

Ende des Mengenwachstums

Die vierfache Demografie-Falle

Marken und Produkte in der Getränkeindustrie 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.

So sind nur wenige Marken älter als 50 Jahre, noch weniger älter als 100 Jahre. Viele sind verschwunden ohne Aussicht auf ein baldiges Wiederkommen. Nur wenige ausgewählte Marken erleben als „Retroversion“ ein Revival (z. B. Tri Top, Vita Cola, Afri-Cola etc.). Aber was tun, wenn sich nicht nur eine bestimmte Marke, sondern eine gesamte Kategorie oder gar ein ganzer Markt langsam zurückentwickelt?

Das trifft letztendlich auch den Handel, selbst wenn er im Gegensatz zum Hersteller die Möglichkeit hat, kurzfristig seine Sortimente anzupassen. Häufig reagieren Händler und Hersteller gleichsam eintönig: Preis runter. Eignen sich doch einige Getränkekategorien im Handel zumindest noch als Frequenzbringer.

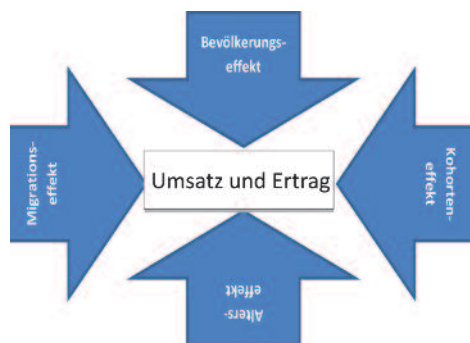
Die Kategorie Bier verliert z. B. seit Jahren an Zuspruch. In der Presse müssen wir jedes Jahr lesen, dass unser Durchschnittskonsum schon wieder gesunken ist. Laut Statistiken schrumpft die Kategorie Bier um 1 bis 2 Prozent Menge pro Jahr, mit der Folge, dass viele Anbieter den Preis senken, um ein möglichst großes Stück vom kleiner werdenden Kuchen zu erhalten. Warum verweigert der Verbraucher den zusätzlichen Konsum? Junge Konsumenten kaufen vermehrt andere Getränke und die traditionelle Kernzielgruppe wird immer älter.

Johannes B. Berentzen



Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing, Controlling sowie Distribution & Handel. In seiner Promotion am Marketing Center Münster beschäftigte sich Dr. Berentzen mit dem Handelsmarkenmanagement. Seit 2010 ist er bei Wieselhuber & Partner im Team Konsumgüter und Handel tätig und berät Hersteller und Händler vor allem in den Bereichen Strategie, Marketing, Vertrieb und Controlling.

Die vierfache Demografie-Falle



Die Gefahr: Junge Generationen behalten ihren Habitus bei und die älteren sterben aus. Bier befindet sich, wie viele andere Kategorien, in einer mehrdimensionalen „Demografie-Falle“. Die Mengenverluste werden zukünftig noch drastisch zunehmen. Das Problem hat in der Getränkebranche nicht nur die Industrie, sondern auch der Fachhandel, wie sich an den Entwicklungen der letzten Jahre deutlich erkennen lässt.

Während der klassische LEH es immer wieder schafft, in den Umsatz- und Absatzzahlen im Bereich der Getränke zuzulegen, fällt es den Getränkeabholmärkten (GAM) zunehmend schwer, sich deutlich zu positionieren und das Umsatzniveau zu halten. Diejenigen Fachhändler, die einzig und allein auf den Preis setzen, können den Kampf nicht gewinnen. Wesentlich ist, dass sich jeder einzelne Getränkefachmarkt auch mit seiner Kundschaft und deren zukünftiger Bedürfnisveränderung beschäftigt. Wer als Händler diese Ent-

wicklungen missachtet, läuft Gefahr mit seinen Zulieferern die gleiche Tal-fahrt zu unternehmen.

