

Orientierungshilfe für Schatzsucher

Wie Hersteller und Händler von Konsumgütern mit Hilfe des ConsuMEA Growth Compass das Potenzial im Nahen Osten und Afrika erschließen können.

Von Udo Kopka, Taro Nordheider und Florian Prittwitz-Schlögl

Die Märkte sind nicht einfach zu bedienen, aber lukrativ: Der Nahe Osten und Afrika (Middle East and Africa; kurz MEA) bieten Herstellern und Händlern von Konsumgütern eine Reihe von interessanten, bislang oft wenig erschlossenen Wachstumsmärkten. Auf den ersten Blick erscheint die Region unübersichtlich und heterogen, doch durch die Konzentration auf nur wenige Schwerpunktländer lassen sich große Teile des Potenzials erschließen (siehe auch „Ab in den Süden“, Akzente 2'09).

Die Märkte der arabischen Golfstaaten (GCC), der Türkei, Südafrikas, Nigerias, Ägyptens und Marokkos erwirtschaften gemeinsam ein Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 2,4 Billionen US-Dollar. Das BIP von Russland, Brasilien und Indien ist jeweils deutlich kleiner. Dabei ist das Wohlstandsniveau von 6.000 US-Dollar pro Kopf etwa vergleichbar mit dem von Brasilien (7.925 US-Dollar) und fast doppelt so hoch wie in China (3.132 US-Dollar). Auch die Rahmenbedingungen sind überraschend gut: Fünf der genannten Märkte liegen im „Ease of Doing Business“-Index der Weltbank vor Russland, Indien und Brasilien. Das Risiko politischer Instabilität wird von der Economist Intelligence Unit in drei dieser Märkte kleiner eingeschätzt als das in Russland.

Dennoch zögert die Industrie: Bei Anzahl und Wert von Unternehmensfusionen und -übernahmen liegt MEA weiterhin deutlich hinter den BRIC-Staaten. Auch Analysten schenken den Unternehmen aus der Region weit weniger Beachtung als den bekannten Wachstumsregionen in Asien und Lateinamerika. Vielen Managern fällt es schwer, die Attraktivität der insgesamt 69 Länder der Region MEA für ihre Produkte einzuschätzen.

Hier kann der ConsuMEA Growth Compass als innovatives Werkzeug für ein präzises Verständnis der Märkte sorgen: Er nutzt die Tatsache, dass Produkte eine Art „Wachstums-DNS“ haben. Auf der Grundlage von global beobachteten Wachstumsmustern einzelner Produktkategorien lassen sich fünf Investitions- und Markteintrittsstrategien unterscheiden. So können die Entscheider der Branche Investitionen und Markteintritte präzise planen und auf maximalen Return on Investment setzen.

Die „Wachstums-DNS“ entschlüsseln

Die Konsumententscheidungen von Verbrauchern hängen stark von deren Einkommen und damit von der Wirtschaftsleistung eines Landes ab. Deshalb besteht im weltweiten Vergleich ein starker, statistisch eindeutig nachweisbarer Zusammenhang zwischen den Pro-Kopf-Ausgaben für Konsumgüter in einem Land und dessen Wohlstandsniveau, gemessen als Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf der Bevölkerung. Überraschenderweise findet sich dieser Zusammenhang auch auf der Ebene einzelner Produktkategorien.

