

Am Ende zählt der „richtige“ Preis

PREISPOLITIK | 2014 und 2015 waren eher gute Jahre für die deutsche Bierindustrie. Ein nachhaltiger Turnaround ist dennoch nicht in Sicht – die strukturellen Probleme bleiben. Im täglichen Kampf um Marktanteile agieren viele Hersteller und Händler mehr denn je über den Preis. Jahr für Jahr wird so Wertschöpfung in mittlerer dreistelliger Millionenhöhe vernichtet. Doch es gibt auch positive Beispiele.

SCHEINBAR LASSEN sich Produkte generell nur noch mit kräftigen Preisnachlässen vermarkten. Kaum ein Geschäft bietet nicht aggressiv rabattierte Waren an. Unzählige Aktions- und Lockangebote verfolgen den Verbraucher bis auf das heimische Sofa. Dank des voranschreitenden E-Commerce-Trends sind Waren theoretisch rund um die Uhr verfügbar. Der Kunde freut sich. Kräftige Nachlässe und attraktive Preise winken – das Nachsehen hingegen haben die Hersteller.

■ Vorreiter Bier

Getrieben vom Handel und Verdrängungswettbewerb betreibt die Bierbranche seit Jahren Preis-Aktionitis par excellence. Rund 25 Prozent des Segmentum-

satzes im Lebensmitteleinzelhandel entfallen auf Preispromotionen. Bei nationalen Pilsmarken liegt der Anteil deutlich höher. Der 20 x 0,5-Liter-Mehrwegkasten wechselte 2015 in drei von vier Fällen zum reduzierten Preis den Besitzer.

Diese Entwicklung trübt das positive Bild der letzten zwei Jahre. Dank Fußball-WM und wachsender Exporte nahm der Absatz leicht zu, die Preise stiegen um rund 5 Prozent. In Summe konnte sich die Branche über ein Umsatzplus freuen. Der Start ins Jahr 2016 verlief hingegen holprig. Im Januar gab der Markt um 5,5 Prozent nach, im Inland lag das Minus gar bei über sieben Prozent. 330 000 Hektoliter gingen in nur einem Monat verloren.

Hersteller und Händler befinden sich in einem Teufelskreis. Bier hat auf der Liste der preissensibelsten Warengruppen seit Jahren einen festen Platz unter den Top 10 sicher. Gerade diese Segmente prägen jedoch das Preisimage des Handels. Von Handelsseite ist also nicht mit einer reduzierten Aktionsfrequenz zu rechnen. Dabei geht er durchaus gezielt vor. Fast immer stehen Markenartikel im Fokus, Eigenmarken werden selten als Lockmittel genutzt. Noch verschärft wird die Preis-Aktionitis durch die zunehmende Listung von Markenartikeln im Discount. Dieser kontert die Rabattaktivitäten der Vollsortimenter inzwischen flächendeckend mit massiven Nachlässen.

Insbesondere nationale Pilsmarken kämpfen mit einem Dilemma. Der Um-

satzanteil der Sorte ist groß, aber rückläufig, die wahrgenommene Differenzierung der Produkte gering. Mengendreher verkaufen sich praktisch nur noch über den Preis, jede Erhöhung birgt die Gefahr von Marktanteilsverlusten sowie weiter steigenden Promotionanteilen. Auch vor dem Hintergrund rückläufiger Inlandsabsätze handeln viele Hersteller inzwischen nach dem Motto „Augen zu und durch“. Der Preis ist von einem wichtigen Instrument im Marketing-Mix zu einer stumpfen Guerrillawaffe geworden.

Hersteller und Handel haben sich in ungewohnter Einigkeit das Preisdilemma selber eingebrockt. Vieles deutet auf eine weitere Verschärfung der Situation hin. Doch gibt es wirklich keinen Ausweg? Wo können Brauereien konkret ansetzen? Gibt es Beispiele für erfolgreiche Preisstrategien in der Bierindustrie? Kann von anderen Branchen gelernt werden? Fragen, mit denen sich jeder Hersteller intensiv beschäftigen sollte.

■ Nachlässe – Teufelsinstrument per se?

