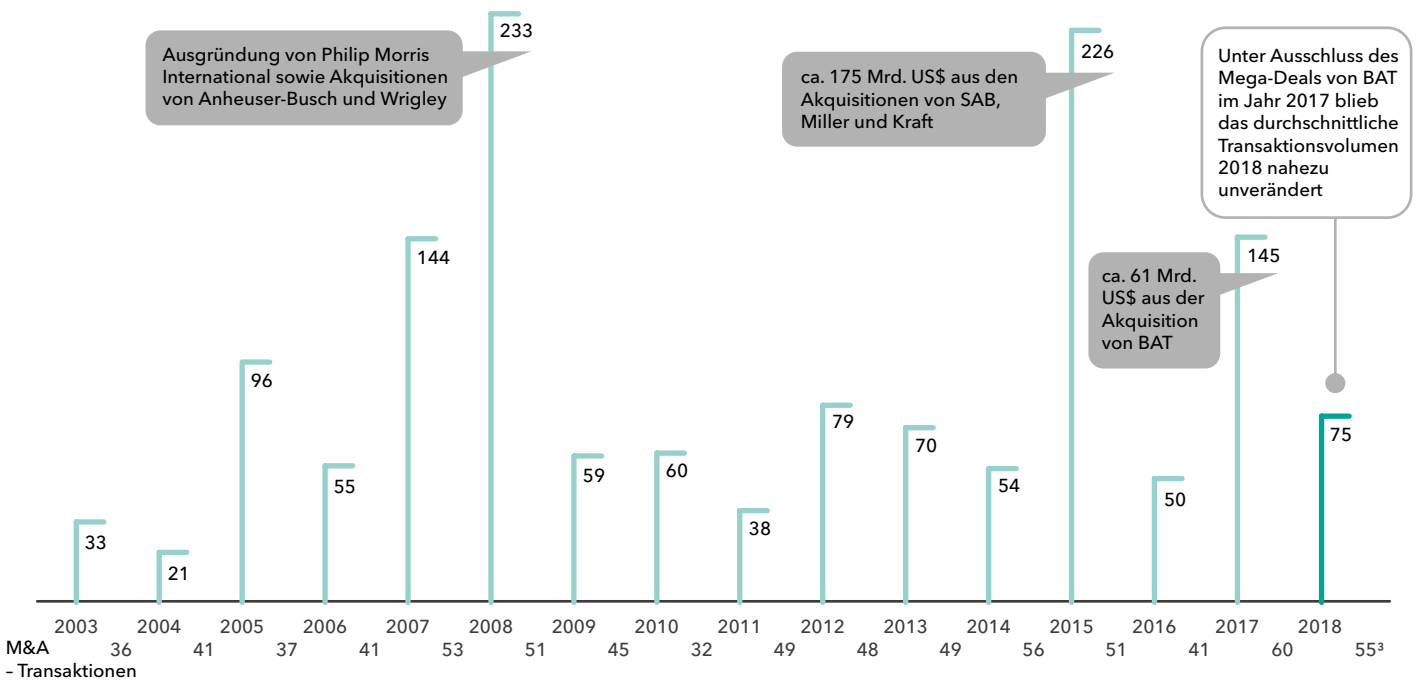
Dieser vergleichsweise ruhige Kurs bedeutete auch, dass die Rangliste der Top 50 keine großen Veränderungen aufweist. Die üblichen Verdächtigen – Nestlé, Procter & Gamble und PepsiCo – verteidigten ihre Podiumsplätze, und nur fünf Unternehmen bewegten sich mehr als drei Ränge auf oder ab. Der chinesische Spirituosenhersteller Kweichow Moutai war der einzige Neueinsteiger und ersetzte Brazil Foods.

Dieser Wechsel spiegelt einen langfristigen Trend wider: die wachsende Bedeutung asiatischer Unternehmen in den Top 50. In den zehn Jahren bis 2018 stieg die Zahl chinesischer und japanischer Namen in der Rangliste von sieben auf 13, und inzwischen kommen diese Unternehmen für 15 % des Gesamtumsatzes der Top 50 auf.

Zero-Based Budgeting (ZBB) wirft für seine Anwender weiterhin Gewinne ab, wenn auch zu Lasten des organischen Umsatzwachstums. Angesichts der aktuellen Misere beim Vorzeige-Anwender Kraft Heinz stellt sich allerdings die Frage, ob ZBB wirklich das erhoffte Wundermittel ist.

## M&A-AKTIVITÄTEN BLEIBEN 2018 AUF MODERATEM NIVEAU MIT EINEM TRANSAKTIONSWERT VON 75 MRD. US\$

Wert von Transaktionen mit Beteiligung der Top 50<sup>1</sup>, 2003 – 2018<sup>2</sup> (Mrd. US\$)



1. Transaktionen mit ungenanntem Preis werden nicht berücksichtigt  
 2. Datumsangaben beziehen sich auf die Bekanntgabe der Transaktion. Transaktionen, die 2018 bekannt gegeben wurden, sind in der Analyse enthalten  
 3. Unter Ausschluss von Transaktionen, die durch die Nicht-FMCG-Einheit eines Top-50-Unternehmens für FMCG-fremde Zwecke vorgenommen wurden  
 Quelle: Mergemarket, Handelsberichte

### SO ENTSTEHT DIE TOP-50-STUDIE

Diese Studie, die mittlerweile zum 17. Mal erscheint, ist unsere jährliche Bestandsaufnahme der 50 umsatzstärksten Konsumgüterhersteller der Welt – die interessantesten Zahlen und Themen der Branche in einem umfassenden Bericht.