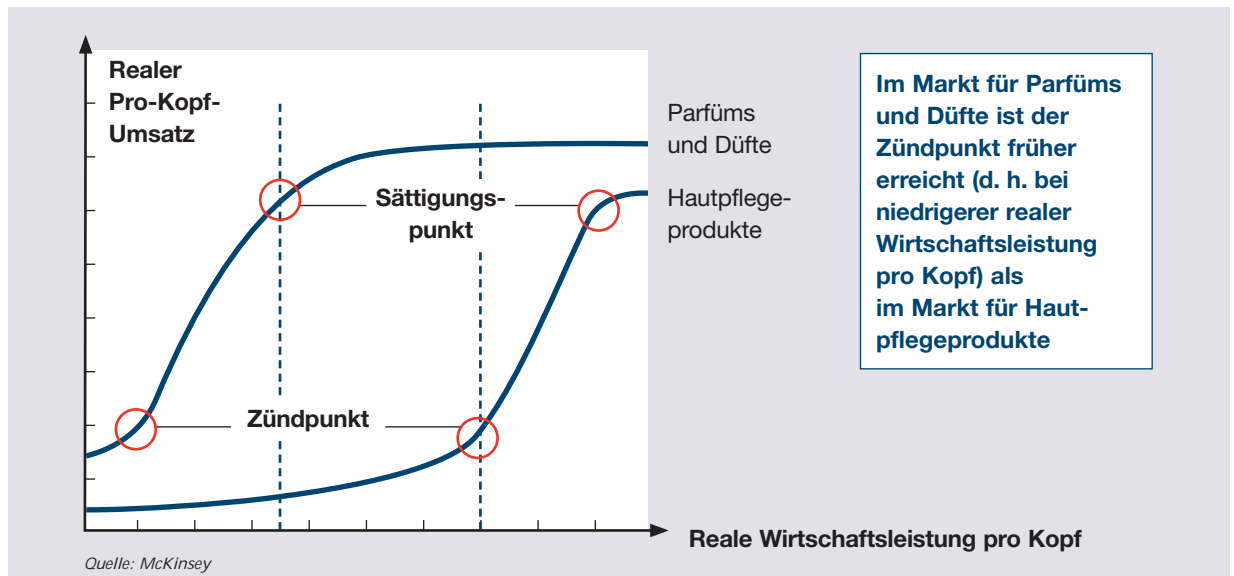
Der Pro-Kopf-Umsatz einer bestimmten Produktgruppe, beispielsweise Haushaltsgeräte oder Kleidung, beschreibt, in Bezug gesetzt zum BIP pro Kopf, typischerweise eine S-Kurve. Ab einem bestimmten Wohlstandsniveau (dem „Zündpunkt“) zieht der Pro-Kopf-Umsatz deutlich an und wächst schneller als das Pro-Kopf-Einkommen. Erreicht eine Gesellschaft dann ein sehr hohes Wohlstandsniveau, kommt es zu einem Sättigungseffekt.

Auf welchem Einkommenslevel Zündpunkt und Sättigungspunkt liegen, ist je nach Produktkategorie unterschiedlich, weil sich abhängig vom Wohlstandsniveau der Gesellschaft die Konsumbedürfnisse ändern. Jede Produktkategorie zeigt über alle Gesellschaften und Regionen hinweg ein typisches S-Kurven-Muster. So lassen

*Shopping Mall in Dubai:
In den arabischen
Golfstaaten sind Wohl-
standsniveau und
Konsumneigung hoch.*



1. Bei wachsendem Wohlstand folgt die Entwicklung jeder Konsumgüterkategorie einer spezifischen S-Kurve



sich Diskontinuitäten frühzeitig erkennen und Investitions- und Budgetentscheidungen zielgenau treffen (*Grafik 1*). Drei Wachstumszonen können in Abhängigkeit von der Wirtschaftsleistung pro Kopf bestimmt werden:

Warmlaufzone: Auf niedrigem Wohlstandsniveau bleibt das Wachstum schwach: Die Produkte sind den Verbrauchern noch zu teuer und der Anstieg des BIP pro Kopf wirkt nur gedämpft auf die Pro-Kopf-Umsätze.

Sprintzone: Erreichen die Märkte diesen Einkommensbereich, werden die Produkte erschwinglicher; der Pro-Kopf-Umsatz steigt deutlich schneller an – häufig mit höheren Wachstumsraten als das BIP pro Kopf.

