

ATKearney

Preiserosion im deutschen Home und Beauty Care Segment

Wege aus der Abwärtsspirale



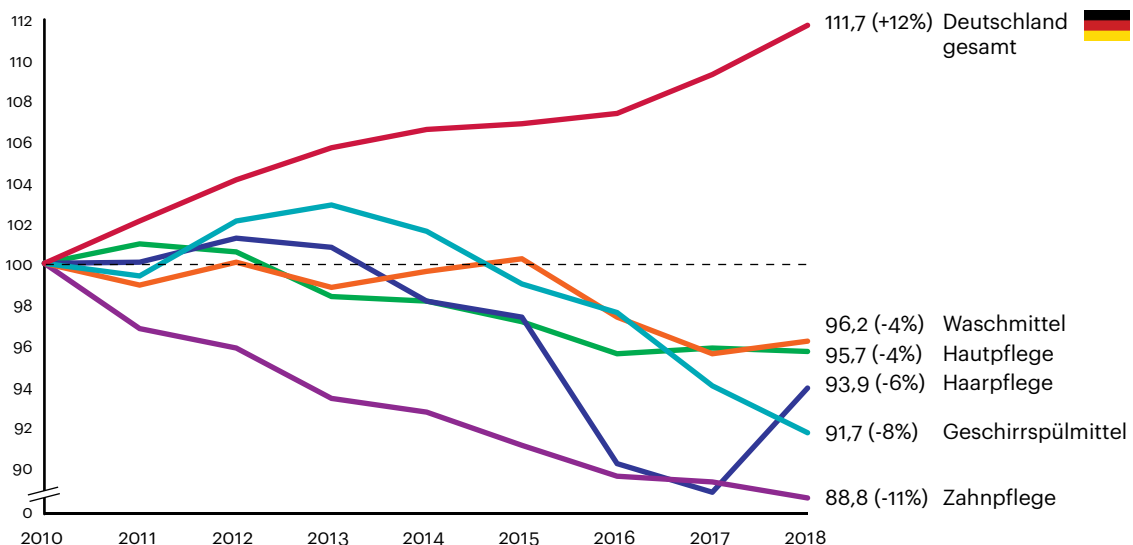
Seit Jahren beobachten wir den Preisverfall im deutschen Drogeriesegment, vor allem in den Segmenten Home und Beauty-Care. Innerhalb der vergangenen acht Jahre sind die Preise teilweise stark gesunken, in vielen Kategorien sogar um mehr als sechs Prozent. Mithilfe einer repräsentativen Umfrage mit mehr als 4.000 Konsumenten zeigen wir, dass die Preisreduzierungen mittlerweile Ausmaße erreicht haben, die weder Wert für Hersteller und Händler, noch für den Endkonsumenten generieren. Was können Markenhersteller also tun? Wir haben die Maßnahmen führender Hersteller evaluiert und mit Experten diskutiert. Das Ergebnis zeigt: Es gibt Auswege – doch diese sind nicht einfach umzusetzen.

Steigende Konkurrenz, sinkende Preise: Marktanteil versus Gewinn

In fünf Kernkategorien der deutschen Beauty- und Home-Industrie sind die Preise seit 2010 um insgesamt 6,8 Prozent gesunken. Dabei hat die negative Preisspirale in den letzten drei Jahren weiter an Geschwindigkeit aufgenommen. So sind die Preise in den letzten drei Jahren um 3,9 Prozent gefallen, das entspricht rund 60 Prozent des gesamten Preisverfalls seit 2010. Am stärksten trifft der Preisverfall Geschirrspülmittel mit einem Preisverfall von -7,4 Prozent seit 2015. Es folgen Waschmittel (-4,0 Prozent), Haarpflege (-3,6 Prozent) und Zahnpflege (-2,8 Prozent). Auf der anderen Seite gibt es aber auch Kategorien, in denen aufgrund der höheren Differenzierungspotenziale diese Tendenz nicht vorhanden ist: Beispiele sind Düfte (4 Prozent Preissteigerung seit 2010) sowie baby- und kinderspezifische Produkte (7 Prozent Preissteigerung seit 2010).

