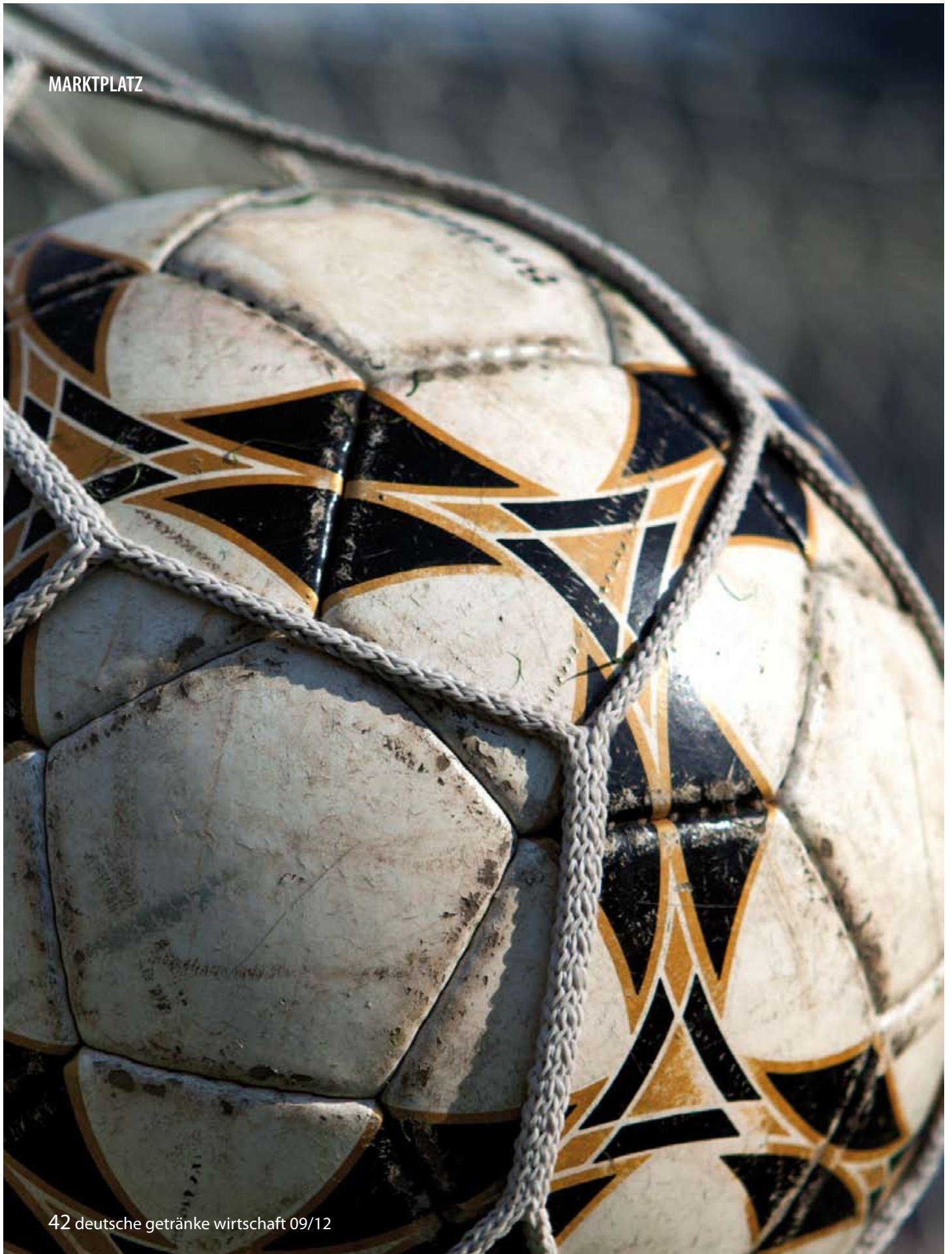




MARKTPLATZ





MARKTPLATZ

# Immer am Ball statt bald im Abseits

Viele Megatrends betreffen auch und  
insbesondere die Getränkewirtschaft

*von Mathias Haas*



**E**s gibt Entwicklungen, die lassen sich auch mit noch so viel unternehmerischer Fortune nicht verändern. Einige lassen sich graduell oder individuell beeinflussen, aber sie finden statt, ob wir es wollen oder nicht. Und es gibt Entwicklungen, die geschickte Unternehmen oder Interessengruppen als Treiber überhaupt erst erfinden, die es also ohne innovative Ideen und geschicktes Marketing gar nicht gäbe. Megatrends sind allgegenwärtig – so oder so und egal, ob „hausgemacht“ oder „gesellschaftlich getrieben“. Fast keine Branche kann sich diesen globalen Megatrends entziehen – auch nicht die ja eher überschaubare Getränkewirtschaft. Diese unterliegt zwar einem harten Wettbewerbsdruck und Verdrängungswettbewerb, erfindet aber nur selten das Rad neu, auch wenn der eine oder andere Modegetränkeerfinder seinen Energydrink als Wundermittel und clevere Mineralwassererzeuger ihr Getränk eher als Gesundbrunnen denn als Durstlöscher anpreisen.

Bisher – denn es gibt Megatrends, große und kleine, vor denen Hersteller und Händler die Augen nicht verschlie-

ßen sollten. Ein neues Verbraucherbewusstsein, knappe Ressourcen, immer neue Wege im Onlinehandel, eine neue Form der Mobilität und der schleichende, permanent nach Anerkennung suchende Hedonismus von im Grunde ihres Herzens weich gespülten Szenetreibern sind nur einige Beispiele.

Dabei gilt meist: Es ist besser, selbst zu verändern, als verändert zu werden. Es ist attraktiver, zu gestalten, als zu verwalten. Es ist besser, sich Zeit zum Denken zu nehmen, als in operativer Exzellenz zu verharren.