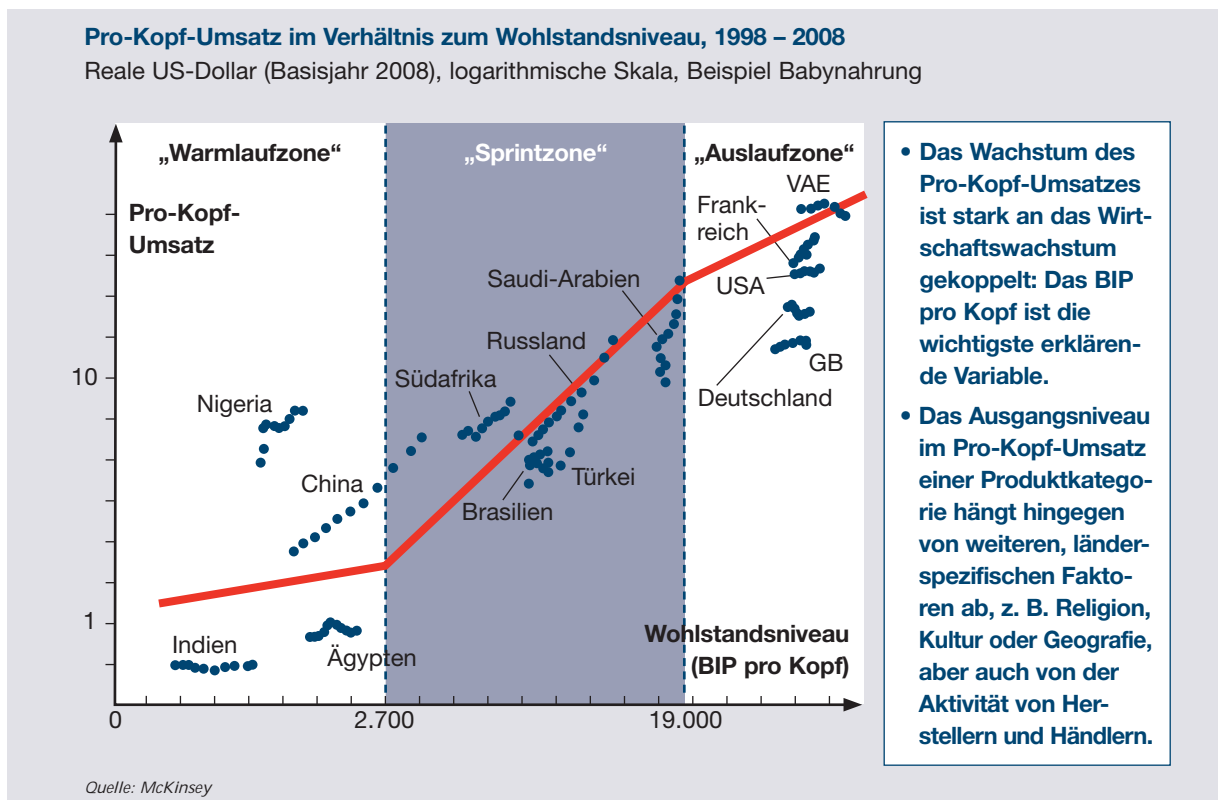
Auslaufzone: Je näher der Markt an den Sättigungspunkt gelangt, desto mehr flaut das Wachstum ab. Die Verbraucher wenden sich allmählich anderen Produktkategorien zu, die nun für sie erschwinglich oder attraktiver sind. Die Entwicklung des BIP pro Kopf verliert an Bedeutung für das Wachstum.

Während das Wachstum des Pro-Kopf-Umsatzes stark an die Wirtschaftsleistung gekoppelt ist, hängt das Niveau des Pro-Kopf-Umsatzes einer Produktkategorie von weiteren, länderspezifischen Faktoren ab, etwa von Religion, Kultur oder Geografie. Auch Aktivitäten von Konsum-

güterherstellern und Händlern können hier eine Rolle spielen. Die Analysemethode des ConsuMEA Growth Compass erlaubt es, diese beiden Effekte voneinander zu isolieren und damit die weltweit identische „Wachstums-DNS“ eines Produkts zu entschlüsseln.

