ZEITENWENDE IN DER LEBENSMITTELINDUSTRIE – WIE ZUKUNFTSSICHER IST DER MITTELSTAND?

► Thomas Kleinschnittger, Associate Partner bei Wintergerst | Fotograf: Yakup Zeyrek

Die hohe Inflationsrate und der daraus resultierende Kostendruck gehören für Hersteller in der Lebensmittelindustrie derzeit zu den größten Herausforderungen. Verlässliche Prognosen über Marktentwicklungen sind kaum mehr möglich. Rohwaren, Material und Betriebsmittel verteuern sich im deutlich zweistelligen Prozentbereich. Diese Preissteigerungen können die Hersteller nur zum Teil an den Handel weitergeben.

In unserer Studie* zur Lebensmittelindustrie, die wir gemeinsam mit der Hochschule Bremen durchgeführt haben, gab mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen in der Lebensmittelindustrie an, dass sie eine EBIT-Marge zwischen einem und fünf Prozent hat. Ihre Zukunftssicherheit ist damit in Frage gestellt, womöglich kommt es zu einer Marktbereinigung. Um ihren Fortbestand zu sichern, müssen sie die zur Verfügung stehenden Daten ordentlich auswerten und rationale Entscheidungen treffen. Eine effiziente Logistikabwicklung mit agilem Innendienst ist zudem unabdingbar. Auch der Finanzvorstand rückt dabei immer mehr in den Fokus: Ihm muss es gelingen, mit einer weitreichenden Liquiditätsplanung eine branchenübliche Finanzsituation beizubehalten.

Controlling – Datenaufbereitung für bessere Entscheidungsfindung

Mittelständische Unternehmen werten häufig die über ihre verschiedenen Systeme gesammelten Daten nicht zielführend aus. Dabei ist gerade die tiefgehende Datenaufbereitung kritisch für den Unternehmenserfolg und die Steuerung der Kunden. So entsteht Transparenz, die bis dahin unsichtbare Probleme und Potenziale aufdeckt. Mit der Definition von Action Steps, Kennziffern und einer klaren Rollenzuteilung lassen sich diese Potenziale heben. Um vollständige und aktuelle Daten zur Verfügung zu stellen, müssen IT-Systeme häufig angepasst oder modernisiert werden.

Profitable Umsätze durch den richtigen Sortimentsmix

Ein Erfolgsfaktor ist es, die Balance im Sortiment zu finden, damit dieses für Kunden attraktiv, aber gleichzeitig auch betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Unternehmen sollten von einem hochkomplexen und sehr kundenindividuellen Sortiment absehen. Stattdessen bietet sich die gezielte SKU-Reduzierung (Stock Keeping Unit) an – basierend auf markt- und absatzbezogenen, logistischen und produktionsbezogenen Daten; so lassen sich unprofitable Artikel und ihre Umsätze streichen und damit die EBIT-Marge verbessern.

Optimierung des Order-to-Cash-Prozesses

Ineffiziente Auslieferungen und halbvolle Streckentransporte sowie ineffektive Abläufe in der Bearbeitung sollten in Zeiten von knappen Ressourcen und steigenden Speditionskosten eingestellt werden. Das Outsourcing der Lager- und Kunden-Logistik kann hier zu einer deutlich effizienteren Abwicklung der Logistikprozesse führen. Der gesamte Order-to-Cash-Prozess wird neu strukturiert und organisiert, wobei für einen reibungslosen Ablauf hier die unterschiedlichen IT-Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Einführung eines Logistik-Controlling-Systems erlaubt die effektive Erfolgskontrolle. Alle diese Kostensenkungspotenziale wirken sich unmittelbar positiv auf den operativen Cashflow eines Unternehmens aus.

Herstellung einer branchenüblichen Finanzsituation

Durch eine vorausschauende Liquiditätsplanung lassen sich Finanzierungsengpässe frühzeitig erkennen und die notwendigen Maßnahmen in Gang setzen. Aufgrund der Geschäftsmodelle bei der Lebensmittelproduktion ist der Liquiditätsbedarf jedoch häufig saisonal bedingt.