Begrenzende demografische Faktoren

Die Demografie-Falle, die mitverantwortlich für diese Situation ist, besteht aus vier Effekten, die sich je nach Kategorie unterschiedlich stark auswirken können:

1. Bevölkerungseffekt:

Während in anderen Industrienationen die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten zunehmen wird (beispielsweise in der Türkei, Frankreich, GB oder den USA), ist in Deutschland mit einem Rückgang von mehr als 11 Mio. Menschen bis 2060 zu rechnen. Somit stehen rund 14 Prozent weniger potenzielle Konsumenten zur Verfügung – allein, wenn man den deutschen Markt betrachtet.

Jan-Fredrik Stahlbock



Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim mit Schwerpunkt Marketing und Einzelhandel, bevor er in der quantitativen Marktforschung Bier- und Heißgetränk-kunden im Consumer Tracking, mit Schwerpunkt auf Category-Management-Projekten, betreut hat. Bei Wieselhuber & Partner ist er im Team Konsumgüter und Handel und berät Hersteller und Händler in strategischen Fragestellungen.

Im Durchschnitt trinkt jeder Bundesbürger rund 290 Liter alkoholfreie Getränke. Bis 2060 werden somit rund 3,2 Mrd. Liter weniger alkoholfreie Getränke konsumiert. Dieser Aspekt ist vor allem regional bedeutend. Ist das Bevölkerungswachstum in den nächsten Jahrzehnten in den Städten zwar vorhanden, wird der Fachhandel auf dem Land deutliche Probleme bekommen. Schon heute schließen immer mehr GAMS im ländlichen Raum. Gerade im Westen/Südwesten ist die Zahl der Verkaufsstätten deutlich rückläufig (2011/12 zwischen 2 und 3,6 Prozent, Quelle: The Nielsen Company).

Auch die Gastronomielandschaft verändert sich. Das Gasthaus im Dorf macht zu, die Großraumdisco auf dem Land hat zunehmend Probleme mit der Landflucht.

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 Umsatz- und Ertrags- sowie Nachfragerückgängen.

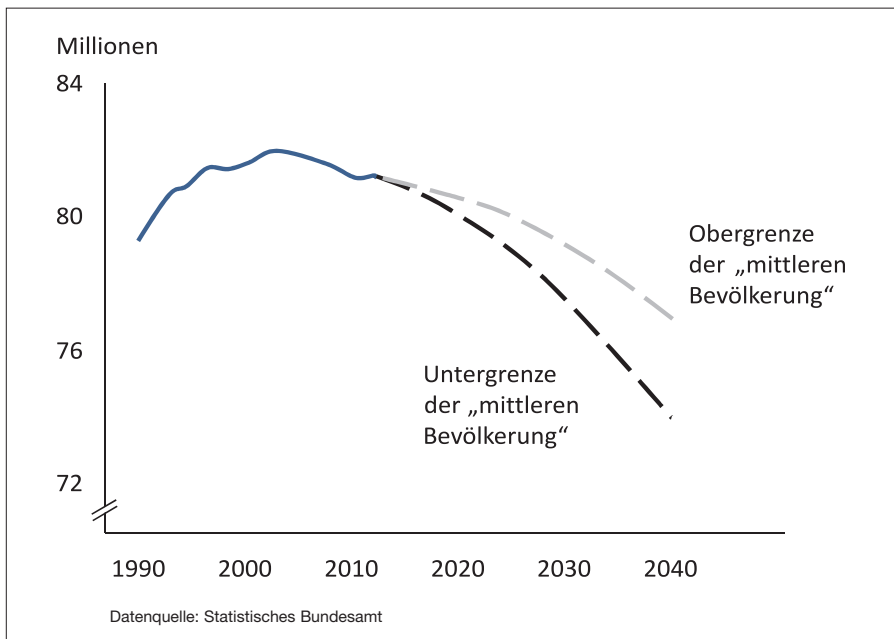
Gleiches gilt für den Absatzmittler der Getränke: Vor Jahren war die Eckkneipe noch der wichtigste Kanal für Getränkehersteller. Junge Konsumenten gehen heute in Bars und trinken Cocktails bzw. Longdrinks statt Korn und Bier. Schon das heutige Verhalten der Generation X deutet darauf hin, dass es kein Revival an der Theke geben wird. Gleiches gilt im Handel. Ist man früher noch zum Metzger, Obsthändler oder Wochenmarkt in der Nachbarschaft gegangen, ist gerade für die junge Zielgruppe das Einkaufen z. B. in Convenience-Formaten gesetzt.