Abbildung 1
Preisentwicklung für ausgewählte Kategorien

(Index = 2010)



Quelle: Euromonitor, Destatis, A.T. Kearney

Die Ursachen der grundsätzlich fallenden Preise liegen in den aggressiven Wettbewerbsdynamiken des Marktes: Zum einen befinden sich die zwei Hauptwettbewerber im deutschen Drogeriemarkt, Rossmann und dm-drogerie Markt, seit 2015 in einem Preiskampf, dessen Ende (noch) nicht in Sicht ist. Dieser begann mit der fortschreitenden Konsolidierung des Marktes (z.B. Insolvenz Schlecker 2012) und verschärfte sich durch die, auf Knopfdruck verfügbare, Preistransparenz seit Start des Onlineshops von dm im Jahr 2015. Ein ehemaliger Key-Account-Manager einer führenden Konsumgütermarke charakterisiert die Wettbewerbsdynamik zwischen den zwei Spielern wie folgt: „Der Fokus liegt auf Marktanteil, nicht auf Gewinn“. Der gemeinsame Marktanteil von Rossmann und dm-drogerie Markt liegt heute bei etwa 40 Prozent – Tendenz steigend. Ob der Preiskampf irgendwann aufhören wird? Der ehemalige Key Account Manager ist sich sicher: „Nicht, solange sich das Produktportfolio bei dm-drogerie Markt und Rossmann überschneidet“. Die zunehmende Fokussierung der beiden Spieler auf Eigenmarkenartikel in verschiedenen Preisklassen, die meist günstiger sind als vergleichbare Herstellermarken, ist ein weiterer Grund für die Preisrückgänge.

Der anhaltende Preisverfall hat mittlerweile Ausmaße erreicht, die auch für Konsumenten keinen zusätzlichen Wert generieren.

Neben diesen zwei Spielern tragen aber auch andere Wettbewerber zum Abwärtstrend bei: Während Aldi früher ausschließlich Eigenmarken anbot, wurde das Sortiment mittlerweile auf eine breite Auswahl an Herstellermarken erweitert – und viele dieser Artikel sind regelmäßig Teil von Preisaktionen. Auch andere Lebensmittelhändler trumpfen mit niedrigen Preisen auf: So bietet beispielsweise Edeka Nordbayern mittlerweile ca. 3.000 Artikel aus dem Home- und Beauty-Care-Bereich mit einer „Every Day Low Price“ Preisstrategie an.

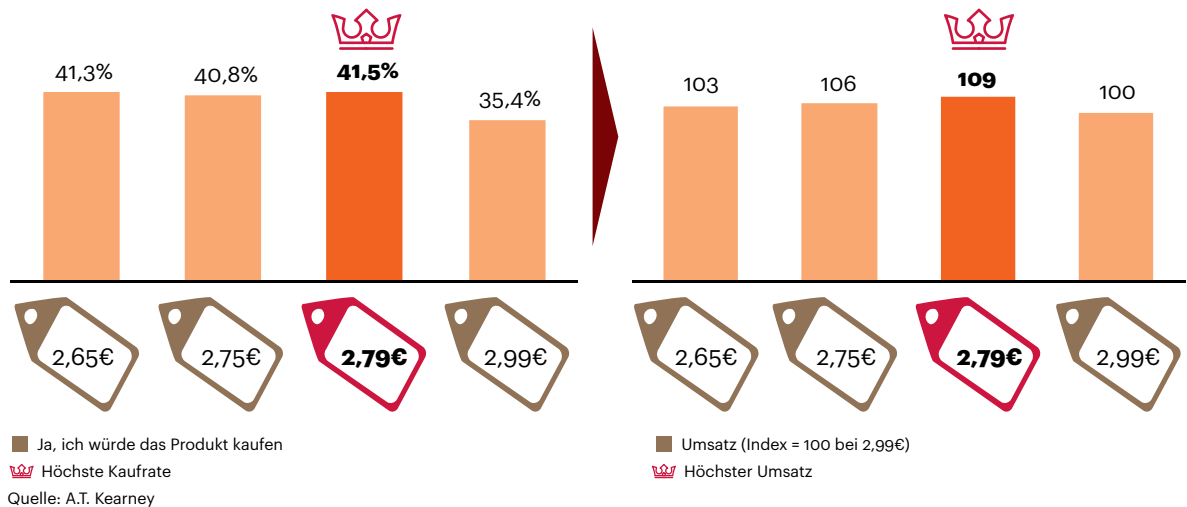
Wie reagieren die Kunden? Repräsentative Umfrage