Preisnachlässe können durchaus ein wichtiger Eckpfeiler der Geschäftsstrategie sein. Sinnvoll sind sie beispielsweise für Unternehmen, die hohe Skaleneffekte benötigen. Auch stark saisonabhängige Branchen kommen um niedrigere Preise in der Nebensaison nicht herum. Mit Aktionen lässt sich in der Regel eine große Anzahl von Kunden kurzfristig aktivieren. Auch für unterausgelastete oder sanierungsbedürftige Firmen können Nachlässe ein temporäres Hilfsmittel sein. Allzu häufig stellt sich jedoch die Frage, ob über Promotionpreise dauerhaft Wertschöpfung geschaffen werden kann oder stattdessen Wert vernichtet wird.

Allzu leichtfertig drehen Unternehmen an der Preisschraube, um ihre Mengen zu halten oder auszubauen. Damit einhergehende Konsequenzen und Fallstricke werden ausgeblendet. Viel zu oft sind



Autoren: Alle Ypma, Senior Expert, Meik Forell, Managing Partner, beide Forell & Tebroke Partnerschaft – Unternehmensberatung, Hamburg

Preisadjustierungen als Ad-hoc-Reaktion dem Wettbewerb geschuldet und kein integraler Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie. Das Preis- und Konditionensystem wird außer Kraft gesetzt, das Image der Marke langfristig gefährdet. Ein zu starker Fokus auf Mengen und Marktanteil kann sich zudem katastrophal auf den Cashflow auswirken, sofern die Preiselastizität des Produkts oder der Produktgruppe nicht richtig eingeschätzt wurde.

Die Formel ist einfach: Gewinn ist gleich Menge mal Preis minus Kosten. Aber was passiert, wenn niedrigere Preise nicht ausreichend zusätzliche Mengen generieren und die Kosten nicht proportional reduziert werden können? Das Resultat können ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten sein. Um kleine Preissenkungen zu kompensieren und zeitgleich das Gewinnniveau zu halten, sind substanzielle und meistens unrealistische Mengenzuwächse notwendig. Marktanteile und Absatzmengen fest im Blick, versäumen viele Unternehmen, diesen Aspekt ausreichend zu berücksichtigen.

Konsequenzen für Geldbeutel und Markenbild

Für die Hersteller hat die Aktionitis schon heute konkrete Folgen. Die Schere zwischen Normal- und Aktionspreis geht immer weiter auseinander. Bei 20 x 0,5 Liter Mehrweg stieg der Normalpreis in den letzten 12 Jahren – bei kumuliert 19 Prozent Inflation – um rund 13 Prozent. Der Aktionspreis war sogar rückläufig. Parallel nahmen Aktionsanteil sowie Aufwendungen für Rohstoff-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Personal, Distribution und Werbung spürbar zu.

Neben jährlicher Wertevernichtung im mittleren dreistelligen Millionenbereich verdrängen viele Hersteller zweierlei: Zum einen zerstört eine zunehmende Spreizung zwischen Normal- und Aktionspreis Markenloyalität. Zum anderen werden durch breitgefächerte Promotions selbst weniger preissensible Kundengruppen zu Aktionskäufern erzogen. Konsequenz: Ohnehin schon einfach substituierbare Marken werden noch austauschbarer. Das Markenbild erodiert. Der Absatz geht langfristig – bei sinkenden Durchschnittspreisen – zurück. Ein gutes Beispiel ist Hasseröder: Die ehemals stolze Ostmarke läuft praktisch nur noch über den Preis.

„Cash is king“ – Faktor Preis

Letztlich ist es der Preis – und sonst nichts – der Cash generiert. Liquidität ist für jede Geschäftstätigkeit wie Sauerstoff für den Menschen. Nicht genug davon und das Unternehmen kollabiert. Die übrigen Elemente im Marketing-Mix – Produkt, Distribution und Kommunikation – sind streng genommen lediglich Kostenelemente. Sicherlich, im richtigen Mix und Maß eingesetzt sind sie zwingend notwendig, um Produkte zum angestrebten Preis erfolgreich zu vermarkten.