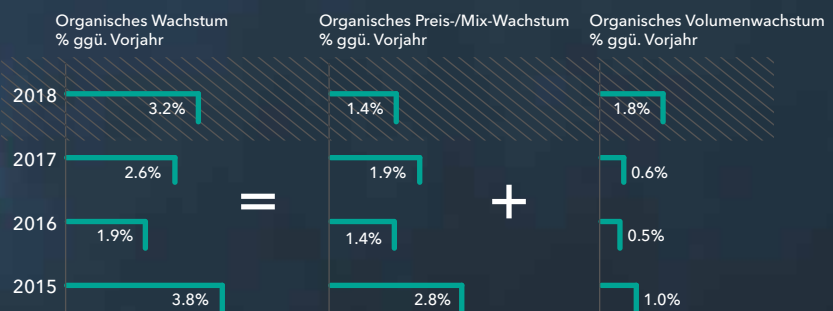
Branchenriesen wie Nestlé, Procter & Gamble und Unilever werden nach ihren FMCG-Umsätzen eingestuft und anschließend anhand weiterer Leistungskennzahlen beurteilt. Die Daten stammen jeweils aus dem letzten Geschäftsbericht der Unternehmen. Umsatzzahlen sind in US\$ angegeben, Wachstumsraten in der Bilanzwährung des jeweiligen Unternehmens.

# Doppeltreffer

Im Jahr 2018 verzeichneten die Top 50 nicht nur eine Rückkehr zum organischen Volumenwachstum, sondern auch eine rekordhohe Rentabilität.

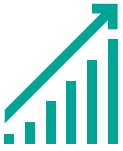
IM GEGENSATZ ZU FRÜHEREN JAHREN WAR 2018 DAS VOLUMEN DER HAUPTTREIBER FÜR ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM  
Organisches Wachstum<sup>1</sup> 2014 - 2018

Alle Unternehmen, die organisches Wachstum ausweisen<sup>2</sup>



1. Ohne Akquisitionen/Desinvestitionen und Währungseffekte
2. 20 der 50 Unternehmen weisen verfügbare Zeitreihendaten und Aufschlüsselung des organischen Wachstums aus

Quelle: Geschäftsberichte, 10K



## EIN GUTES JAHR FÜR ORGANISCHES VOLUMENWACHSTUM

Im Vorjahr warnten wir, dass sich die Top 50 für ihr organisches Wachstum zu sehr auf Preissteigerungen und Mixeffekte verlassen, dabei aber Marktanteile an kleinere, agilere Wettbewerber verlieren. 2018 haben die großen Marken diese Entwicklung umgekehrt: Das organische Wachstum kletterte auf 3,2 % gegenüber 2017, davon 1,8 % aus Volumenwachstum und 1,4 % aus Preis-/Mixeffekten.

Das lag im Wesentlichen an zwei Faktoren. Zum einen haben sich vorherige Investitionen in wachstumsstarke Bereiche ausgezahlt, und zum zweiten gelang es den großen Marken, endlich zu ihren kleineren, digital hochentwickelten Mitbewerbern aufzuschließen (d. h. von ihnen zu lernen).

### 1.) Investitionen in wachstumsstarke Bereiche zahlen sich aus

Der Bier- und Spirituosenhersteller Diageo verzeichnet dank seines erfolgreichen Luxus-Portfolios Reserve ein kontinuierliches organisches Volumenwachstum. Die steigende Nachfrage nach Premium-Alkoholika bedeutet, dass Marken wie Tanqueray, Bulleit und Don Julio weiter boomen, und das Unternehmen hat die Gunst der Stunde genutzt: 2017 übernahm Diageo beispielsweise das von Hollywood-Schauspieler George Clooney gegründete Tequila-Unternehmen Casamigos, um sich eine Präsenz im Markt für Premium-Tequila zu sichern.

### 2.) Die Großen lernen von den Kleinen

Etablierte Marken erhalten plötzlich Konkurrenz von digital-affinen Herausforderern, denen es gelingt, jüngere Verbraucher mit Online-Verkaufskanälen und cleverem Marketing zu gewinnen. Im Beautysegment beispielsweise tritt Estée Lauder jetzt gegen neue Direct-to-Consumer-Brands wie Glossier oder auch Kylie Cosmetics an – eine überwiegend online angesiedelte Marke des Super-Influencers Kylie Jenner. In Reaktion darauf verfolgt Estée Lauder seit 2018 einen Omnichannel-Ansatz und setzt im Marketing verstärkt auf Content. So hat das Unternehmen die Zahl seiner Social-Media-Posts im Vorjahresvergleich mehr als verdoppelt und konzentriert sich dabei auf starken Sharable Content, Videos und Storytelling.