### Eine neue Verbrauchergeneration

Früher musste es einfach nur praktisch sein, Bedürfnisse befriedigen, schön anzusehen sein – oder schmecken. Heute ist es wichtig, dass ein Produkt ökologisch nachhaltig, ethisch zu verantworten, fair gehandelt und human produziert ist. Der Verbraucher wird zum selbst ernannten Sittenwächter, und in einträchtiger Kumpanei mit klassischen und Neuen Medien nutzt er seine Macht schnell, um Produkte und Marken für



## MARKTPLATZ

vermeintliches Fehlverhalten abzu-  
strafen. Verbraucher werden zu „Gut-  
menschen des globalen Konsums“,  
bleiben aber dennoch preisbewusst.  
Sauber soll es sein, in jeder Beziehung,  
hochwertig und trotzdem preisgünstig.  
Gesucht wird das individuelle Spitzen-  
produkt aus der Kuschelecke wohl-  
feiler Herstellung beim Discounter. Ein  
Phänomen, das nicht nur Preise und  
Märkte verändert, sondern auch das  
Marketing vor neue Herausforderungen  
stellt. In Zukunft werden immer  
mehr Fragen gestellt. Woher kommen  
dieser und jener Rohstoff? Stimmt die  
Ökobilanz? Was verdienen die Mitar-  
beiter? Und sorgt das Unternehmen  
nach dem Kistenschleppen auch für  
genügend Ausgleichssport? Wie wirkt  
ein Konservierungsmittel in Kombina-  
tion mit einem bestimmten E-Stoff auf  
mein gesundheitliches Wohlbefinden?  
Und wie schädlich ist das verwendete  
Etikettengranulat?

Diese Fragen wurden bis vor we-  
nigen Jahren noch über Kundenhot-  
lines gestellt, deren Rufnummern  
ganz klein gedruckt am unteren Rand  
des Verpackungsaufdrucks zu finden

waren. Kaum jemand hat sich dafür  
interessiert, die Anrufe waren eher  
selten und der Personalbedarf für  
die Beantwortung von Verbraucher-  
fragen entsprechend gering. Heute  
ist es Alltag – über Facebook, Twitter  
und Co., über Bewertungsplattformen  
wie Qype und Kununu oder über die  
schon antiquiert anmutende E-Mail.  
Der mündige und aktive Verbraucher  
sorgt für neue Notwendigkeiten im  
Marketing, in der Dokumentation der  
internen Prozesse und für Transpa-  
renz in der Wertschöpfungs- und Lie-  
ferkette. Supply-Chain-Management  
wird zum Verkaufsargument.

