

### **Beitrag zur AfG-Studie der MSU Consulting GmbH, Hamburg**

**„Erfolg mit Innovationen und starken Marken“**

**in der Lebensmittelzeitung**

**Nummer 16  
21. April 2006  
Seite 52**

Kontakt:

Gerd Heide  
Geschäftsführender Gesellschafter der MSU Consulting GmbH, Hamburg

Kontakt: Tel. +49 (40) 32 58 19 49

---

# Erfolg mit Innovationen und starken Marken

MSU-Studie: Wie AfG-Hersteller trotz zunehmendem Konkurrenzdruck und abnehmender Umsätze die Gewinne steigern können

Hamburg, 20. April. Die Situation am Markt für alkoholfreie Getränke (AFG) ist in der letzten Zeit von Widersprüchen geprägt: Zwar steigen in den meisten Segmenten Absatz und Pro-Kopf-Verbrauch, dennoch hat die Branche mit stagnierenden oder gar sinkenden Umsätzen zu kämpfen. Eine Studie der Management-Beratung MSU Consulting, Hamburg, ermittelt, wie AfG-Hersteller trotz des wachsenden Preisdrucks und steigender Kosten ihre Gewinne erhöhen können.

Neben der Untersuchung der wichtigsten Einflussfaktoren des Marktes wurden dazu Topmanager der 200 größten deutschen Mineralbrunnen, Erfrischungsgetränke- und Saftproduzenten befragt.

Grundsätzlich gehen die Vertreter der Mineralbrunnen von einer Fortsetzung der widersprüchlichen Marktlage aus. 89 Prozent erwarten, dass die Wasser-Umsätze sinken oder sogar stark sinken werden. 78 Prozent glauben aber, dass die Absatzzahlen auch in der nächsten Zeit steigen werden. Erklärt wird dies mit dem wachsenden Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher. Bei den Erfrischungsgetränken zeigt sich ein vergleichbares Bild. Lediglich die Saftersteller erwarten kein weiteres Marktwachstum: Etwa drei Viertel der Befragten prognostizieren, dass die Menge in



Keine heile Welt: Die AfG-Branche kämpft mit sinkenden Durchschnittspreisen.

den nächsten Jahren konstant bleiben, der Wert aber – bei sich fortsetzendem Preisverfall – weiter zurückgehen wird.

Die größte Beunruhigung hinsichtlich der Gewinnerwartungen geht für die Befragten durch die wachsende Macht des Handels aus. So beklagen nahezu 90 Prozent aller AfG-Unternehmen die immer höheren Konditionenforderungen. Genauso viele äußern sich besorgt über das Wachstum der Discounter. Eine zweite große Bedrohung ist der vermeintlich selbstverschuldete Preisverfall. Mehr als 85 Prozent der Unternehmen sehen in der Zunahme von Preiseinstiegsmarken eine Gefahr.

Aufgrund dieser Einschätzungen halten es nahezu alle AfG-Entscheider für unabdingbar, Maßnahmen zur Gewinnoptimierung einzuleiten. Wichtigster und erfolgversprechendster Ansatz, um langfristig

Zuwachsraten verzeichnen zu können, ist aus Sicht der Befragten die Einführung innovativer Produkte. Auf die Frage nach Maßnahmen, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sichern, wird dieser Punkt von fast allen Befragten genannt.

„Innovative Produkte sind die einzige Möglichkeit, überdurchschnittliche Margen zu erzielen, wenn alle Kostensenkungspotenziale längst ausgeschöpft sind“, sagt Gerd Heide, AfG-Experte und Partner bei MSU Consulting.

**„Innovative Produkte sind die einzige Möglichkeit, überdurchschnittliche Margen zu erzielen.“**

Gerd Heide, AfG-Experte und Partner bei MSU

dings auch hier Welten. Demonstrieren lässt sich dies am Beispiel Verkaufsförderung. Als wichtig und wirkungsvoll angesehen, müssten die POS-Maßnahmen verstärkt werden, doch dazu braucht es Menschen. Und in der Tat geben 42 Prozent der Befragten an, dass sie den Ausbau des Außendienstes für sinnvoll halten. Beobachtet man das Marktgeschehen, so zeigt sich anderes: Die meisten Hersteller haben ihre Außendienstmannschaften in den vergangenen Jahren sogar verkleinert. „Diese Entwicklung beobachten wir bereits seit einigen Jahren“, berichtet Heide und kennt auch die Folgen: „Die Umsetzung von POS-Aktivitäten bleibt den Mitarbeitern in den Märkten überlassen. Ergebnis: Die Qualität der Aktionen sinkt deutlich.“ Um eine Überforderung des Verkaufspersonals zu vermeiden, gelte es, möglichst intelligente Aktionsformen zu entwickeln.

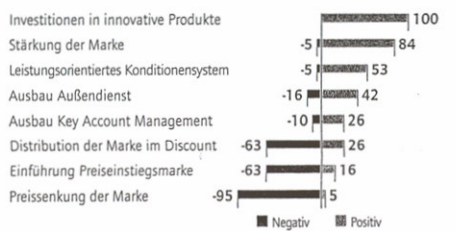
Den Ansatz, zusätzliche Marktanteile über den Preis zu gewinnen, halten die Befragten für kontraproduktiv. Mit 95 Prozent lehnt die überwältigende Mehrheit eine Preissenkung für ihre Markenprodukte als gefährlich ab. Lediglich 63 Prozent denken, dass die Einführung einer Preiseinstiegsmarke ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken würde. 53 Prozent befürworten hingegen ein leistungsorientiertes Konditionensystem, um ihre Ertragssituation zu verbessern sowie

eine einheitliche Preisstellung im Handel zu erreichen.

Die Studie zeigt, dass die Lage für die Hersteller von alkoholfreien Getränken nicht ganz so hoffnungslos ist, wie sie oft dargestellt wird. „Wer sich frühzeitig mit den Risiken und Chancen des Marktes beschäftigt und eine konsequente Marken- und Preispolitik betreibt, der kann auch in diesen Zeiten im AfG-Markt profitabel wachsen“, fasst der Studienautor Sebastian Praefcke, Management Consultant bei MSU, zusammen. LZ

## Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Bewertung der Maßnahmen (in Prozent)



Quelle: MSU Consulting

© Lebensmittel Zeitung Grafik