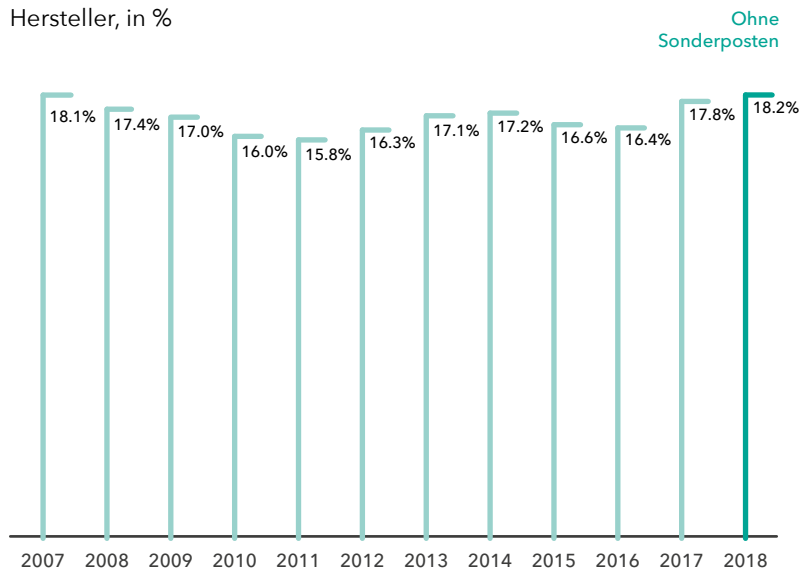


## GEWINNE AUF REKORDNIVEAU

Die Rentabilität der Top 50 kletterte weiter auf 18,2 % – den höchsten Stand seit Beginn der Top-50-Studie im Jahr 2002. Hintergrund ist sowohl der Trend zur „Premiumisierung“ als auch eine wirksame Steuerung der Betriebskosten.

## NACH AUSSCHLUSS VON SONDERPOSTEN VERZEICHNEN DIE TOP 50 EINEN WEITEREN ANSTIEG UM 0,4 PROZENTPUNKTE GEGENÜBER 2017 UND ERREICHEN DAMIT EINEN HISTORISCHEN HÖCHSTSTAND

Durchschnittliche Gewinnmargen<sup>1</sup> der Top 50 FMCG-Hersteller, in %



1. Verweist auf bereinigtes EBIT / Umsatz; bereinigtes EBIT ohne die Auswirkung von Sonderposten, die einmalig und nicht regelmäßig auftreten, wie Erträge aus dem Abgang von Sachanlagen und substantielle nicht zahlungswirksame Abschreibungen

Quelle: Geschäftsberichte

### 1.) Premium-Rentabilität

Eine Erklärung für die rekordhohe Rentabilität 2018 ist das ungebrochene Verbraucherinteresse an Premium-Produkten jeder Art. Kaffee liefert hier ein gutes Beispiel: Statt der schnellen Tasse Pulverkaffee zum Frühstück genießen wir jetzt sortenreinen Espresso aus Kapsel-Kaffeemaschinen (schon wieder Clooney!). Für Lebensmittel- und Getränkehersteller liegt der Vorteil in den deutlich höheren Margen der Kapseln im Vergleich zu traditionellem Filter- oder Pulverkaffee.

### 2.) Effizienzvorteile

Die Top 50 haben ihre Kosteneffizienz 2018 weiter verbessert: Ihre Gesamtbetriebskosten gingen gegenüber 2017 um 0,2 Prozentpunkte zurück, wobei der Tabaksektor mit einem Gewinnmargenwachstum von 1,7 Prozentpunkte alle anderen übertraf. Einen wichtigen Beitrag leistete hier die Reduzierung der Betriebskosten um 0,5 Prozentpunkte dank Synergien aus vorangegangener M&A-Konsolidierung. Die Segmente Bier und Spirituosen sowie Lebensmittel und Getränke verzeichneten beide eine verbesserte Nettomarge und reduzierte Betriebskosten – Unilever, Coca-Cola, Mondelez und AB-InBev waren dank ihrer ZBB-Effizienzprogramme alle in der Lage, ihre Betriebskosten im Verhältnis zum Umsatz zu senken.

# M&A 2018

## - Genuss und Gesundheit

---

Auch wenn es 2018 keine spektakulären Deals gab wie die Reynolds-Übernahme von BAT im Jahr davor, waren rege M&A-Aktivitäten zu verzeichnen. Die Anzahl der Transaktionen blieb im Vorjahresvergleich nahezu unverändert (55 ggü. 60 im Jahr 2017), genau wie das durchschnittliche Transaktionsvolumen (1,4 Mrd. US\$ - ausgenommen dem BAT-Megadeal von 2017)



Was sich allerdings verändert hat, sind die Beweggründe. Während es 2017 um Konsolidierung und den Eintritt in neue geografische Märkte ging, war das Hauptziel 2018 der beschleunigte Wechsel in neue, wachstumsstärkere Produktbereiche. So kaufte der Tabakkonzern Altria Group beispielsweise den E-Zigaretten-Hersteller Juul, um in den Vaping-Markt zu diversifizieren, und Nestlé erwarb das Einzelhandelsgeschäft von Starbucks, um seine Position im Kaffeemarkt zu stärken.

## **GENUSS UND GESUNDHEIT SIND ANTRIEB FÜR M&A**

Vier der zehn größten Deals waren 2018 in den wachstumsstarken Kategorien Kaffee und Verbrauchergesundheit angesiedelt.