Es ist nicht damit zu rechnen, dass noch einmal eine junge Generation heranwächst, die ihre Getränke bevorzugt im Fachhandel einkauft.

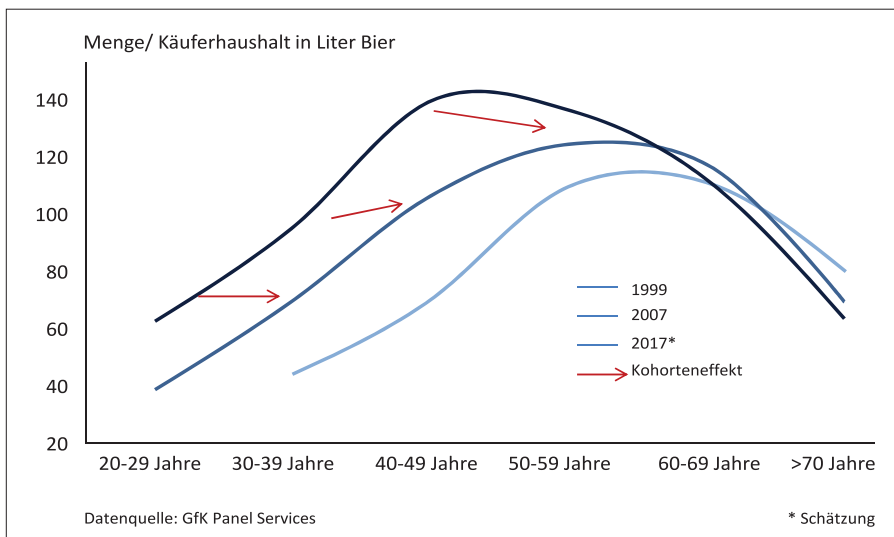
3. Alterseffekt:

Für gewisse Kategorien (z. B. alkoholische Getränke, fetthaltige Nahrungsmittel) setzt im Alter eine natürliche Zurückhaltung der Konsumenten ein. Sei es aus gesundheitlichen Gründen oder einer geringer benötigten Menge.

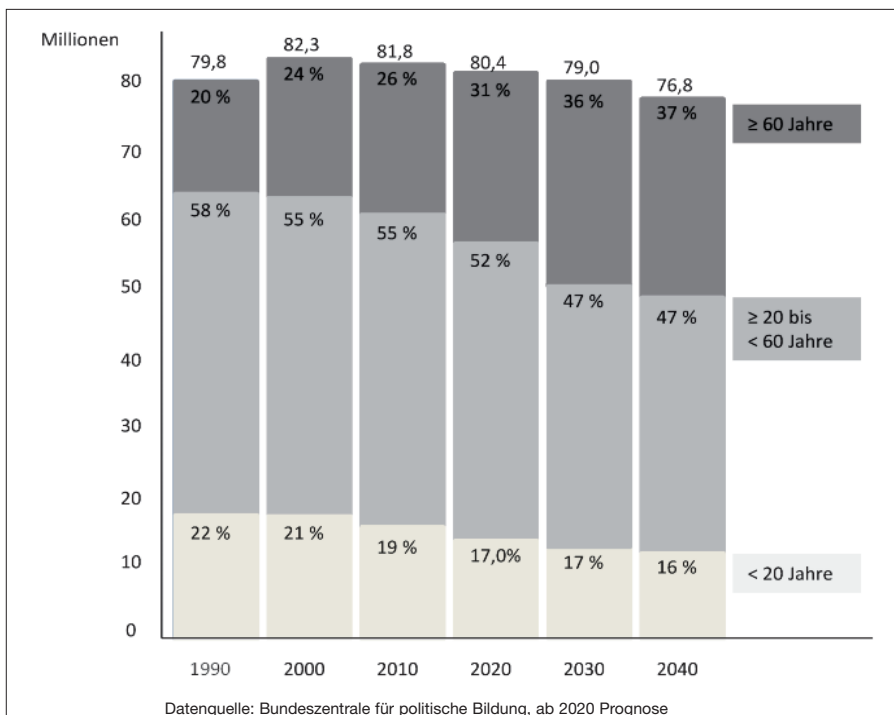
Bevölkerungseffekt – Bevölkerungsstand in Deutschland, 1990 bis 2040