Exemplarisch zeigt sich das beschriebene Muster in der Kategorie Babynahrung (*Grafik 2, rechts*). In Ländern mit einem geringen BIP pro Kopf sind die Ausgaben für Babynahrung gering und nehmen nur schleppend zu. Die nur moderate Wachstumsdynamik zeigt sich in den Kurven für Indien, Ägypten und Nigeria. Allerdings lässt sich auch erkennen, welche Bedeutung lokale Unterschiede für das Ausgangsniveau haben: In Indien beispielsweise ist der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz bei Babynahrung sehr niedrig. Die Gründe dafür sind ein verbreitetes Misstrauen gegen verpackte Lebensmittel, aber auch die eingeschränkte Verfügbarkeit von Babynahrung in flüssiger und Breiform wegen unzureichender Kühlmöglichkeiten, Beschränkungen der Werbung für Babynahrung sowie Preisbarrieren. In Nigeria hingegen ist das Niveau des Pro-Kopf-Umsatzes mit Babynahrung viel höher. Das liegt nicht nur an der hohen Geburtenrate – Babys machen 17 Prozent der Bevölkerung aus –, sondern auch an der aktiven Marketingstrategie des Marktführers *Nestlé* seit den 60er Jahren. Zusätzlich hat der Verbrauch um die Jahrtausendwende drastisch und nachhaltig zuge-

2. Der globale Produktlebenszyklus von Babynahrung folgt einer typischen S-Kurve mit einer „Sprintphase“ bei mittlerem Wohlstandsniveau



nommen, da nach Wiedereinführung der Demokratie im Jahr 1999 das verfügbare Einkommen der Haushalte spürbar anstieg. Im Anschluss zeigt sich jedoch auch in diesem Markt wieder das dem Wohlstandsniveau entsprechende geringe Wachstum.

Potenziale in Gewinn verwandeln

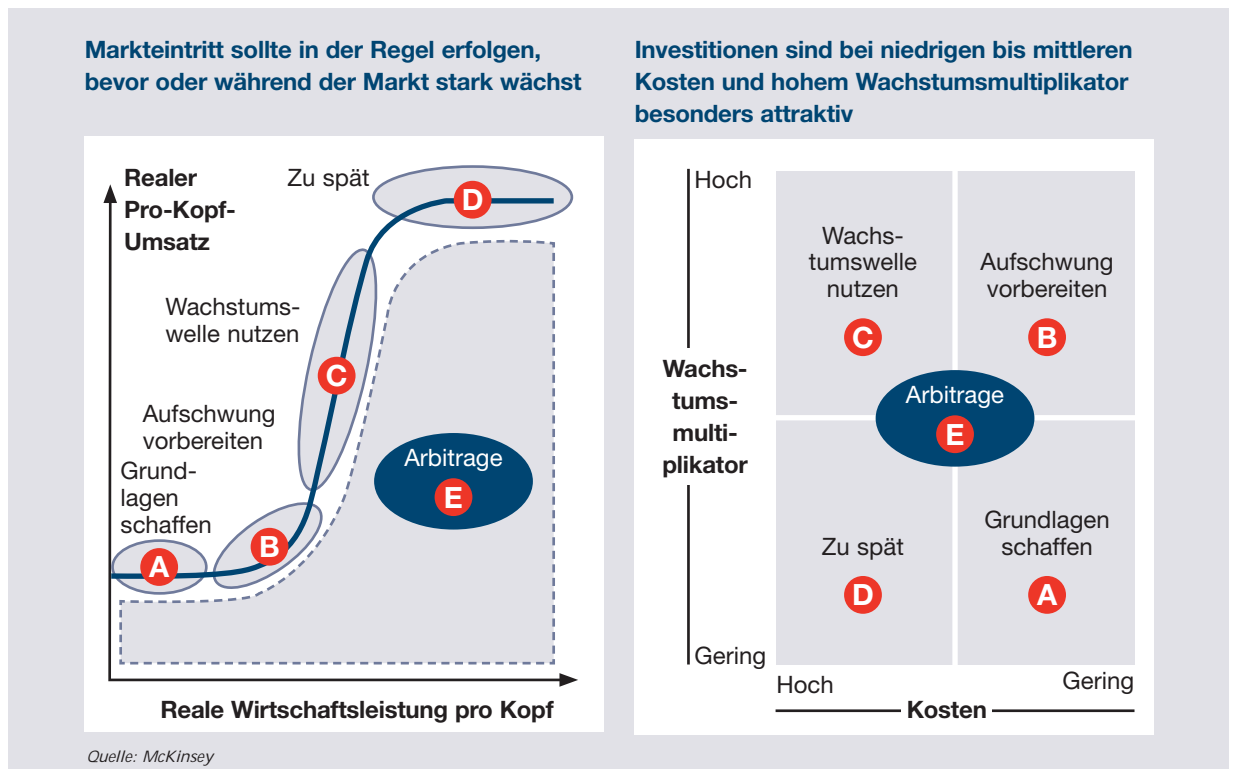
Bei einem mittleren BIP pro Kopf bewegen sich die Märkte in die „Sprintzone“; der Pro-Kopf-Umsatz nimmt überproportional zu. Beispiel Türkei: Dort ging der Anstieg des BIP pro Kopf einher mit einem auf 45 Prozent angestiegenen Anteil erwerbstätiger Mütter. Gleichzeitig sanken die Preise für Babynahrung, sodass heute nur noch 15 Prozent aller Babys in ihren ersten sechs Monaten ausschließlich gestillt werden. Auch am Beispiel Saudi-Arabien lässt sich das Beschleunigungspotenzial gut nachweisen; hier haben verstärkte Werbemaßnahmen und die Ermutigung zur Flaschenfütterung in Privatkliniken zum starken Wachstum der Kategorie Babynahrung beigetragen – 75 Prozent aller Babys be-

