

JOURNAL

LZ 29 17. Juli 2009

Lebensmittel Zeitung 25



Clever gehandelt 27
 Rewe-Händler Uli Budnik teilt Haus und Hof mit Aldi Nord.

Was wurde aus? 30
 Ex-Stiftungspreisträger Michael Britz mischt jetzt bei der Metro mit.



Lattmann unterwegs 31
 Warum Lidl sich (nicht) lohnt und Netto supernett ist.

Brot und Backwaren 32
 Handel investiert kräftig in eigene Bäckereien und Backstationen.

Die Konsumgüterindustrie steckt in der Klemme: Größen wie Procter & Gamble oder Danone senken die Preise, um den Absatz stabil zu halten. In dieser Zeit ist es besonders schwierig, Innovationen mit Preispremium zu etablieren. | M. Mehringer

Riskante Balance

Schön sein will jeder, aber offenbar nicht um jeden Preis. Eine Einsicht, die Franck Riboud zu teilen scheint. Zumindest hat der Danone-Chef mit der Marke Essensis den neuen „Schönheitsjoghurt“ des Nahrungsmittelriesen vorerst aus den Regalen der französischen Heimat entfernt. Stattdessen senkt der Konzern die Preise seiner bereits etablierten Produkte um rund 10 Prozent – mit dem Ziel, den Absatz in der Krise stabil zu halten. „Immer noch besser als Standorte zu schließen“, wie Riboud kommentiert. Ein vergleichsweise teurer Joghurt passt da trotz vermeintlich kosmetischer Fähigkeiten offenbar nicht ins Bild. Auch wenn Riboud aus Sorge vor einer veränderten Verbrauchermentalität die Preise sogar auf lange Sicht unten halten möchte, für Essensis besteht noch Hoffnung. Ein zweiter Anlauf sei denkbar, so der Manager - zu einem späteren Zeitpunkt. Schließlich weiß auch Riboud: Wenn die Preise sinken, sind innovative Produkte mehr denn je gefragt, um über eine höhere Spanne das Ergebnis aufzubessern. Einziges Problem dabei: Es herrscht derzeit kein rosiges Umfeld für Produkte, die nach aufwändiger Forschung das Licht der Konsumwelt erblicken sollen.

Kein Wunder also, dass in den Top-Etagen der Hersteller zur Zeit kaum ein Thema intensiver diskutiert wird als die richtige Strategie beim Preis- und Innovationsmanagement. Ein schwieriges Terrain: Während Procter & Gamble (P & G) weltweit „mit chirurgischer Präzision“ zu hohe Preisabstände zurückschrauben will, die aufgrund zahlreicher Neueinführungen in den vergangenen Jahren gegenüber dem Wettbewerb entstanden sind, soll am rund 2,2 Milliarden US-Dollar schweren Entwicklungsetat nicht gerüttelt werden. „Innovation ist das Lebenselixier von P & G“. So lautet zumindest die offizielle Lesart, wie sie auch bei Nestlé, Beiersdorf oder WMF zu vernehmen ist. Wenig verwunderlich. Anders wäre ein Preispremium auf Dauer wohl kaum durchzusetzen.

Weniger Forschungsaufträge

Dennoch scheinen nicht wenige Unternehmen tatsächlich gegenwärtig auf die Kostenbremse zu treten. „Ein häufiger Reflex“, wie Tim Brzoska, FMCG-Experte beim Pricing-Spezialisten Simon-Kucher bedauert (siehe Interview). Eine Vermutung, die auf Innovationsforschung spezialisierte Agenturen bestätigen: „Es herrscht ein deutlich spürbarer Kostendruck bis hin zu stornierten Aufträgen.“ Selbst Größen der Marktforschung wie die Nürnberger GfK registrieren einen Auftragsrückgang in ihren Testmärkten. Dabei soll eine kürzlich in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur Serviceplan erschienene Studie des Instituts belegen, dass sich mit erfolgreichen Neueinführungen nie leichter Marktanteile gewinnen lassen als in Krisenjahren. Geringere Werbekosten und Zurückhaltung bei der Konkurrenz erhöhen die Aufmerksamkeit für den eigenen Auftritt, so lautet die Begründung. Ähnlich plausibel klingt die Schlussfolgerung: Nicht bange machen lassen – Innovationen vorziehen.

Eine Botschaft, die P & G zu teilen scheint: „Wenn die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen stimmen und es erlauben, sollte gerade jetzt investiert werden“. Ähnliche Klänge sind auch von Kasper Rorsted zu hören. Der Henkel-Chef hat im ersten Quartal 2009 die Forschungsausgaben um 15 Prozent auf 100 Millionen Euro erhöht und möchte „in der größten Innovati-

Schwierige Schritte: Um gegenwärtig erfolgreich durchzustarten, bedürfen Neueinführungen mehr denn je eines klar erkennbaren Mehrwertes.