Der Kohorteneffekt am Beispiel Bier



Der Alterseffekt (Bevölkerung in absoluten Zahlen, Anteile der Altersgruppen in Prozent, 1990 bis 2040)



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 Prozent. Für einige Kategorien bedeutet dies, dass allein der Alterseffekt die bisherige Zielgruppe recht schnell dezimiert.

Dieselbe Bedrohung ist auch für den Fachhandel vorhanden. Das Stammpublikum in einem klassischen GAM ist alt. Bald werden die Kunden nicht mehr in der Lage sein, den Kasten Wasser nach Hause zu schleppen.

4. Migrationseffekt:

Inzwischen leben in Deutschland mehr als 16 Millionen Menschen (20 Prozent der Bevölkerung) mit einem Migrationshintergrund. Hiermit kommen auch andere Konsumbedürfnisse in die Läden, auf die sich der Handel zum Teil bereits eingestellt hat. Importierte Marken aus verschiedenen Ländern prägen unter anderem die Feinkostabteilungen der Supermärkte. Hinzu kommt, dass aus religiösen Gründen neue Anforderungen an die Produkte gestellt werden. Koscher- oder Halal-Zertifizierung sind nur ausgewählte Beispiele hierfür. Dies hat einen hohen Einfluss auf zukünftige Angebote im Handel.

Alle vier Effekte sind grundsätzlich nicht aufzuhalten. Es stellt sich daher

die Frage, wie Hersteller aber auch Händler auf diese Entwicklung reagieren können. Worauf müssen sie achten und welchen Einfluss haben substantielle Marktänderungen auf die Gestaltung ihres 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 demografischen Herausforderungen proaktiv zu begegnen und nicht unvorbereitet in eine der Demografie-Fallen zu tappen.

Fragliche Gegensteuerungsmaßnahmen

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.

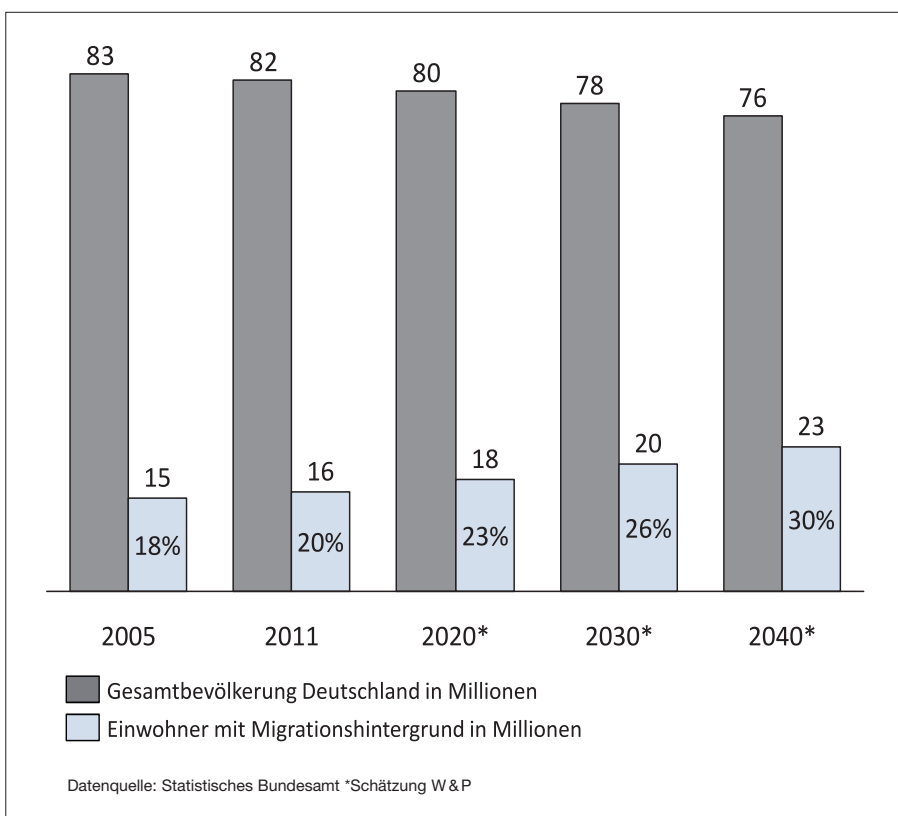
Edeka und Co. schaffen es zunehmend ihre Getränkekompetenz auszubauen, indem auf der einen Seite regionale Sortimente die nationalen Bier- und AfG-Angebote ergänzen (ursprünglich eine Kernkompetenz des Fachmarktes), andererseits in puncto Gebinde keine Scheu besteht ein breites Portfolio anzubieten (PET, PET-Cycle, Dose etc).