### **Bohnen, die sich lohnen**

Der weltweite Kaffeemarkt hat zwischen 2015 und 2018 um 5 % zugelegt, wofür vor allem die „Premiumisierung“ verantwortlich ist, die den Produzenten höhere Margen für Premium-Produkte beschert.

Beim Kaffee tragen gleich drei Produktbereiche zu dieser Entwicklung bei:

Der erste sind Kapseln (siehe „Premium-Rentabilität“ oben). Der zweite sind hochwertige „Craft“-Kaffees mit Betonung auf Herstellungsverfahren und Aroma. Und der dritte sind Cold Brew Kaffees und trinkfertiger Kaffee in Dosen. In entsprechend hochwertiger Verpackung lassen sich all diese Produkte zu aufgeputschten Preisen verkaufen.

Kein Wunder also, dass die großen Marken um diesen Markt buhlen und Akteure wie JAB Holding Company und Nestlé auf Kaufkurs gehen. 2018 betrat auch Coca-Cola mit der Übernahme von Costa Coffee die Arena, um sich aus der Abhängigkeit von kohlenensäure- und zuckerhaltige Getränke zu lösen, die bei jungen Verbrauchern an Beliebtheit verlieren. Gleichzeitig kann der Konzern sein Know-how des Getränkesektors einsetzen, um Cold Brew- und trinkfertige Kaffeeprodukte auf den Markt zu bringen.

### **Gesunde Geschäfte**

Mehrere etablierte Pharma-Konzerne haben im Laufe der letzten Jahre ihre Consumer-Health-Produkte an FMCG-Anbieter abgegeben, um sich auf ihr Kerngeschäft mit Medikamenten zu konzentrieren. FMCG-Akteure, die auf ihre bestehenden Kompetenzen in Markenaufbau und Vermarktung zurückgreifen können, rechnen sich mit diesen Produkten gute Erfolgchancen aus und erhalten zugleich die Chance, ihre Präsenz im wachsenden Wellness-Markt auszubauen.

2018 gab es in diesem Bereich zwei große Deals: Unilever erwarb das Ernährungs- und Verdauungsgeschäft von GSK Consumer Healthcare, das Marken wie Horlicks, Tums und das Antazid Eno beinhaltet. Währenddessen wechselte Mercks Consumer-Health-Sparte zu P&G; der neue Besitzer verbessert dadurch seine technischen Fähigkeiten im Bereich der Verbrauchergesundheit und kann fortan Marken wie Seven Seas, Vivera und Bion3 über sein etabliertes Vertriebsnetz anbieten.

## Statische Energie

Die Rangliste der Top 50 blieb gegenüber 2017 weitgehend unverändert. Insgesamt gab es nur einen Aussteiger und anschließenden Neuzugang - Brazil Foods büßte aufgrund der Wertminderung des brasilianischen Real seinen Listenplatz ein und wurde durch den chinesischen Spirituosenhersteller Kweichow Moutai ersetzt, der von den starken Verkäufen seines Star-Produkts Baijiu, einem traditionellen Schnaps, profitierte.

Nur fünf Unternehmen bewegten sich mehr als drei Ränge auf oder ab. BAT verbesserte sich nach der Integration von Reynolds American um sechs Plätze, und die chinesischen Lebensmittelhersteller Yili und Mengniu kletterten aufgrund ihres organischen Wachstums um neun bzw. vier Plätze nach oben. Molson Coors Brewing verbuchte mit fünf Stufen den stärksten Fall - seine Biere haben bei amerikanischen Verbrauchern klar an Beliebtheit verloren.

## Die Stars von 2018

All dies soll nicht heißen, dass die Top 50 faul waren: Es gibt fünf Unternehmen, die ihre Mitbewerber in Bezug auf Umsatz oder Gewinn (oder beides) überflügelten. Allen ist gemeinsam, dass sie schnell wachsende Verbrauchermärkte identifiziert und sich darauf eingestellt haben. Coca-Cola und Yili sprechen Gesundheitsfans an, Estée Lauder umwirbt die Millennials online und Kweichow Moutai löscht den Durst der Chinesen nach Premium-Spirituosen.

Brazil Foods büßte aufgrund der Wertminderung des brasilianischen Real seinen Listenplatz ein und wurde durch den chinesischen Spirituosenhersteller Kweichow Moutai ersetzt

## TOP-UNTERNEHMEN

| RANG | UNTERNEHMEN   | ÜBERLEGUNG   | ANMERKUNGEN  |
|------|---|--|--|
| 9    |  | Starkes organisches Umsatz- und Gewinnwachstum       | Organisches Umsatzwachstum von 5 % und Anstieg der Gewinnmarge um 6,6 % - die stärkste Verbesserung unter den Top 50 |
| 29   |  | Starkes Umsatzwachstum                               | Das Umsatzwachstum kletterte auf 16 % - einer der fünf besten Werte unter den Top 50                                 |
| 34   |  | Starkes Umsatzwachstum                               | Umsatzwachstum von 18 %, über einheimischen und internationalen Mitbewerbern   |
| 46   |  | Starkes Umsatzwachstum bei verbesserten Gewinnmarken | Bestes Umsatzwachstum der Top 50 mit 25 % und Verbesserung der Rentabilität um 4 %                                   |
| 47   |  | Fortgesetzte Verbesserung des Umsatzwachstums        | Shiseidos Umsatz wuchs 2018 um weitere 9 %, nach 17 % im Vorjahr   |



# Top-Unternehmen

# Coca-Cola

## Appetit auf Wachstum



Coca-Cola beschleunigt derzeit seine Entwicklung zur „Total Beverage Company“; 2018 verzeichnete der Konzern ein organisches Umsatzwachstum von 5 % und eine überdurchschnittliche Verbesserung der Gewinnmarge um 6,6 %.