Daher muss die Finanzierungsstruktur an das Geschäftsmodell angepasst werden. Außerdem sind Inflationseffekte zu berücksichtigen. Steigt der Wert der halbfertigen Waren im Lager mit höheren Preisen, wird dadurch mehr Kapital im Unternehmen gebunden – dies erfordert einen erhöhten Liquiditätsbedarf, der wiederum berücksichtigt werden muss. Dem kann durch gezielte Verlängerungen der Zahlungsfristen und einem effektiveren Order-to-Cash-Prozess entgegenwirkt werden. Ein Unternehmen, das so seine Kosten senkt, kann eine überdurchschnittliche EBIT-Quote erzielen und nachhaltig die Eigenkapitalausstattung verbessern.

Gutes Geschäft – schlechte Wechselkursentwicklung

Mittelständische Lebensmittelunternehmen aus Deutschland verkaufen ihre Ware meist im Inland oder in der Euro-Zone; die Rohwaren kommen allerdings häufig aus anderen Währungsräumen. Durch gestresste internationale Beziehungen entsteht große Volatilität am Devisenmarkt, was die Planung der Finanzmittel für den Einkauf der Rohwaren zur Herausforderung werden lässt. Die Unternehmen müssen im Einkauf auf historischen Daten basierend möglichst präzise planen und den notwendigen Betrag an Fremdwährung unbedingt am Devisenmarkt absichern.

Zusammenfassung

Um eine realistische EBIT- und Liquiditätsplanung zu erstellen, ist es wichtig, dass die Datenbasis stimmt, ein ganzheitliches operatives Controlling implementiert ist, die Absatz- und Distributionsplanung funktioniert und der interne Order-to-Cash-Prozess effizient gestaltet ist. Da Unternehmen diese Veränderungen selten aus eigener Kraft stemmen können, ist es empfehlenswert, einen erfahrenen und unabhängigen Berater hinzuzuziehen. Die Zusammenarbeit in diesen Bereichen hat auch eine positive Signalwirkung nach innen und auf alle Mitarbeiter, denn sie trägt zur Zukunftssicherheit und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.

Thomas Kleinschnittger war in unterschiedlichen Führungspositionen in multinationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen tätig, darunter Unilever, Nestlé, Safilo und Ralston Purina. Seit 2014 ist er als Associate Partner bei der Societät Wintergerst Experte für Vertrieb und Marketing und leitet zudem den Standort Hamburg von Wintergerst. Er lehrt als Dozent an den Hochschulen Bremen (Fachbereich Strategisches Handels- und Standortmanagement) und Bielefeld (Fachbereich Innovationsmanagement).
thomas.kleinschnittger@wintergerst.com

Über die Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung
Die Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung GmbH & Co. KG, Stuttgart und Hamburg, ist ein auf mittelständische Familienunternehmen spezialisiertes Beratungsunternehmen. Der Fokus liegt auf der Begleitung von Unternehmenstransaktionen, der Restrukturierung sowie der strategischen Neuausrichtung. Wintergerst verfügt über hohe Branchen- sowie Umsetzungskompetenz und setzt in Projekten regelmäßig Persönlichkeiten ein, die über langjährige Führungserfahrung in der jeweiligen Industrie verfügen. Durch die aktive Mitgliedschaft in dem renommierten internationalen Netzwerk ICFG ist Wintergerst global präsent.
www.wintergerst.com

* Studie: Zeitenwende in der Lebensmittelindustrie – wie zukunftssicher ist der deutsche Mittelstand? Umfrage der Hochschule für angewandte Wissenschaften, Bremen 2021, Fakultät 1 Finanzen & Controlling Prof. Dr. Lars Büttner in Zusammenarbeit mit Wintergerst Societät für Unternehmerberatung GmbH & Co KG