In einer für Deutschland repräsentativen Umfrage mit mehr als 4.000 Kunden haben wir die Auswirkung dieses Preistrends auf Konsumentenpräferenzen und Absatzzahlen evaluiert, indem wir die Bereitschaft zum Kauf bekannter Produkte bei verschiedenen Preispunkten getestet haben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass bis zu einem gewissen Preisniveau durchaus eine gesteigerte Kaufbereitschaft bei Konsumenten vorhanden ist: Bei der unverbindlichen Preisempfehlung (UVP) einer Bodylotion von 2,99 Euro waren 35,4 Prozent der Befragten bereit, das Produkt zu kaufen. Bei einem niedrigeren Preispunkt von 2,79 Euro steigt die Kaufbereitschaft auf 41,5 Prozent. Dies entspricht einem signifikanten Anstieg von 17,1 Prozent und somit einer potenziellen Umsatzsteigerung für den Einzelhändler um neun Prozent (indexierter Umsatz auf Basis UVP, der sowohl die Preisänderung als auch die erhöhte Kaufbereitschaft, d.h. höheren Absatz, einbezieht).

Allerdings gab es bei dem Beispiel der Bodylotion auch Angebote am Markt, die deutlich niedriger als die zuvor erwähnten 2,99 Euro lagen. Während diese getesteten Preise (2,65 und 2,75 Euro) zu höherem Umsatz als die UVP führen, generieren beide Preispunkte weniger Umsatz als der höhere Preis von 2,79 Euro. Die gestiegene Käuferanzahl gleicht die Preissenkung nicht aus: Sinken also Preise unter ein gewisses Niveau, führen sie zu Umsatzrückgängen bei Händlern und Herstellern.

Abbildung 2

Würden Sie die dargestellte Bodylotion für den gezeigten Preis kaufen?