Coca-Cola erkannte ein Problem: Junge, zunehmend gesundheitsbewusste Verbraucher in Nordamerika wechselten immer mehr von künstlich gesüßten Getränken zu Smoothies und Mineralwasser in exotischen Geschmacksrichtungen. Sein Marketingteam reagierte darauf im Januar 2018 mit vier neuen Geschmacksvarianten von Coca-Cola light - Ginger Lime, Feisty Cherry, Zesty Blood Orange und Twisted Mango - in schmaleren Dosen mit neuem Design. In seinem Jahresbericht beschrieb Coca-Cola dieses Rebranding als „erfolgreich“.

### SMARTWATER = SMART GERECHNET

Coca-Cola hat sein organisches Preiswachstum durch die Einführung weiterer Premium-Produkte vorangetrieben. Ein Beispiel ist die Expansion seiner Premium-Mineralwassermarke SmartWater. Zwei neue Produkte, SmartWater Antioxidant und SmartWater Alkaline, setzen geschickt zwei Modewörter der Wellness-Bewegung ein, um gesundheitsbewusste Verbraucher anzusprechen.



# Top- Unternehmen

ESTÉE  
LAUDER  
COMPANIES

## Makeover für den Einzelhandel

Das Duell zwischen  
traditionellen Geschäften und  
Internet-Shopping ist nichts  
Neues.

Im modernen Beauty-Markt wird über eine Kombination mehrerer Vertriebskanäle eingekauft. Estée Lauder hat sich dieser Entwicklung gestellt und seine Ladengeschäfte als Plattform für die Markenförderung statt als reine Verkaufsstellen konzipiert. So eröffnete die Marke zum Beispiel im Juni 2018 einen Pop-up-Store im Flughafen von Katar mit Erlebnis-Angeboten wie Mini-Gesichtsbehandlungen, Geschenkverpackungen nach Wunsch und dem digitalen iMatch System zur Identifizierung der perfekten Foundation für jeden Teint. Ein solches Markenerlebnis kann den Online-Handel - den am schnellsten wachsenden Vertriebskanal des Kosmetikkonzerns - wirkungsvoll ergänzen, statt damit zu konkurrieren. Gleichzeitig setzt Estée Lauder stark auf soziale Medien und hat die Zahl seiner Social-Media-Posts im letzten Jahr mehr als verdoppelt (siehe „Die Großen lernen von den Kleinen“ oben).





Ein solches Markenerlebnis  
kann den Online-Handel  
- den am schnellsten  
wachsenden Vertriebskanal  
des Kosmetikkonzerns -  
wirkungsvoll ergänzen, statt  
damit zu konkurrieren

# Bewegung im Osten: Der Aufstieg Chinas

Obwohl es in der Top-50-Rangliste 2018 keine großen Gewinner und Verlierer gab, ist der Neuzugang des chinesischen Spirituosenherstellers Kweichow Moutai sehr bezeichnend für einen längerfristigen Trend: den Aufstieg von Unternehmen aus Japan und China.

Im letzten Jahrzehnt ist die Zahl asiatischer Konzerne in den Top 50 von sieben auf 13 gestiegen. Chinesische Unternehmen stiegen im gleichen Zeitraum von null auf fünf und schneiden beim Umsatz inzwischen besser ab als ihre japanischen Mitbewerber.