Trotz Einwegpfand bei PET-Gebinden greifen die Konsumenten gerade bei alkoholfreien Getränken auf die convenientere weil leichtere Form als die traditionelle Wasserkiste zurück. Dies hatte zur Folge, dass einige GAM durch ein fokussiertes Angebot auf Mehrweg ein generelles Generationenproblem haben.

Ältere Konsumenten, die mit Bier- und Wasserkisten groß geworden sind, bleiben der Einkaufsstätte treu. Jüngere Konsumenten kommen hingegen kaum auf die Idee, einen klassischen GAM zu betreten, sodass diese Einkaufsstätte in den letzten Jahren weit über dem Marktdurchschnitt Mengen verloren hat. Somit zeigt sich auch für den Absatzmittler, dass das Thema Demografie ein erstzunehmender Einflussfaktor ist.

Die Kombination aus „Gefährdungskategorie“ und „Gebindeignoranz“ wirkt dabei doppelt stark. Allerdings ist es für den Handel mit einer reinen Sortimentsoptimierung häufig nicht getan. Vielmehr muss konsequent am Retail-Image gefeilt werden. Dies bedeutet auch Investitionen in die Standorte und den Ladenbau.

Der Migrationseffekt – Anteil der Einwohner Deutschlands mit Migrationshintergrund verglichen mit dem (erwarteten) Bevölkerungsstand