kommen schon im Laufe der ersten sechs Lebensmonate feste Nahrung.

In Ländern mit hohem Wohlstandsniveau erreicht der Markt für Babynahrung einen natürlichen Sättigungspunkt: In der Regel sinken die Geburtenraten, gleichzeitig verringern sich wie beispielsweise in Deutschland die Margen durch harten Wettbewerb. Eine Ausnahme stellt Frankreich dar: Hohe Geburtenraten, ein steigender Anteil berufstätiger Mütter, aber auch die aggressiven Marketingkampagnen von *Nestlé* und *Diepal-NSA* mit einer innovativen Produktpalette und gezielten Bildungsprogrammen führen dazu, dass dort der Markt für Babynahrung wächst und der Verbrauch mit etwa 3,5 Kilo pro Kopf der Bevölkerung weltweit im Spitzenbereich liegt.

Wie können Konsumgüterhersteller und -händler diese Erkenntnisse aus dem *ConsumEA Growth Compass* zu ihrem Vorteil nutzen? Die offensichtlichen Diskontinuitäten in der Wachstumskurve (Zünd- und Sättigungs-

3. Je nach Phase des Produktlebenszyklus gibt es 5 unterschiedliche Möglichkeiten, in Märkte zu investieren



punkte) und die Wachstumsmultiplikatoren der jeweiligen Phase des Produktlebenszyklus (Verhältnis zwischen Wachstumsrate der Umsätze und der Höhe des BIP pro Kopf) sollten eine zentrale Rolle bei Investitions- und Budgetentscheidungen für eine bestimmte Produktkategorie und ein bestimmtes Land spielen. Zusätzlich entscheiden Investitionskosten über die Profitabilität einer Expansion – sie können je nach Kategorie, Land oder sogar Situation des Unternehmens deutlich voneinander abweichen.