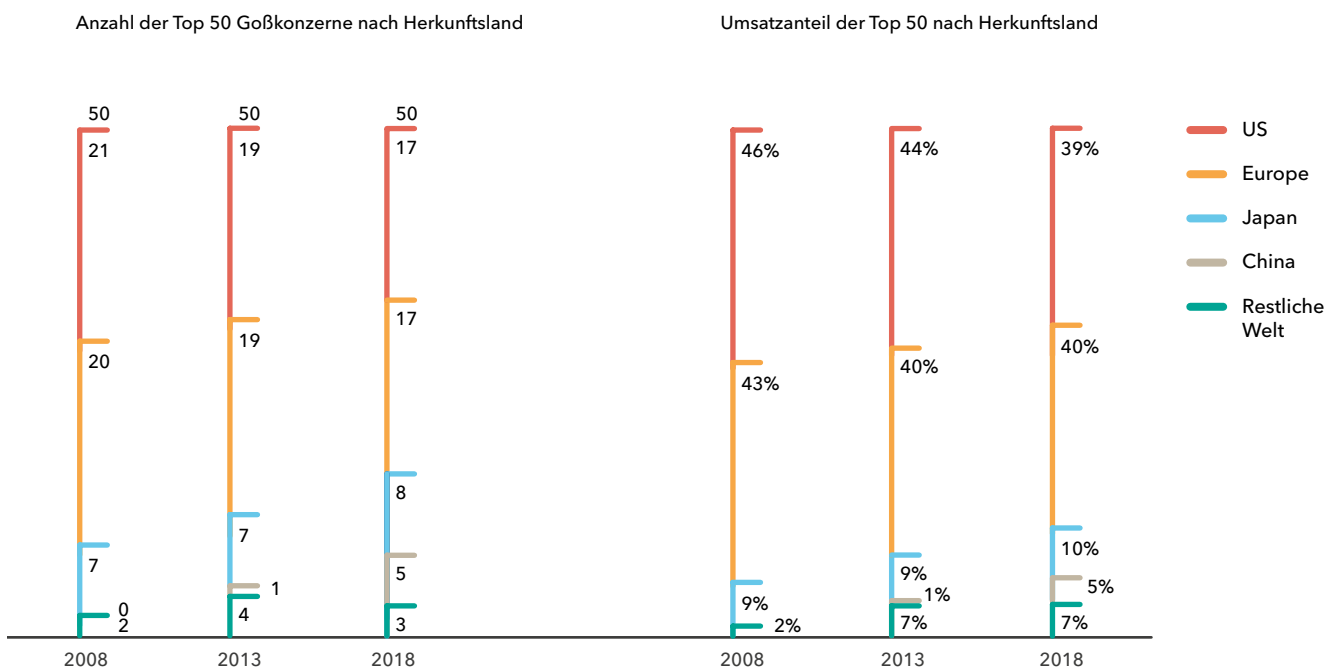
Dieser anhaltende Erfolg mag überraschen, denn laut den Medien verliert die chinesische Volkswirtschaft an Dynamik. Allerdings gilt das nicht für den Lebensmittel- und Getränkektor des Landes, der fast doppelt so stark wächst wie der globale Durchschnitt. Dies hat drei Gründe: Erstens entwickelt sich in den chinesischen Tier-3- und Tier-4-Städten eine stärkere Mittelschicht. Diese Standorte wurden von westlichen Marken traditionell vernachlässigt und sind damit ein perfektes Ziel für einheimische Akteure. Zweitens haben japanische wie chinesische Unternehmen stark in Produktinnovation sowie den Ausbau von geografischer Reichweite und Vertriebskanälen investiert. Der dritte Wachstumsfaktor ist die Expansion in Schwellenländermärkte.

Diese drei Faktoren bedeuten, dass es in den kommenden Jahren sicherlich noch mehr chinesische Neuzugänge in den Top 50 geben wird. Ihr Erfolg ist allerdings nicht garantiert: Die Top-50-Unternehmen aus Asien verzeichnen eine durchschnittliche Rentabilität von 14 %, deutlich unter dem globalen Durchschnitt von 18 %. Mit dem immer schärferen Wettbewerb im eigenen Land wächst auch der Druck auf die Margen, und die meisten asiatischen Riesen verzeichneten 2018 ein negatives Margenwachstum.

## Der chinesische Lebensmittel- und Getränkektor wächst fast doppelt so schnell wie der globale Durchschnitt

### ASIATISCHE KONZERNE GEWINNEN IMMER MEHR AN BEDEUTUNG - IHRE ZAHL HAT SICH FAST VERDOPPELT UND MACHT 15 % DES UMSATZES DER TOP 50 AUS

Entwicklung asiatischer FMCG-Konzerne in der Top-50-Rangliste



Quelle: OC&C Top-50-Studien 2009 und 2014, Geschäftsberichte

# Top-Unternehmen



## Ergiebiger Wachstumsmarkt

Eine unserer Top-Marken, das chinesische Molkereiunternehmen Yili, verbesserte ihren Umsatz 2018 im Vergleich zum Vorjahr um erstaunliche 17,8 %.

Seit 2013 hat Yili mehr als 200 neue Produkte herausgebracht, um Wachstumsmärkte zu erobern, wie die jungen, zunehmend gesundheitsbewussten chinesischen Verbraucher. Im Jahr 2017 kamen zum Beispiel neue Sojamilch-Getränke mit Pflanzenproteinen in einer auf die Millennial-Generation abgestimmten Verpackung auf den Markt. Ähnlich wie Coca-Cola in Nordamerika investierte Yili in ein Mineralwasser-Projekt, um im Markt für abgefülltes Wasser Fuß zu fassen.

Yili setzt aber nicht nur auf Innovation - auch der Ausbau seiner geografischen Reichweite trägt zum Umsatzwachstum bei. Das Unternehmen spricht seit 2015 gezielt Städte der unteren Tiers an und hat seine Verkaufsstellen in Dörfern von 110.000 im Jahr 2015 auf 530.000 im Jahr 2017 gesteigert. Begleitet werden diese beiden Strategien von den höchsten Werbeausgaben der gesamten Branche (ca. 12 %), die sicherstellen, dass die Marke Yili sowohl bei urbanen Influencern als auch ländlichen Arbeitern gleichermaßen bekannt ist.



# Top-Unternehmen



## Baijiu, das Milliarden-Dollar-Getränk

Wenn man westliche Verbraucher nach Premium-Spirituosen fragt, erscheint Baijiu garantiert nicht auf der Liste – obwohl es sich dabei um eines der beliebtesten alkoholischen Getränke der Welt handelt.

Dieser traditionelle chinesische Schnaps wird aus unterschiedlichen Kombinationen von Sorghumhirse, Weizen, Reis und Mais hergestellt und hat einen beachtlichen Alkoholgehalt von 50 bis 60 % oder mehr.

Er ist auch der Grund, dass der chinesische Alkoholproduzent Kweichow Moutai im Jahr 2018 in die Top 50 einsteigen konnte.