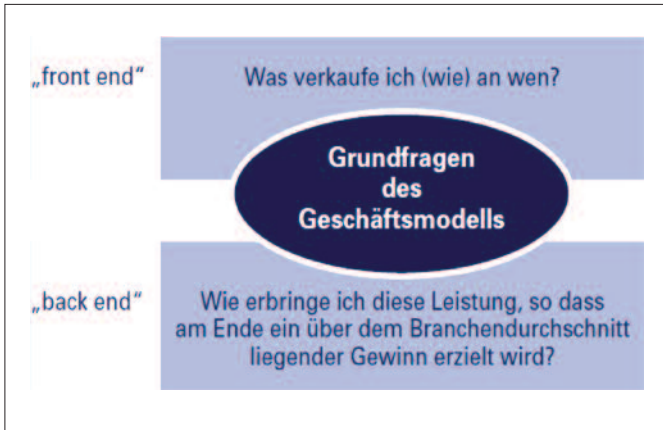


Getränkemarkte mit klarem Konzept sind gefragt

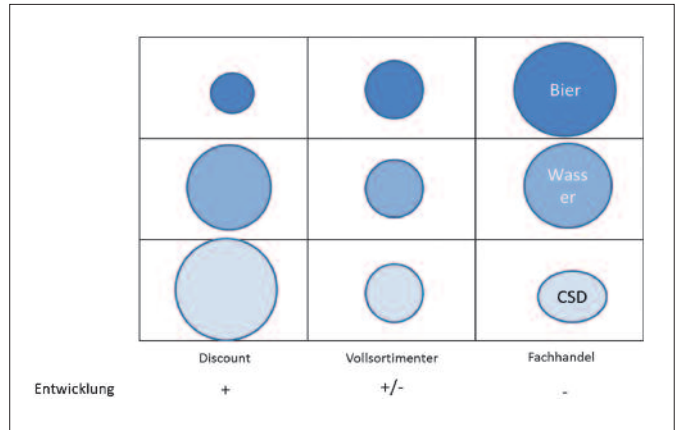
Ausnahmen von der Regel sind diejenigen GAM, die ein klares Konzept, eine hohe Kunden- und Serviceorientierung sowie attraktiv gestaltete Flächen zu bieten haben. Der Getränkehändler muss umdenken und ebenso wie der Einzelhandel seine Sortimente optimieren. Der Konsument möchte, ähnlich wie im LEH, auch beim Getränkekauf ein positives Einkaufserlebnis und nicht erst den Staub von den Flaschen wischen, bevor er missmutig die schwere Kiste zum Auto schleppt.

Jeder Händler muss sich also bewusst sein, dass es dank der vierfachen Demografiefälle keine signifikante Steigerung der Kundschaft mehr geben wird. Ziel muss es sein. Er muss daher die Zahlungsbereitschaft vorhandener Zielgruppen maximal ausschöpfen und Loyalität schaffen. Der Preiskunde ist morgen schon wieder beim SB-Warenhaus, wenn der Kasten Bier einen Euro billiger ist.

Grundfragen des Geschäftsmodells



Gefährdung durch die vierfache Demografie-Falle



Einfluss des Kohorteneffektes

Um dem Kohorteneffekt entgegenzutreten, ist es wichtig junge Zielgruppen zu erreichen, ohne die alten zu verprellen. Das bedeutet, dass nicht nur junge Sortimente vorhanden sein müssen, sondern die Einkaufsstätte sich erst mal als mögliche Alternative zu anderen Vertriebsformaten etablieren muss. Ausstattung für die Hausparty, von der Bierbank bis zum Cocktail-Mix, aber auch Ergänzungssortimente wie Chips, Grillkohle oder frische Minze für den Mojito sind Beispiele, wie erfolgreiche Getränkefachmärkte auch in dieser Zielgruppe punkten können.

Künftige Anforderungen und Chancen für den GFGH

Oder schon einmal über einen Party-Notdienst nachgedacht? Der fortschreitenden Alterung ist insbesondere mit einem guten Servicekonzept zu begegnen. Die heute 50- bis 60-jährigen können die Getränkekiste noch tragen. In Zukunft müssen verstärkt Lösungen gefunden werden, wie das Wasser oder der Saft die ältere Generation erreicht. Hier bietet sich (noch) die Möglichkeit, sich mit individuellen Services vom LEH zu differenzieren, so dass der Preis nicht mehr alleine entscheidet.

Der steigende Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund führt auch zu einer Verschiebung von Präferenzen. Um diese Zielgruppen zu greifen, müssen Sortimente entsprechend an-

gepasst werden. Schon heute haben beispielsweise LEH und Convenienceformate verstärkt internationale Produkte im Regal. Angefangen von Ayran bis hin zu Grünteevarianten mit Aloe Vera ergeben sich viele Positionierungschancen.

Für den GFGH 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 nicht aus. Dabei sollte die demografische Entwicklung nicht nur als Gefahr gesehen werden. Wer rechtzeitig handelt kann die Chancen nutzen und erfolgreich im Wettbewerb bestehen. □

Zur Anzeige auf der Titelseite:

Der neue Atego. Der neue Maßstab im Verteilerverkehr.

Höchste Qualität und Zuverlässigkeit. Serviceintervalle von bis zu 120 000 km*. Weniger Kraftstoffverbrauch: der neue Atego setzt Maßstäbe im Verteilerverkehr.

Jetzt erleben – bei einer Probefahrt bei Ihrem Mercedes-Benz Partner oder unter www.mercedes-benz.com/der-neue-atego

* in Abhängigkeit der Fahrzeuganwendung.