Eine kleine Preissteigerung kann die Rentabilität beträchtlich ankurbeln und ein verlustträchtiges Unternehmen in ein profitables verwandeln. Doch eine kluge Preispolitik bedeutet mehr als nur einen Preis festzulegen. Das Wissen um und das Verstehen des Preismechanismus für das unmittelbar betroffene Produkt sowie die damit verbundenen Auswirkungen sind unerlässlich. In anderen Worten: Strategisches Pricing ist maßgeblich, um einen gesunden Cashflow und damit Investiti-

onsfähigkeit, nachhaltiges Wachstum und eine adäquate Belohnung der Aktionäre sicherzustellen. Wirksame Preisgestaltung berücksichtigt ein umfassendes Verständnis für die Befindlichkeiten und Bedürfnisse der Kunden und potentiellen Käufer, den „latent gefühlten“ Wert eines Produkts, die Preiselastizität und das relevante Markt- sowie Wettbewerbsumfeld.

Auf der Suche nach der richtigen Preispolitik

Eine allgemeingültige Preisstrategie mit Erfolgsgarantie gibt es nicht. Diese ist abhängig vom Produkt, der Marke, der Unternehmensphilosophie und der Markt- und Wettbewerbsstruktur. Für Rohstoffe und Massengüter gelten andere Regeln als für Markenartikel oder Investitionsgüter. Rückläufige oder wachsende Märkte erfordern unterschiedliche Ansätze. Es macht einen Unterschied, ob der Markt durch einen oder wenige Anbieter dominiert wird oder stark atomisiert ist. Große Handelskonzerne haben vielerorts eine starke Verhandlungsposition. Hier sind durchdachte Preisstrategien gefragt, um Produkte zu listen und gewinnbringend zu vermarkten. Kein leichtes Spiel.

Das Wissen um und das Verstehen des vom Verbraucher „gefühlten“ Wertes ist essentiell für eine wirksame Preispolitik. Differenzierungsmerkmale des eigenen Produkts gegenüber denen des Wettbewerbs und die Wertigkeit dieser Qualitäts- und Imagemerkmale müssen bekannt sein. Ein qualitativ gutes Produkt alleine reicht nicht. Die Marke muss – emotional aufgeladen – im Zentrum einer authentischen Geschichte stehen und Erlebniswelten bieten.

Nicht immer zählt der Preis. Ein Dienstleister wird ausgewählt, weil er der zuverlässigste und nicht der günstigste ist. Rolex-Uhren werden nicht gekauft wegen einer perfekten Zeitanzeige, sondern weil sie als Statussymbol Prestige versprechen. Geschäfte werden wegen des Gesamtportfolios frequentiert und nicht, weil sie die billigsten Artikel anbieten.

„Price Leaks“ – Potenzial für Gewinnoptimierung

Hersteller widmen den sogenannten „Price Leaks“ häufig nicht genügend Aufmerksamkeit. So wird das Delta zwischen Hersteller- und Endverbraucherpreis selten hinterfragt. Beispielsweise ist die Frage nach der Verhältnismäßigkeit zwischen Marge und Wertbei-

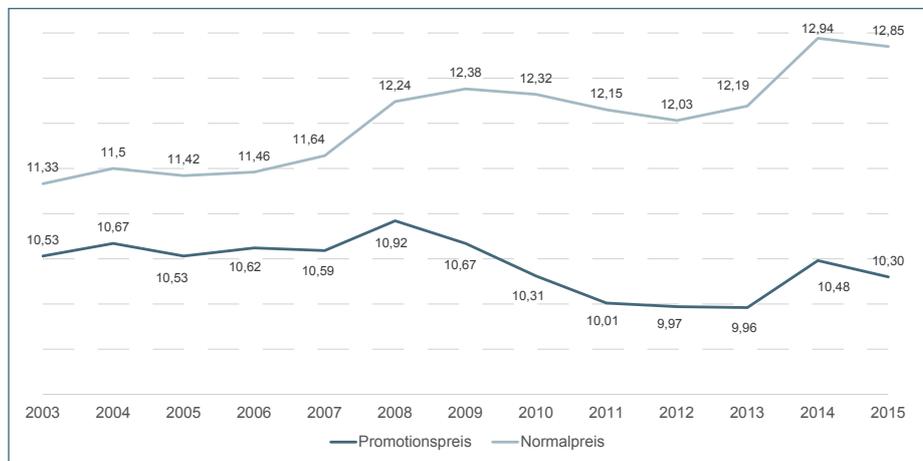


Abb. 1 Entwicklung des Promotionanteils 2003 bis 2015
 1 Betrachtung am Beispiel ausgewählter Pilsmarken für das Gebinde 20x0,5l Mehrweg im deutschen LEH
 2 Inkludierte Marken: Beck's, Bitburger, Hasseröder, Jever, König, Krombacher, Radeberger, Veltins, Warsteiner, Wernesgrüner
 Quelle: GfK Consumer Panel +