Durch einen höheren Preis für seinen Baijiu-Bestseller erzielte das Unternehmen ein jährliches Umsatzwachstum von 25 % – das größte Plus unter den gesamten Top 50. Eine Marketingoffensive positionierte die Marke dabei als das Getränk der Wahl für festliche und geschäftliche Anlässe.

Wie Yili festigte Moutai seine Marktführung durch den Ausbau der Vertriebskanäle. So wuchs sein Netz kleiner Ladengeschäfte beispielsweise von rund 2000 im Jahr 2015 auf rund 3000 zwei Jahre später. Gleichzeitig ging Moutai Partnerschaften mit Online-Riesen ein, um seine Absätze zu steigern.



# Verliert ZBB seinen Glanz?

Zero-Based Budgeting – eine Kostenplanungsmethode aus den 1960ern, die vom aktivistischen FMCG-Investor 3G wiederbelebt wurde – stand 2015 hoch im Kurs, wird jedoch in den Jahresberichten von 2018 weitaus weniger oft erwähnt. Nach dem fulminanten Comeback scheint ZBB also an Beliebtheit zu verlieren.

Ein Faktor sind möglicherweise die jüngsten Probleme beim ZBB-Anwender Kraft Heinz. Anfang 2019 musste das Unternehmen eine Abschreibung von 15,4 Mrd. US\$ sowie eine SEC-Untersuchung seiner Einkaufsbuchhaltung bekannt geben. In Verbindung mit einem stagnierenden EBITDA und schleppendem organischem Wachstum hat dies ein Schlaglicht auf den Einsatz von ZBB geworfen.

Beobachter der Branche, von Analysten bis zu den Medien, spekulieren über seine Rolle in der aktuellen Misere des Unternehmens. In scharfen Kommentaren wird die ZBB-Implementierung bei Kraft Heinz als „blaues Auge“ und „absolut schreckliche Idee“ bezeichnet, was dem Ruf der Methode kaum gutgetan hat.

Trotz alledem haben die meisten ZBB-Anwender unter den Top 50 dadurch eine Verbesserung ihrer Gewinnmargen verzeichnet. Wie wir bereits im letzten Jahr angesprochen haben, schneiden ZBB-Unternehmen jedoch beim organischen Umsatzwachstum offenbar schwächer ab als Nicht-Anwender.

Dies lässt vermuten, dass ZBB zwar die Effizienz verbessern kann, den Unternehmen aber nicht bei ihren Wachstumsproblemen hilft.

Insgesamt steckt ZBB noch in den Kinderschuhen und man kann noch nicht sagen, ob es wirklich die versprochenen Vorteile liefern wird: Ist Kraft Heinz nur ein Ausrutscher oder eine Warnung für die Zukunft?

Dies lässt vermuten, dass ZBB zwar die Effizienz verbessern kann, den Unternehmen aber nicht bei ihren Wachstumsproblemen hilft





## RANKING 2018 DER TOP 50

| RANG | VERÄNDERUNG<br>2018/2017 |    | UNTERNEHMEN                    | LAND           | LEH-UMSATZ<br>IN MIO. US\$ 2018 <sup>1</sup> | LEH-UMSATZ<br>% VERÄNDERUNG DES<br>UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG<br>2018 GGÜ. 2017 <sup>2</sup> |
|------|--------------------------|----|--------------------------------|----------------|--|---|
|      | ▲                        | ▼  |                                |                |  |   |
| 1    | ◆                        | -  | Nestlé AG                      | Schweiz        | \$93,400                                     | 2.1%  |
| 2    | ◆                        | -  | Procter & Gamble               | USA            | \$66,335                                     | 2.8%  |
| 3    | ◆                        | -  | PepsiCo                        | USA            | \$64,661                                     | 1.8%  |
| 4    | ◆                        | -  | Unilever                       | GB/Niederlande | \$60,120                                     | -5.1%   |
| 5    | ◆                        | -  | AB InBev                       | Belgien        | \$54,619                                     | -3.2%   |
| 6    | ◆                        | -  | JBS                            | Brasilien      | \$49,044                                     | 12.4%   |
| 7    | ◆                        | -  | Tyson Foods                    | USA            | \$40,052                                     | 4.7%  |
| 8    | ▲                        | +6 | British American Tobacco P.L.C | GB             | \$32,656                                     | 25.2%   |
| 9    | ▼                        | -1 | Coca-Cola Company              | USA            | \$31,856                                     | -10.0%  |
| 10   | ◆                        | -  | L'Oréal                        | Frankreich     | \$31,766                                     | 3.5%  |
| 11   | ▼                        | -2 | Philip Morris International    | USA            | \$29,625                                     | 3.1%  |
| 12   | ▼                        | -1 | Danone                         | Frankreich     | \$29,070                                     | -0.6%   |
| 13   | ▲                        | +2 | Heineken Holding               | Niederlande    | \$26,499                                     | 4.0%  |
| 14   | ▼                        | -2 | Kraft Heinz                    | USA            | \$26,259                                     | 0.7%  |
| 15   | ▼                        | -2 | Mondelez                       | USA            | \$25,938                                     | 0.2%  |
| 16   | ◆                        | -  | Archer Daniels Midland         | USA            | \$24,831                                     | 10.9%   |
| 17   | ◆                        | -  | WH Group                       | China          | \$21,283                                     | -0.1%   |
| 18   | ▲                        | +1 | Suntory                        | Japan          | \$20,383                                     | 4.3%  |
| 19   | ▼                        | -1 | Altria Group                   | US             | \$19,513                                     | 0.5%  |
| 20   | ▲                        | +2 | Japan Tobacco                  | Japan          | \$18,974                                     | 3.3%  |
| 21   | ◆                        | -  | Asahi Breweries                | Japan          | \$18,765                                     | 1.6%  |
| 22   | ▼                        | -2 | Kimberly Clark                 | USA            | \$18,434                                     | 0.7%  |
| 23   | ▲                        | +3 | Reckitt Benckiser              | GB             | \$16,796                                     | 10.0%   |
| 24   | ▲                        | +1 | Diageo                         | GB             | \$16,148                                     | 0.9%  |
| 25   | ▼                        | -2 | General Mills                  | USA            | \$15,740                                     | 0.8%  |

