

# Preisverhau ist selten schlau

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat die öffentliche Diskussion fest im Griff. Die deutschen Konsumenten haben sich in von den finanztechnischen Entwicklungen bisher hingegen nur geringfügig beeindruckt lassen.

**DIE EINZELHANDELSUMSÄTZE** sind bisher lediglich geringfügig gesunken, und die Automobilwirtschaft erfreut sich in Deutschland derzeit sogar eines staatlich gesteuerten Absatzbooms. Selbst der HDE rechnet zunächst mit recht stabilen Umsätzen. Verändert hat sich hingegen – wieder einmal – das Verhalten vieler Handelshäuser und Hersteller: Aus Angst vor einer noch nicht stattfindenden Konsumkrise wird bereits seit Monaten massiv an der Preisschraube gedreht. Mit weit reichenden Konsequenzen.

Rezession? Ein Thema, welches uns noch gut bekannt ist. Die letzte Krise steckt uns noch immer tief in den Gliedern. Innerhalb weniger Stunden wurden am 11. September 2001 jegliche Verhältnisse auf den Kopf gestellt. Die Welt und die deutschen Konsumenten hielten den Atem an. Massive Absatzrückgänge waren die Folge. Als Rettungsanker sahen viele Marktteilnehmer einen Strategiewechsel in Richtung Sonderpreispolitik. Verstärkt wurde dieser Prozess noch durch den Fall des so genannten »Rabattgesetzes«. Die Folge: Markenhersteller und Handel gingen eine Vielzahl preispolitischer Wagnisse ein.

Die abschließende Krönung war die Einführung des Euro im Folgejahr. Die Verbraucher waren durch die Währungsreform endgültig überlastet. Alle Preise schienen ins Unermessliche zu steigen – die Boulevardpresse bezeichnete den Euro umgehend als Teuro. Die Konsequenz: Nur wenige Markenanbieter blieben in dieser Zeit sich und ihren Preislisten treu. Ein wahrer Wildwuchs an Sonderpreisen, Rabatt-Aktionen und so genannten Dauer-Niedrig-Preisen führte in Deutschland zu einem neuen Konsumverständnis: Nicht mehr das klassische Konsumprimat »Qualität« stand im Vordergrund, sondern der Faktor Preis. Dies war auch die Geburtsstunde der »Geiz-ist-Geil«-Wel-

le. Größter Verlierer dieser Konsum-Kultur-Revolution waren die Markenanbieter: Sie verloren massiv Marktanteile an Private Labels und Handelsmarken. Erst Ende 2005 wechselte das Pendel wieder die Richtung: Seither steht bei Konsumenten wieder die Qualität im Vordergrund. Nach oftmals schmerzhaften Erfahrungen mit Billigprodukten wurden sich immer mehr Konsumenten der Tatsache bewusst, dass Qualität ihren Preis hat. Und sie erinnerten sich, dass primär Markenanbieter dieses Bedürfnis nach Qualität auch konsequent befriedigen können. Das Vertrauen der Konsumenten konnte nur äußerst mühsam und in vielen kleinen Schritten zurück erobert werden. Im Resultat dieses langfristigen Reaktivierungsprozesses steht das Markenvertrauen heute jedoch wieder auf einem sicheren Fundament. Nicht nur dies: Es befindet sich derzeit sogar noch auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau.

## Dunkle Wolken am Horizont

Gerade scheint die Konsum-Welt wieder in Ordnung, da ziehen die düsteren Wolken der aktuellen Weltwirtschaftskrise am Horizont herauf. Reflexartig wird die Mottenkiste geöffnet: Im Handel werden die Preise zum Teil wieder massiv gesenkt. Wieder einmal versucht der laute Marktschreier mittels dramatisch-plakativer Rotstift-Sonderpreispolitik den seriösen Geschäftsmann zu verdrängen. In logischer Folge hat sich der Preis- und Konditionendruck durch den Handel in den vergangenen Monaten deutlich verstärkt. Eine Ursache hierfür ist der massive Konzentrationsprozess in der Handelslandschaft.

