



Opinion Paper

Vorsicht vor der vierfachen Demographie-Falle!

August 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Dr. Johannes B. Berentzen

Jan-Fredrik Stahlbock

Vorsicht vor der vierfachen Demographie-Falle!

Sie kennen die Aussagen, wenn Sie abends mit Bekannten in einer Bar stehen: „Früher haben wir immer XY getrunken, das gibt es doch gar nicht mehr.“ Und es stimmt: Nur wenige Marken sind älter als 50 Jahre, älter als 100 Jahre. Marken verschwinden und viele von ihnen kehren nicht mehr zurück (z. B. Moravia Pils, Mc Two, Florida Boy). Einige, ausgewählte Marken erleben als „Retroversion“ ein Revival (z. B. TriTop, Vita Cola, Afri Cola etc.).



Marken und Produkte unterliegen ständig der Gefahr, dass das vorhandene Angebot nicht mehr den Zeitgeist trifft und sich ihr Lebenszyklus mitunter schlagartig dem Ende zuneigt. Die Gründe für den Markenniedergang sind oft vielschichtig. In einige Marken wird nicht mehr oder nicht ausreichend investiert, andere Marken werden von innovativen Produkten verdrängt.

Aber was tun, wenn sich nicht nur die eigene Marke, sondern eine gesamte Kategorie langsam zurück entwickelt? „Das Mengenwachstum neigt sich dem Ende zu“ wird von der Marktforschung oft postuliert. Nicht nur bei Getränken, auch in anderen Branchen setzen zunehmend Sättigungstendenzen ein. Eine beliebte Reaktion von Händlern und Herstellern: Preis runter. Kann aber dadurch die Kategorie wieder auf einen allein mengeninduzierten Wachstumspfad gebracht werden?



Die Kategorie Bier verliert z.B. seit Jahren an Zuspruch. In der Presse müssen wir jedes Jahr lesen, dass unser Durchschnittskonsum schon wieder gesunken ist. Laut Statistiken schrumpft die Kategorie Bier um 1 bis 2 % Menge pro Jahr, mit der Folge, dass viele Anbieter den Preis senken, um ein möglichst großes Stück vom kleiner werdenden Kuchen zu erhalten. Jede Woche gibt es das Premium Pils in der 20er Kiste für weniger als 10 Euro. Das halten die großen Braukonzerne ein paar Jahre durch, der ein oder andere Mittelständler geht jedoch schon früher in die Knie.

Und warum verweigert der Verbraucher den zusätzlichen Konsum? Junge Konsumenten kaufen vermehrt andere Getränke und die traditionelle Kernzielgruppe wird immer älter. Die Gefahr: Junge Generationen behalten ihren Habitus bei und die älteren sterben aus. Bier befindet sich, wie viele andere Kategorien, in einer mehrdimensionalen „Demographie-Falle“. Die Mengenverluste werden zukünftig noch drastisch zunehmen.

Die Demographie-Falle besteht im Wesentlichen aus vier Effekten, die sich je nach Kategorie unterschiedlich stark auf deren Entwicklung auswirken können:

1. **Bevölkerungseffekt:** Während in anderen Industrienationen die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten zunehmen wird (beispielsweise in der Türkei, Frankreich, GB, Spanien, Italien und den USA), ist in Deutschland mit einem Rückgang von mehr als 11 Mio. Menschen bis 2060 zu rechnen. Somit stehen rund 14 % weniger potenzielle Konsumenten zur Verfügung – allein, wenn man den deutschen Markt betrachtet. Im Durchschnitt trinkt jeder Bundesbürger rund 290 Liter alkoholfreie Getränke. Bis 2060 werden somit rund 3,2 Mrd. Liter weniger alkoholfreie Getränke konsumiert.
2. **Kohorteneffekt:** Jede Alterskohorte bringt ein spezielles Konsumverhalten mit sich. Dieses Konsumverhalten wird über das Leben hinweg weitestgehend beibehalten, unterscheidet sich aber deutlich zwischen den verschiedenen Alterskohorten. Beispiel Dosenmilch: In Zeiten des Wirtschaftswunders durfte die Kondensmilch in keinem Kaffee fehlen. Auch heute trinken die Generationen von damals ihren Filterkaffee am liebsten mit „Bärenmarke“ oder anderen Marken. Und die Jugend? Es muss zwar süß und milchig sein, aber Kondensmilch kommt nicht in die Tasse (bzw. ins Glas oder den Papp-Becher). Schon heute leidet diese Kategorie unter starken Nachfragerückgängen.
3. **Alterseffekt:** Für gewisse Kategorien (z. B. alkoholische Getränke, fettthaltige Nahrungsmittel) setzt im Alter eine natürliche Zurückhaltung der Konsumenten ein. Sei es aus gesundheitlichen Gründen oder einer geringer benötigten Menge. Beispielsweise ersetzen viele Konsumenten im Alter Butter durch Margarine, um sich cholesterinbewusster zu ernähren und Herzkrankheiten vorzubeugen. Heute ist bereits rund ein Viertel der Bevölkerung älter als 60 Jahre, bis 2060 steigt der Anteil auf rund 40 %. Für einige Kategorien bedeutet dies, dass allein der Alterseffekt die bisherige Zielgruppe recht schnell dezimiert.
4. **Migrationseffekt:** Inzwischen leben in Deutschland mehr als 16 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund. Dies entspricht etwa 20 Prozent der Bevölkerung. Hiermit kommen auch andere Konsumbedürfnisse in die Läden, auf die sich der Handel zum Teil bereits eingestellt hat. Importierte Marken aus verschiedenen Ländern prägen u.a. die Feinkostabteilungen der Supermärkte. Hinzu kommt, dass auch aus religiösen Gründen neue Anforderungen an die Produkte gestellt werden. Koscher- oder Halal-Zertifizierung sind nur ausgewählte Beispiele hierfür.

Alle vier Effekte sind grundsätzlich nicht aufzuhalten. Es stellt sich daher die Frage wie Hersteller auf diese Entwicklung reagieren können. Worauf müssen sie achten und welchen Einfluss haben substantielle Marktänderungen auf die Gestaltung ihres Geschäftsmodells?

Grafik 1: Grundfragen des Geschäftsmodells



Betroffen ist dabei in erster Linie das „front end“ und damit die Erlössituation des Unternehmens. Selbst wenn die Wertschöpfungs- und Finanzierungsarchitektur am „back end“ hinreichend effizient ausgestaltet ist, kann sich der Hersteller bei Missachtung von Nachfrageverschiebungen schnell in eine bedrohliche Situation manövrieren. Daher ist bei der Modellierung des „front ends“ bzw. des Leistungsangebots auf Robustheit und Zukunftsfähigkeit zu achten, um den kommenden demographischen Herausforderungen proaktiv zu begegnen und nicht unvorbereitet in eine der Demographie-Fallen zu tappen.

Viele Industrien haben das Gegenmittel noch nicht gefunden, der abgesenkte Preis ist es jedenfalls nicht. Die Brauer haben versucht mit Biermixgetränken diesen Effekten zu entkommen. Jedoch bringt dies zwei Probleme mit sich: Erstens wurden bei weitem nicht die Mengen kompensiert, die im klassischen Biergeschäft verloren gingen und zweitens haben Biermix-Getränke viel kürzere Lebenszyklen. Mischte man vor rund 10 Jahren noch Bier mit Cola, folgte schon bald die „Lemon“ Welle. Inzwischen kann eigentlich jede Frucht in einer Biermischung gefunden werden, auch solche, die man noch nie im Supermarkt gesehen hat. Dies treibt die (Marketing- und Entwicklungs-)Kosten in die Höhe und kann langfristig nicht das Problem auf der Absatzseite lösen.

Für Getränkehersteller ist es nun an der Zeit einen Blick über den Tellerrand zu wagen. Das Geschäftsmodell muss auf die Zukunftsfähigkeit überprüft werden. Häufig hilft hier der neutrale Blick auf die spezifische Situation. Gerade wenn die Entscheider und Gesellschafter des Herstellers mit Herzblut das Geschäft über Generationen führen, bleibt der notwendige Perspektivenwechsel

Opinion Paper – Vorsicht vor der vierfachen Demographie-Falle!

manchmal aus. Zielführend ist es zu überprüfen, inwiefern das Unternehmen die Demographie-Fallen in Demographie-Chancen umwandeln kann.

Kontakt

Dr. Johannes B. Berentzen

Manager
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 089 / 28623-174
Email: berentzen@wieselhuber.de

Jan-Fredrik Stahlbock

Senior Consultant
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 089 / 28623-143
Email: stahlbock@wieselhuber.de

Stephanie Meske

Public Relations
Nymphenburger Str. 21
80335 München
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de