Der Verbraucher ruft nach Sicher-  
heit – und möchte nach einem kon-  
sumreichen Tag abends mit gutem  
Gewissen einschlafen, im Bewusstsein,  
heute wieder niemandem geschadet  
zu haben, dem es schlechter gehen  
könnte als ihm selbst.

Für Unternehmen bedeutet das,  
dass zusätzliche Kosten entstehen  
und Kommunikations- sowie Absatz-  
wege komplexer werden. Biologen als  
Social-Media-Manager, studierte Che-  
miker an der Info-Hotline, Gewerk-



schaftsvertreter in der Pressestelle sowie ERP-Systeme, die auch ökologische und soziale Faktoren erfassen. Die klassische Werbung braucht Unterstützung – bei den Produzenten selbst, mit Kompetenzen, die sich nur schwer an externe Agenturen delegieren lassen.

Da liegt es nahe, dass sich immer mehr Unternehmen auch neue Absatzwege suchen – oder genau diese Fragen früher als der Wettbewerb beantworten, der Bewegung also die Spitze nehmen. Über Geschmack lässt sich bekanntlich streiten, über die modernen Werte einer neuen Verbrauchergeneration anscheinend nicht. In Zukunft werden ethische und ökologische Fragen mehr denn je das strategische Marketing beeinflussen.

### Knappe Ressourcen

In diesen Gedankengang passt denn auch das Thema Ressourcenknappheit. Ein Weg: eigene Quellen besitzen, statt sich auf externe Lieferanten zu verlassen. Wenn der Weizen gentechnikfrei, der Holunder ökologisch angebaut und exotische Früchte möglichst CO<sub>2</sub>-neutral importiert werden sollen, ist es besser, die Erzeugnis- und Rohstoffquellen gleich selbst zu bewirtschaften. So ist auch die im April gegründete

Rohstoffallianz zu erklären, ein Zusammenschluss mehrerer deutscher Konzerne, der sich selbst und den deutschen Mittelstand mit seltenen und knapper werdenden Rohstoffen versorgen soll. Ein Modell auch für die Getränkewirtschaft? Neue Formen der Kooperation, Produktionsgemeinschaften und Joint Ventures zeichnen sich ab. Gemeinsam ist es leichter, die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren und den immer komplexer werdenden Anforderungen der Verbraucher gerecht zu werden.

Vor allem für die Verpackungsindustrie könnte dieses Thema interessant werden. Noch steht infrage, wie sich der Tetrapack der Zukunft, die PET-Flasche in 15 Jahren oder das Käuferverhalten in Bezug auf Glasflaschen und Transportkästen entwickeln wird. Die Forschung läuft auf Hochtouren. Aber eines ist gewiss: Es wird Granulate, Metalle, Kunststoffe und natürliche Rohstoffe erfordern, die es allein in deutschen Landen nicht geben wird oder die hier nicht preisgünstig genug zu produzieren sein werden. Ressourcen, von Wasser über Landwirtschaftsprodukte bis zu chemischen Basisstoffen, werden zukünftig den Wettbewerb beeinflussen sowie deren Vorhandensein und deren Akzeptanz beim Verbraucher.



## Neue Vertriebswege

Alle Beteiligten gehen deswegen – und wegen eines ebenfalls geänderten Einkaufsverhaltens – neue Wege. Der Hersteller optimiert an den verschiedensten Stellen, der Händler sucht seine Kunden verstärkt online, und der Konsument informiert sich und andere schnell in sozialen Netzwerken. Der Onlinehandel boomt – und der Verbraucher kann gleich dort das Konkurrenzprodukt erwerben, wo der Mitbewerber entsprechend schlecht bewertet worden ist. Schöne, neue Onlinewelt. Was früher einfach nur per Mund zu Mund verbreitet wurde, bekommt heute schnell Kampagnencharakter. Selbst Getränkehersteller und Handelshäuser brauchen heutzutage Internetreputationsmanagement und virales Empfehlungsmarketing. So manches In-Getränk kommt ohne gar nicht aus.