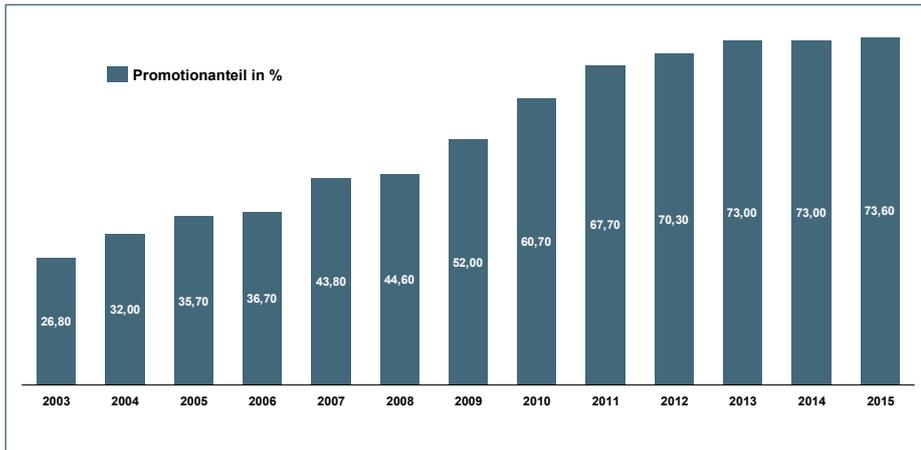


Abb. 2 Entwicklung der Normal- und Aktionspreise 2003 bis 2015

1 Betrachtung am Beispiel ausgewählter Pilsmarken für das Gebinde 20x0,5l Mehrweg im deutschen LEH
 2 Inkludierte Marken: Beck's, Bitburger, Hasseröder, Jever, König, Krombacher, Radeberger, Veltins, Warsteiner, Wernesgrüner
 Quelle: GfK Consumer Panel +

trag des Händlers ein wichtiger Aspekt. Ebenso stellt sich die Frage, ob gezahlte Werbekostenzuschüsse immer zum gewünschten Erfolg führen. Vielerorts wurden Preis- und Konditionensysteme über die Jahre hinweg verwässert. Nicht immer besteht Transparenz hinsichtlich der Rentabilität einzelner Kunden. Leistungsbezogene Vergütungen werden gezahlt, obwohl keine Leistungen erbracht werden oder weil die Kontrolle zu aufwändig ist. Diskussionen mit dem Handel werden gescheut, die alljährliche Konditionssteigerung in den Jahresgesprächen als gottgegeben hingenommen. Durch die Analyse der kompletten Wertschöpfungskette – vom Hersteller bis zum Verbraucher – lassen sich diese „Price Leaks“ aufspüren: nicht selten mit erheblichem Gewinnoptimierungspotenzial.

Das Dorf der Unbeugsamen

Einige Brauereien trotzen dem Preisdiktat. Hier spielen drei Faktoren eine Rolle: Marke, Sorte und Gebinde. Im Zuge des Regionalitätstrends und dank eigener Geschmacksstile stoßen insbesondere regionale Brauereien und Marken auf immer größeres Interesse – gerade bei jüngeren Konsumenten. „Während sich das Preisniveau nationaler Marken aufgrund eines eher wieder steigenden Promotiondrucks nach unten bewegt, können regionale und lokale Marken die ohnehin höheren Preise halten oder sogar erhöhen“, weiß GfK-Experte *Günter Birnbaum* zu berichten. Und fügt gleich hinzu: „Der Nachfrage tut dies keinen Abbruch. Sie steigt trotz eines derzeit insgesamt sinkenden Haushaltskonsums.“ In Deutschland werden einzelne Regionalmarken für über 15 EUR pro Kiste verkauft.