Abhängig vom Wohlstandsniveau der Konsumenten, dem entsprechenden Wachstumsmultiplikator sowie den Investitionskosten, unterscheiden wir fünf verschiedene Optionen für Investitionsstrategien (Grafik 3). Sie alle sind – je nach Phase des Produktlebenszyklus – für die Branche relevant. Allerdings finden erfolgreiche Markteintritte in der Regel statt, bevor oder während der Markt den rasanten Aufschwung der „Sprintzone“ erreicht (B bzw. C). Solche Investitionen sind üblicherweise durch

geringe bis mittlere Kosten und mittlere bis hohe Wachstumsmultiplikatoren gekennzeichnet.

Auch wenn der tatsächlich erreichte Pro-Kopf-Umsatz einer Kategorie unter dem entsprechenden Punkt auf der global ermittelten S-Kurve einer Kategorie liegt, gibt es Potenziale für Arbitrage (E). Liegt der erreichte Punkt deutlich tiefer, gibt es Potenzial jenseits des Wirtschaftswachstums für die Konsumgüterindustrie; allein im Bereich Babynahrung könnte durch eine solche Aktivierung in Indien ein zusätzlicher Umsatz von bis zu 6 Milliarden Dollar erzielt werden.

Basierend auf diesem Modell sind Ägypten und Marokko für Babynahrung die attraktivsten Märkte mit hohem Return on Investment: Ägypten zeigt großes Marktaktivierungspotenzial durch Arbitrage (E) und Marokko bewegt sich in den nächsten fünf Jahren auf das Wohlstandsniveau der „Sprintzone“ zu (B). Markteintritte in stärker entwickelten Ländern wie Südafrika oder den Vereinig-

ten Arabischen Emiraten sind teurer, was den Return on Investment schmälert. Überdies scheint der Markt in den Emiraten bereits gesättigt zu sein.

Die ConsumeMEA-Growth-Compass-Datenbank

Mit dem ConsumeMEA Growth Compass hat McKinsey ein webbasiertes Online-Tool entwickelt, das kohärente Daten und Informationen zur Konsumgüterindustrie im Nahen Osten und in Afrika zur Verfügung stellt. Die Datenbank enthält historische und prognostizierte Umsatz- und Volumendaten für rund 60 Konsumgüterkategorien in den sechs wichtigsten Märkten der Region sowie für die BRIC-Staaten und ausgewählte Industrieländer. Sie wird regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht sowie um weitere Länder und die Unterscheidung nach Verkaufskanälen ergänzt. Zusätzlich stellt sie Daten zu etwa 100 makroökonomischen Schlüsselgrößen für die untersuchten Länder zur Verfügung.

McKinsey kann auf dieser Basis lokalen und internationalen Konsumgüterherstellern und Händlern helfen, die „Wachstums-DNS“ ihrer Produkte im Nahen Osten und in Afrika zu erkennen und die entsprechenden Potenziale zu heben.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an:

taro_nordheider@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Das Wachstum jeder Konsumgüterkategorie verläuft im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung eines Landes in Form einer spezifischen S-Kurve („Wachstums-DNS“).

2. Hersteller und Händler von Konsumgütern können diese Muster nutzen, um präzise Investitions- und Budgetentscheidungen zu treffen bezüglich der heterogenen, aber vielversprechenden Märkte des Nahen Ostens und Afrikas.

3. Die ConsumeMEA-Growth-Compass-Datenbank von McKinsey stellt in einem webbasierten Online-Tool kohärente Konsumdaten für etwa 70 Produktkategorien und eine Reihe makroökonomischer Schlüsselgrößen zu den wichtigsten MEA-Märkten zur Verfügung.

Autoren



1 Dr. Udo Kopka ist Partner im Hamburger McKinsey-Büro. Er ist Leiter der McKinsey-Initiative ConsumeMEA (Consumer Goods Middle East and Africa).

2 Taro Nordheider ist Partner im Münchener McKinsey-Büro. Er ist Mitglied der Leadership Group der ConsumeMEA-Initiative, die er mitgegründet hat.

3 Florian Prittwitz-Schlögl ist Berater im Münchner McKinsey-Büro. Er berät Unternehmen in den Branchen Konsumgüter und Finanzindustrie sowie im öffentlichen Sektor zu Fragen der Unternehmensstrategie.