Doch was wird aus dem kleinen Getränkehändler um die Ecke, wenn inzwischen sogar Amazon Lebensmittel via World Wide Web vertreibt? Noch vor wenigen Jahren konnte man dort nur Bücher bestellen. Der britische Lebensmittelriese Tesco hat jüngst seinen Onlineshop um mehr als 40.000 Artikel erweitert. Die Folge: Der Umsatz hat sich in rund 18 Monaten mehr als verdoppelt. Verbrauchermeinungen, Bewertungen, Pro-



Mathias Haas ist mehr als Deutschlands einziger Trendbeobachter. Er ist transferorientierter Wandlungshelfer.

In seinen Vorträgen ist der gelernte Banker, studierte Betriebswirt und engagierte Entdecker frech, pragmatisch, scharfsinnig, mitreißend und bewegend. Mit seiner „Heldenmaschine“ macht er Angsthasen zu Heldenhasen. Er verleiht Mut, Veränderungsprozessen heldenhaft zu begegnen und Wandel proaktiv zu gestalten. Haas ist zertifizierter „Lego Serious Play-Professional“ und entwickelt mit Lego-Bausteinen treffsichere Zukunftsstrategien, die von Teams und Kunden auch wirklich getragen und umgesetzt werden.

Mathias Haas weiß, wie der Hase läuft – jetzt und in Zukunft. Denn Veränderung findet statt – ob Sie mitmachen oder nicht.

E-Mail: [haas@trendbeobachter.de](mailto:haas@trendbeobachter.de)



duktbeschreibungen und Lieferung frei Haus – wer will da noch Kisten tragen und mit dem eigenen Auto die Luft verpesten? Auch „ganz normale“ Getränke, nicht nur Mode-, Lifestyle- und hip gemixte Erfrischungsflüssigkeiten wie Bubble Tea, gehen selbstverständlich online. Und werden auch zunehmend dort abgenommen. Eine Entwicklung, die möglicherweise schon bald den spezialisierten Einzelhandel treffen wird. Die großen Handelsketten werden dem sicherlich trotzen können und bauen längst eigene Onlinekanäle auf. Aber die Getränkequelle oder der Dursty werden es schwer haben. Ein Trend, der sich fortsetzen und langfristig Antworten in der Hersteller-Händler-Verbraucher-Kette erfordern wird.

#### Veränderte Mobilität

Dieser Trend vollzieht sich wie viele andere auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Immer mehr Alte werden zunehmend immobil. Fahren nicht mehr Auto, haben

aber Durst. Auch hier könnte der Onlinehandel helfen. Oder wird der mobile Pflegedienst bald zum eigenen Handelshaus? Zum Handelspartner der Getränkewirtschaft und Lebensmittelindustrie? Können Caritas und Diakonie neue Märkte erschließen und unter Ausschluss des Lebensmittelhandels direkter Vertragspartner der Produzenten werden? Eine Idee, die zumindest zum Nachdenken anregen sollte. Doch auch andere fahren immer weniger Auto: die umweltbewusste Mittelschicht, die früher noch zum Einkaufen nach Mailand gejettet ist. Was früher als in, chic oder zumindest neureich gelten konnte, wird heute gesellschaftlich geächtet. Reisen im Allgemeinen und Autofahren im Besonderen wird „uncooler“, könnte schon bald einer gesellschaftlichen Ächtung unterliegen. Bleibt also die Frage: Wie kommen die Getränke in Zukunft zum Verbraucher? Noch leichtere Verpackungen, Einkaufsfahrgemeinschaften, CO<sub>2</sub>-schonende Lieferungen werden neben neuen Produkten mit in den großen Ideenpool der Industrie einfließen müssen.



## MARKTPLATZ

Und wer doch noch Auto fährt, der steht im Stau. Noch – aber sicher noch lange genug, um auch daraus Innovationen abzuleiten. Rund 60 Stunden pro Jahr steht ein durchschnittlicher Autofahrer derzeit im Stau – in der Stadt oder auf der Autobahn. Im Winter nur ärgerlich, im Sommer teilweise eine Qual. Vielleicht wäre es eine Idee, Getränkeautomaten am Straßenrand aufzustellen, um den eigenen Vertrieb anzukurbeln. Und damit auch das Prinzip Marktwirtschaft nicht zu kurz kommt, könnten gleich die Preise der Getränke in den Automaten je nach Wetter und Kundenwunsch variieren. Direktvertrieb nach dem Motto „Angebot und Nachfrage“ statt Preisdiktat der Supermarktketten. Auch das könnte eine moderne Vertriebsform sein.