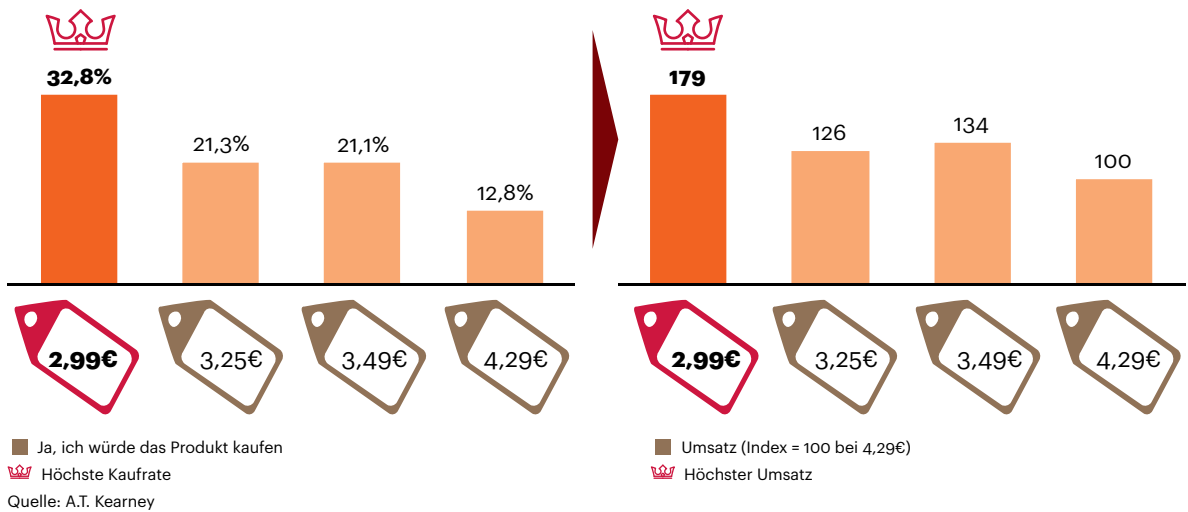


In der Befragung boten wir Konsumenten auch ein bekanntes Haarshampoo zu verschiedenen Preispunkten an. Nur 12,8 Prozent der Befragten wollten das Produkt zum UVP von 4,29 Euro erwerben. Bei einem Preis von 2,99 Euro waren es ganze 32,8 Prozent, was einer signifikanten Steigerung von 157,6 Prozent entspricht. Im Vergleich zu dem indexierten Umsatz von 100 bei 4,29 Euro steigt der Umsatz bei einem Preis von 2,99 Euro auf 179. Der von zwei großen deutschen Drogeriemärkten angebotene Preis von 3,25 Euro resultiert allerdings nur in einen Umsatzindex von 126 – immer noch deutlich höher als beim UVP. Der Schnäppchenjäger hat also längst seinen Weg in die Drogeriemarktgänge gefunden. Der heutige, gut informierte Konsument merkt sich, wenn er ein Produkt einmal für 2,99 Euro erworben hat, – und wird es in Zukunft nicht mehr unbedingt über der Preisschwelle von 3 Euro kaufen.

Eine weitere Auswirkung der fallenden Preise ist nicht unmittelbar in den Zahlen wahrnehmbar, wird sich aber mittelfristig bemerkbar machen. Konsumenten verbinden häufig niedrigere Preise mit geringerer Qualität. Fallen die Preise von Herstellermarken unter bestimmte Niveaus, kann es durchaus sein, dass das Markenimage leidet. Ein Beispiel hierzu ist die Marke Schauma: Bei einem gewöhnlichen Preispunkt zwischen 1,50 und 1,60 Euro, führt ein Aktionspreis um 1 Euro dazu, dass es qualitativ in der gleichen Liga wie ein Balea Shampoo (Preis: 0,55 Euro) wahrgenommen wird.

Abbildung 3

Würden Sie das dargestellte Shampoo für den gezeigten Preis kaufen?



Des Weiteren verschiebt sich der Konsumentenfokus, auch der der preissensitiven Deutschen und insbesondere der jüngeren Generationen, immer mehr weg vom Preis und hin zu anderen Punkten: In unserer A.T. Kearney „Future Consumer“ Studie von 2017 gaben 73 Prozent der befragten Millennials (geboren 1981-1997) an, dass sie bereit sind, für umweltverträgliche und soziale Personal-Care-Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Bei der „Generation Z“ (geboren 1997-2016) sind es ebenfalls 74 Prozent.

Der anhaltende Preisverfall generiert also nur sehr bedingt Wert für Händler und Hersteller und Konsumenten wären mittlerweile sogar bereit, höhere Preise als die derzeit im Handel angebotenen zu zahlen. Daher stellt sich die Frage: Gibt es Handlungsoptionen für Hersteller, die Abwärtsspirale zu unterbrechen und die Preise ihrer Produkte im Handel stabil zu halten?