1. Umsatzzahlen ohne Verbrauchssteuer

2. Prozentuale Veränderung ohne Verbrauchssteuer

## RANKING 2018 DER TOP 50

| RANG | VERÄNDERUNG<br>2018/2017 |     | UNTERNEHMEN                  | LAND        | LEH-UMSATZ<br>IN MIO. US\$ 2018 <sup>1</sup> | LEH-UMSATZ  |
|------|--------------------------|-----|------------------------------|-------------|--|---|
|      |                          |     |                              |             |  | % VERÄNDERUNG DES<br>UMSATZES IN LANDESWÄHRUNG<br>2018 GGÜ. 2017 <sup>2</sup> |
| 26   | ▼                        | -2  | Colgate Palmolive            | USA         | \$15,544                                     | 0.6%  |
| 27   | ▲                        | +1  | Grupo Bimbo                  | Mexiko      | \$14,993                                     | 7.8%  |
| 28   | ▼                        | -1  | Johnson & Johnson            | USA         | \$13,853                                     | 1.8%  |
| 29   | ▲                        | +1  | Estée Lauder Companies       | USA         | \$13,616                                     | 15.8%   |
| 30   | ▼                        | -1  | Essity                       | Schweden    | \$13,614                                     | 8.4%  |
| 31   | ▲                        | +1  | LVMH                         | Frankreich  | \$13,249                                     | 5.6%  |
| 32   | ▼                        | -1  | Kellogg Company              | USA         | \$12,312                                     | 6.0%  |
| 33   | ◆                        | -   | Henkel                       | Deutschland | \$12,228                                     | -1.4%   |
| 34   | ▲                        | +9  | Yili Group                   | China       | \$11,891                                     | 17.8%   |
| 35   | ▲                        | +1  | Kirin Breweries              | Japan       | \$11,748                                     | 5.7%  |
| 36   | ▼                        | -2  | Royal Friesland Campania     | Niederlande | \$11,563                                     | -4.1%   |
| 37   | ▲                        | +1  | Nippon Meat Packers          | Japan       | \$11,494                                     | 5.6%  |
| 38   | ▼                        | -1  | Kao                          | Japan       | \$10,824                                     | -1.7%   |
| 39   | ▲                        | +2  | Bunge Limited                | Bermuda     | \$10,820                                     | 12.8%   |
| 40   | ▼                        | -5  | Molson Coors Brewing Company | USA         | \$10,770                                     | -2.1%   |
| 41   | ▼                        | -2  | Pernod Ricard SA             | Frankreich  | \$10,598                                     | -0.3%   |
| 42   | ▲                        | +4  | Mengniu Dairy                | China       | \$10,420                                     | 14.7%   |
| 43   | ▼                        | -3  | Imperial Tobacco             | GB          | \$10,347                                     | -0.8%   |
| 44   | ▼                        | -2  | Arla Foods A.M.B.A           | Dänemark    | \$10,301                                     | -1.1%   |
| 45   | ◆                        | -   | Carlsberg                    | Dänemark    | \$9,891                                      | 3.0%  |
| 46   | ▲                        | +12 | Kweichow Moutai              | China       | \$9,813                                      | 25.4%   |
| 47   | ▲                        | +2  | Shiseido                     | Japan       | \$9,657                                      | 9.2%  |
| 48   | ▼                        | -4  | Hormel Foods                 | USA         | \$9,546                                      | 4.1%  |
| 49   | ▲                        | +1  | Tingyi                       | China       | \$9,064                                      | 3.0%  |
| 50   | ▼                        | -2  | Yamazaki Baking              | Japan       | \$8,973                                      | 0.9%  |

## STANDORTE

Belo Horizonte

Boston

Hong Kong

Istanbul

London

Mailand

München

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Warschau

## IHRE ANSPRECHPARTNER

Christoph Treiber, Partner  
[christoph.treiber@occstrategy.com](mailto:christoph.treiber@occstrategy.com)

Will Hayllar, Partner  
[will.hayllar@occstrategy.com](mailto:will.hayllar@occstrategy.com)

Adam Xu, Partner  
[adam.xu@occstrategy.com](mailto:adam.xu@occstrategy.com)

Leo Chiang, Associate Partner  
[leo.chiang@occstrategy.com](mailto:leo.chiang@occstrategy.com)



**OC&C**  
Strategy consultants