Auch andere Hersteller trotzen der Entwicklung. Augustiner wächst dank intaktem Markenbild seit zehn Jahren kontinuierlich – zu auskömmlichen Preisen, trotz oder gerade wegen temporärer Produktknappheit, ohne inflationäre Werbung und Rabattaktionen. Es ist auch möglich, ein (aromatisiertes) Bier erfolgreich für über 30 EUR pro Kasten zu verkaufen. Karlsberg und Heineken haben es vorge-macht: Desperados marschierte zeitweise auf die 300 000-Hektoliter-Marke zu und hat nach einem Absatzeinbruch im Zuge des Alcopop-Hypes den Turnaround geschafft.

Die Voraussetzungen für Nachahmer oder Pioniere sind – trotz der Aktionsverliebtheit und Marktmacht des Handels – nicht schlecht. Premium-Biere sind angesagt, der Vormarsch von Preiseinstiegs-marken gestoppt. Oettinger, zwischenzeitlich Volumen-Marktführer, hat mit Rückgängen zu kämpfen und ist wieder hinter Krombacher zurückgefallen.

Alle Erfolgsbeispiele haben eines gemeinsam. Sie erfüllen aktuelle Verbraucherbedürfnisse wie Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität. Marken- sowie Preisbild sind intakt und werden konsequent gepflegt – beste Voraussetzungen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wege anderer Industrien

Auch in anderen Branchen schaffen einige Unternehmen erfolgreich Wertschöpfung, indem sie alte Pfade verlassen. So betreiben Handelskonzerne erfolgreich „product line pricing“. Hierbei nutzen sie Lockartikel zur Vermarktungsunterstützung von höhermargigen Produkten. Fahrzeughersteller bieten günstige Einstiegsmodelle an, ein

Großteil des Gewinns wird jedoch mit der Sonderausstattung realisiert. Fluggesellschaften optimieren durch gezielte Reservierungsmodelle ihren Umsatz pro Flug. Preise werden je nach Buchungszeitpunkt, Abflug- sowie Ankunftszeit, Wochentag und Datum differenziert. Druckerhersteller verkaufen ihre Geräte häufig zu Dumpingpreisen, ihr Geld verdienen sie primär mit den Patronen. Die Kaffeeindustrie hat diesen Ansatz aufgegriffen. Pads und Kapseln sind zu einer Erfolgsgeschichte geworden und haben dem ebenfalls preissensiblen Segment Auftrieb verliehen.

Kein Preis ohne Fleiß

Auch seitens der Fernsehbiere sind verstärkt Bemühungen zu beobachten. Hierbei wird primär auf die Kombination Marke-Sorte-Gebinde gesetzt. Das Rezept: Spezialitäten unter neuer Marke in individuellen Gebinden mit Regional-Touch und Retro-Hauch. Aktuelles Beispiel: Veltins mit Grevensteiner. Warsteiner und Bitburger werden kurzfristig folgen. Dies alleine dürfte auf Dauer nicht reichen. Wirklich neue Preis- oder Vermarktungsmechanismen sind kaum zu finden. Der Versuch, die Drucker-Kaffee-Strategie auf Bier zu übertragen, ist im ersten Anlauf fehlgeschlagen. Systeme wie Draft Keg konnten die hohen Erwartungen nie erfüllen und fristen ein Schattendasein.

Hersteller und Handel rechnen für 2016 überwiegend mit einer negativen Entwicklung der Bierpreise. Und dies obwohl Deutschland im europäischen Vergleich seit jeher im letzten Drittel anzufinden ist. Ein Grund mehr, dem Thema Pricing verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Es ist der Schlüssel zu einem nachhaltigen und gesunden Cashflow. Preisnachlässe müssen per se nicht tabu sein, dürfen aber nicht zum Mantra werden. Eine alleinige Konzentration auf Aktionen führt zu einer Erosion von Marke, Menge, Preis und letztlich Gewinn sowie Liquidität. Dies schadet nicht nur der Branche, sondern gefährdet den Fortbestand einzelner Unternehmen. Es ist nicht einfach, die richtige Preisstrategie zu finden. Ein Standardrezept gibt es nicht. Nicht jeder in anderen Branchen bewährte Ansatz ist transferierbar. Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Hierbei gilt es Grundprinzipien zu beachten, aber auch neue kreative Ansätze zu finden. Ein beschwerlicher, aber auf Dauer nicht nur lohnender, sondern überlebensnotwendiger Weg. ■