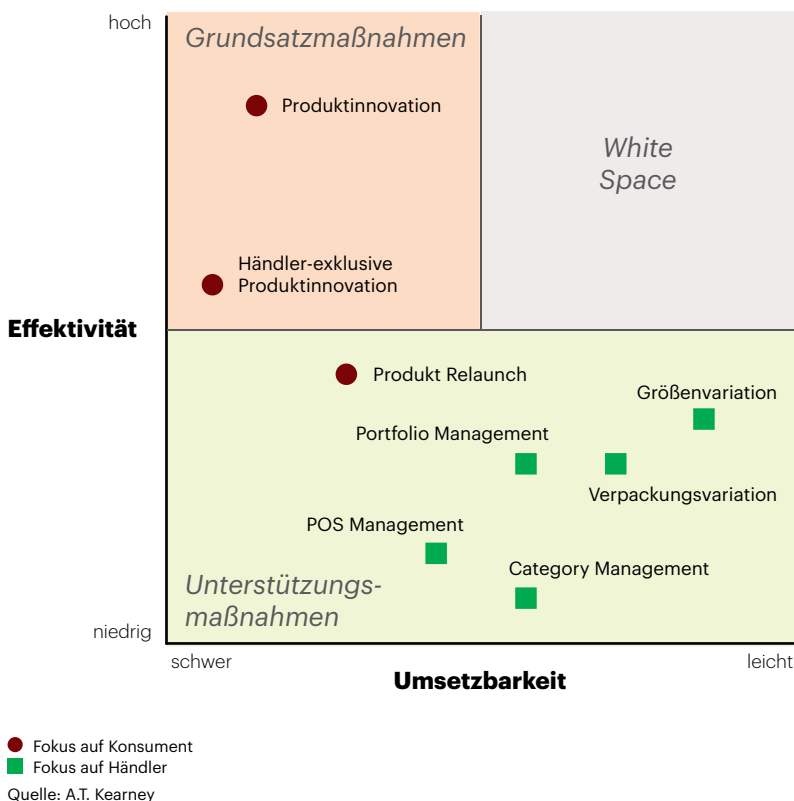
Vielfältige Maßnahmen – aber kein Allheilmittel

Die Preisspirale in den genannten Segmenten wurden von Konsumgüterherstellern bereits vor einigen Jahren erkannt. Seitdem wird eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen umgesetzt, um die Preise stabil zu halten – oder zumindest den Preisverfall zu verlangsamen. Für diesen Artikel haben wir diese Maßnahmen mithilfe von Expertengesprächen zusammengetragen und sie bezüglich Effektivität (Erhalt der Preisstabilität oder Verlangsamung der Preiserosion) sowie Einfachheit der Umsetzung (benötigte Investition, Zeit, etc.) bewertet. Nach Abschluss unserer Analysen steht fest: Eine Maßnahme, die immer funktioniert und dazu noch einfach umzusetzen ist, gibt es nicht.

Auf der einen Seite gibt es Maßnahmen, die höchst effektiv sind, um den Preis stabil zu halten, gleichzeitig aber anspruchsvoll in der Umsetzung sind. Diese Maßnahmen setzen häufig direkt am Endkonsumenten an und sollen so einen „Pull-Effekt“ generieren. Sie können aufgrund zeitlicher und finanzieller Beschränkungen nicht fortlaufend umgesetzt werden. Während Konsumgüterhersteller diese Grundsatzmaßnahmen vorbereiten, können sie sich auf „Unterstützungsmaßnahmen“ konzentrieren, die einfacher durchzuführen, wenngleich

weniger effektiv sind, um Preise stabil zu halten. In den meisten Fällen setzen sie am Einzelhändler selbst an. Wichtiger Hinweis: Zusätzlich sollte jeder Konsumgüterhersteller ein effektives Nettopreis-Management aufsetzen, um Transparenz über Preise und Konditionen zu schaffen. Advanced Analytics helfen dabei, Konsumenten- und Händlerverhalten vorherzusagen, und ermöglichen, gemeinsam mit dem Nettopreis-Management, die Umsetzung der Unterstützungs- und Grundsatzmaßnahmen.