#### Der Anerkennung suchende Verbraucher 2.0

Der Anerkennung suchende Verbraucher 2.0 ist nicht nur am Rechner zu finden. Er ist überall – in der Diskothek, der Gaststätte, der Bahn und in sozialen Online-Netzwerken, die er vor allem

unterwegs via iPad oder Smartphone nutzt. Er ist dabei nicht nur ökologisch und sozial, sondern durchaus auch eitel und geltungsbedürftig. Er sucht das Besondere, was seinen Status – manche suchen auch den gezielten Antistatus – unterstützt. Etwas, was seiner Gesinnung und Lebenseinstellung gerecht wird und am besten von anderen bewundert werden kann. Getränke machen da keine Ausnahme. Auch sie sind Ausdruck eines besonderen Lebensstils – vielleicht sogar viel mehr als Mode, Schmuck und Accessoires.

Individualität und Hedonismus anstelle eines kollektiven Geschmackserlebnisses werden Märkte beeinflussen. Ein sehr erfolgreiches Unternehmen hat schon vor Jahren den Weg für sich entdeckt, Müslis individuell im Internet zusammenstellen zu lassen und dann in Sonderproduktion auszuliefern. Wann kommt das „mymuesli“ von Coca-Cola, Eckes oder Krombacher? Vielleicht ja sogar in einer Flaschenform, die es nur als Limited Edition gibt?

Auch der Getränkemarkt wird sich mutmaßlich segmentieren. „Den Verbraucher“ im Sinne einer einheitlich-





homogenen Zielgruppe wird es wohl bald nur noch in der Theorie geben – mit massiven Auswirkungen auf die Produktion und die Lagerung. Denn es soll individuell sein auf der einen Seite und sofort verfügbar auf der anderen. Der Ich-sofort-haben-will-Kunde verändert seine Psyche nicht, nur weil seine Wünsche individueller werden. Im Gegenteil: Beides ist Ausdruck des gestiegenen Selbstwertgefühls des Verbrauchers – und korreliert mit seinen Ökoansprüchen. Schließlich will er noch lange so weitermachen. Die Apfelschorle mit exakt 73,5 Prozent Saftanteil aus biologischem Anbau vom Bodensee mit Mineralwasser aus der Heimat in einer Flasche mit Monogramm – und bitte gleich. Bleibt die Frage, ob es in Zukunft noch eine Massenherstellung geben kann oder, falls ja, diese nur noch über den Discounter vertrieben wird.

#### Wissen, wie der Hase läuft

Wer wissen will, wie der Hase in Zukunft laufen wird, sollte sich frühzeitig zukunftsfit machen. Denn der Wandel

vollzieht sich schleichend und permanent, manchmal unerkannt. Und plötzlich müssen dann schnell Entscheidungen her, die rasante und schmerzhaft Veränderungen mit sich bringen. Trends beobachten und für sich nutzen sollte die Devise sein, die persönlich richtigen Schlüsse ziehen und den Wandel aktiv gestalten. Dabei dürfen Mitarbeiter, Kollegen, Partner und Stakeholder nicht vergessen werden. Wer sich und anderen viele Fragen stellt, bekommt auch viele Anregungen. Einige unsinnige, aber auch viele, die zumindest weitere eigene Gedanken rechtfertigen. Modernes Management setzt auf Trends und kreative Moderation, eine neue Fehlerkultur und interdisziplinäres Querdenken abseits des Mainstreams. Zukunftsfitness wird zur Überlebensfrage. Lernen können die Unternehmen von den Hasen. Die Langohren sind heimattreu, ohne ihr Revier zu verteidigen, und schlagen Haken, wenn sie verfolgt werden. Obwohl sie schnell rennen können, verlassen sie sich nicht allein darauf.