Abbildung 4
Maßnahmen zur Preisstabilisierung bzw. Verlangsamung der Preiserosion



Sehen wir uns ausgewählte Unterstützungsmaßnahmen im Detail an:

Die Maßnahme POS Management beschreibt das Betreiben von eigenen Geschäften (z.B. das Nivea Haus in Berlin und Hamburg), Pop-up Stores (z.B. L’Oréals Pop-up Store während der Berlinale) oder Shop-in-Shop-Konzepte (z.B. MAC Cosmetics im Galeria Kaufhof) durch Konsumgüterhersteller. Es kann sich zudem auch auf ein innovatives POS-Display beziehen. Die POS-Konzepte sind insgesamt wenig effektiv, um Preise stabil zu halten oder die Preiserosion zu bremsen. Während die Produkte am spezifischen POS „geschützt“ werden, wird die Mehrheit der Produkte nach wie vor über den traditionellen Einzelhandel verkauft und ist damit dem Preiskampf voll ausgesetzt. Ein gut durchdachtes POS-Display kann aber ein großer Pluspunkt bei der Verhandlung von Konditionen mit den Händlern sein.

Mit einer höheren Umsetzbarkeit, allerdings ebenfalls limitierter Effektivität, ist die Maßnahme Verpackungsvariation (z.B. Angebot des gleichen Produktes in einer Flasche bei Händler 1, in einem Spender bei Händler 2) einzuordnen. Während diese Maßnahme darauf abzielt, Vergleichbarkeit zwischen Produktangeboten zu reduzieren, generiert sie keinen zusätzlichen Wert für Händler und Konsumenten, welche diese Taktik meist schnell durchblicken. Es gelingt mit dieser Maßnahme nicht, Preise langfristig stabil zu halten – eine Verlangsamung der Preiserosion ist jedoch möglich.

Typische Maßnahmen wie Größenvariation halten Preise nur für begrenzte Zeit stabil oder verlangsamen den Preisverfall.

Größenvariation ist eine weitere Unterstützungsmaßnahme, die die Vergleichbarkeit des Produktes verringern soll. Während bei einem Händler die Schauma-Flasche beispielsweise 400ml beinhaltet, wird sie beim anderen Händler mit 480ml Inhalt verkauft. Natürlich führt dies zu erhöhter Komplexität beim Konsumgüterhersteller, stabilisiert aber die Preise für ca. 2-4 Monate. Das funktioniert vor allem gut, wenn das Produkt in einzelne Stückzahlen heruntergebrochen werden kann, z.B. 30 Geschirrspültabs im Vergleich zu 40 Geschirrspültabs pro Karton, da die Unterscheidung für den Kunden greifbar ist und verschiedene Preise rechtfertigt.

Produkt Relaunches beschreiben kleine Veränderungen an der Produktformel, -design, -geruch, o.ä. Diese Maßnahme wird von vielen Konsumgüterherstellern derzeit sehr häufig genutzt, wird jedoch in der Wirkung seinem Ruf oft nicht gerecht. Während der Hersteller die kleine Veränderung meist mit Hilfe eines Stickers (z.B. „Jetzt mit innovativer Formel“) ankündigt, sind diese Veränderungen häufig für den Kunden nicht wertstiftend genug bzw. sorgen für keine ausreichende Differenzierung von vergleichbaren Produkten. Wenn der Kunde die Veränderung allerdings als erhöhten Wertbeitrag wahrnimmt, kann diese Maßnahme sehr effektiv sein und Preise durchaus für 4-6 Monate stabil halten.

Die Grundsatzmaßnahmen beinhalten vor allem nachhaltige Innovationen, bei denen das neue Produkt nicht oder nur wenig vergleichbar mit bereits existierenden Produkten ist. Hier haben Hersteller zwei Möglichkeiten: Die weniger effektive der Grundsatzmaßnahmen ist die händlerspezifische Produktinnovation. In diesem Fall wird eine Produktinnovation vorerst exklusiv bei einem Händler für eine bestimmte Zeit (~6 Monate) verkauft, bevor sie bei allen Händlern gelistet wird (und hiermit meist der Startschuss für sinkende Preise gegeben wird). Der Grund: die exklusiv gelaunchten Produkte sind keine „bahnbrechenden“ Innovationen. Dementsprechend hält diese Maßnahme Preise stabil, solange die Exklusivität gilt. Alternativ lassen sich Produkte entwickeln, die zu 100 Prozent exklusiv über einen Händler verkauft werden, wie beispielsweise die Marke Langhaarmädchen, die nur über dm-drogerie Markt vertrieben wird. Diese Vollexklusivität kann Preise auch länger als 6 Monate stabil halten.

Exklusive Marken sind der Grund, wieso sich die Preisentwicklung in der Haarpflegekategorie in den letzten Jahren leicht erholt hat. Nichtsdestotrotz sollte diese Maßnahme mit großer Vorsicht behandelt werden, da die Exklusivität bestimmte Händler bevorzugt und entsprechend Beziehungen zu anderen Händlern schädigen kann.

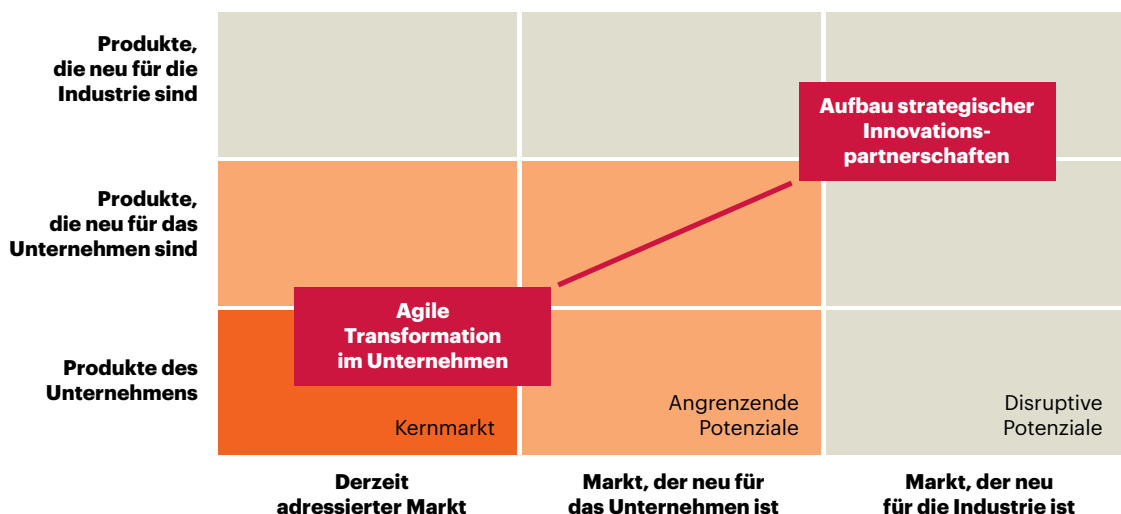
Die effektivste Maßnahme, wenn auch eine der am schwierigsten umzusetzenden Maßnahmen, ist die Produktinnovation – die Maßnahme, die laut Industrieexperten „bei richtiger Umsetzung immer funktioniert“. Wird ein neues Produkt auf den Markt gebracht, das nicht vergleichbar ist mit bereits existierenden Produkten, können Preise bis zu 12 Monate stabil bleiben. Eine weitere Empfehlung, die wir von einem Händler erhalten haben: „Konsumgüterhersteller sollten die Drogeriemärkte früh in den Produktentwicklungsprozess involvieren“ – am Ende ist der Händler dem Kunden sehr nah und kann wertvolle Einblicke teilen.

Produktinnovationen – von den Besten lernen

Bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Innovationen in deutschen Konsumgüterunternehmen gibt es noch einige Baustellen: Während beispielsweise kleine, innovative Unternehmen neue Produkte in 6-9 Monaten auf den Markt bringen, sind es bei den etablierten Spielern eher 12-18. Über Produktkategorien und Einzelhandelssegmente hinweg machen kleine, sogenannte „Piranha Unternehmen“ den etablierten Spielern mit ihrer Innovationskraft und Geschwindigkeit zu schaffen. Der Grund? Fehlende Agilität, die nach Selbsteinschätzung der großen Unternehmen vor allem durch kontraproduktive Unternehmenskultur, fehlende Ressourcen und rigide Prozesse bedingt ist.

Abbildung 5

Portfolio-Logik für ganzheitliches und agiles Innovationsmanagement



Quelle: Harry Igor Ansoff, A.T. Kearney; IMP²rove – European Innovation Management Academy

Um kontinuierlich und in kurzen Abständen Innovationen in den Markt einzuführen und somit dem bedrohlichen Preiskampf zu entkommen, sollten Konsumgüterhersteller das gesamte Spektrum an Agilitätshebeln in Abhängigkeit der eigenen Innovationsziele berücksichtigen.

Die Maßnahmen reichen von Ansätzen der agilen Transformation des Unternehmens, um dauerhaft im Kernmarkt zu innovieren, bis zum gezielten Aufbau strategischer Innovationspartnerschaften mit Zulieferern, Technologieunternehmen oder Startups, die schnellen Zugang zu bisher ungenutzten Potentialen außerhalb des eigenen Kernmarktes ermöglichen. Procter & Gamble, die laut Forbes zu den innovativsten Unternehmen der Welt zählen, haben beispielsweise durch die Einführung agiler Methoden, die Anzahl an Tests im Endkundenmarkt verdreifacht und dadurch unter anderem realisierbare Preisaufschläge bei eigenen Produktinnovationen im Drogeriesegment identifiziert. Gleichzeitig bietet das Unternehmen mit seiner „Connect and Develop“ Online-Plattform Entrepreneuren, Startups und etablierten Unternehmen Raum, um gemeinsam zu innovieren und avisiert mit seinem Venture Capital Arm Unternehmen, die mit disruptiven Produkten und Technologien bislang unbefriedigte Kundenbedürfnisse adressieren.

Durch das Umsetzen gezielter Maßnahmen wie dieser können Konsumgüterhersteller die richtigen Innovationskapazitäten aufbauen, die es ihnen ermöglichen, sich dauerhaft durch Innovationen vom Markt abzugrenzen und die „Abwärtsspirale Preiskampf“ zu verlassen.

Autoren



Dr. Mirko Warschun

Partner, München
mirko.warschun@atkearney.com



Andreas Mayer

Principal, Zürich
andreas.mayer@atkearney.com



Dr. Nils Dülfer

Consultant, Düsseldorf
nils.duelfer@atkearney.com



Anne Limper-Menapace

Consultant, Düsseldorf
anne.limper-menapace@atkearney.com



Caroline Amberger

Consultant, München
caroline.amberger@atkearney.com



Saskia God

Consultant, Berlin
saskia.god@atkearney.com



A.T. Kearney is a leading global management consulting firm with offices in more than 40 countries. Since 1926, we have been trusted advisors to the world's foremost organizations. A.T. Kearney is a partner-owned firm, committed to helping clients achieve immediate impact and growing advantage on their most mission-critical issues. For more information, visit www.atkearney.com.

Americas	Atlanta Bogotá Boston Calgary Chicago	Dallas Detroit Houston Mexico City New York	San Francisco São Paulo Toronto Washington, D.C.
Asia Pacific	Bangkok Beijing Brisbane Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne Mumbai New Delhi Perth	Seoul Shanghai Singapore Sydney Tokyo
Europe	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest Copenhagen Düsseldorf Lisbon	Ljubljana London Madrid Milan Moscow Munich Oslo	Paris Prague Rome Stockholm Vienna Warsaw Zurich
Middle East and Africa	Abu Dhabi Doha	Dubai Istanbul	Johannesburg Riyadh

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email: MarCom@atkearney.com.

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring “essential rightness” in all that we do.

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales.

© 2019, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.