Dieser Druck auf die Konditionen ist bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar: Wie jeder andere rational handelnde Marktteilnehmer, versucht auch der Handel bei seinen Lieferanten die niedrigsten Preise zu erzielen.



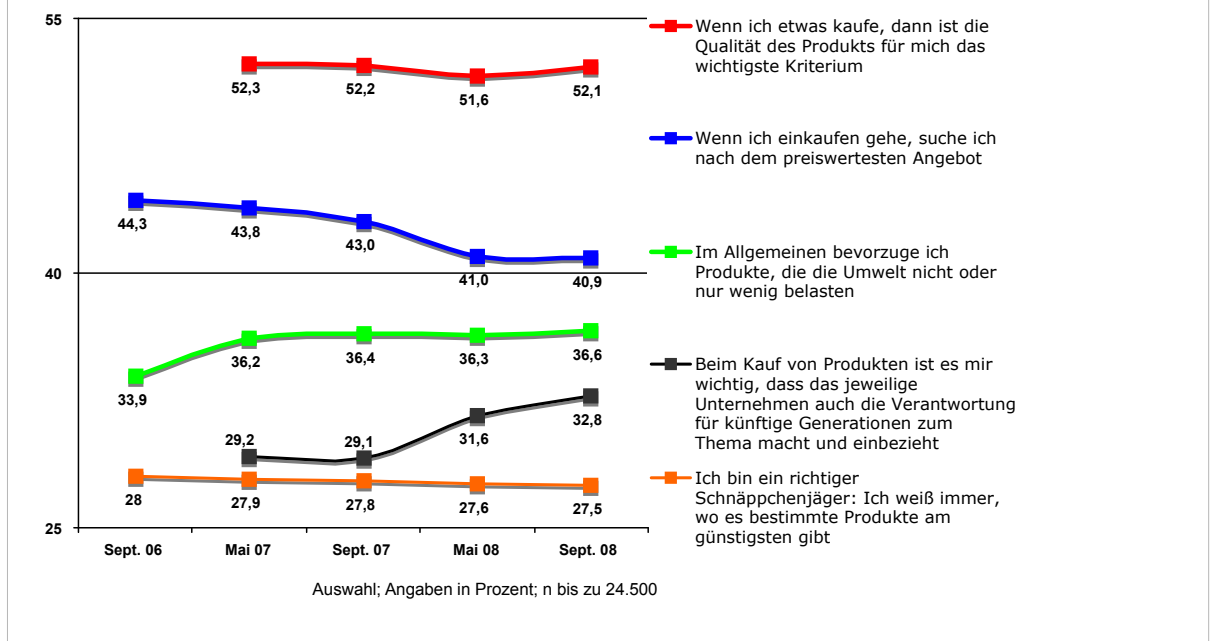
HANDEL

RECHT

SERVICE

120

## QUALITÄT UND VERANTWORTUNG SIND WICHTIGER ALS SCHNÄPPCHEN



Quelle: Communication Networks

Diese benötigt er nach eigenen Aussagen, um im Wettbewerb mit anderen preisaggressiven Händlern überleben zu können. Der Teufelskreis ist perfekt: Wenn alle Händler gleichermaßen ihren Marktauftritt in Richtung des Preises fokussieren, werden parallel auch die Konsumenten massiv in Richtung Preissensibilität konditioniert. Das Problem an dieser Entwicklung: Dies ist kein Wettbewerb, sondern ein endloser und schließlich ermüdender Wett-Lauf. Wenn nur noch über den Preis gesprochen wird, ist dies irgendwann nichts Besonders mehr. Zudem gerät die tatsächlich erbrachte Marken- und Handelsleistung komplett aus dem Fokus der Konsumenten. Die Leistungskomponente, das eigentliche Kernmerkmal des Markenangebotes, wird schlicht vergessen – und zwar von Herstellern, Handel und in einer stillen Reaktion bald auch vom Konsumenten. Dies ist natürlich kein guter Nährboden für eine erfolgreiche Markenpolitik.

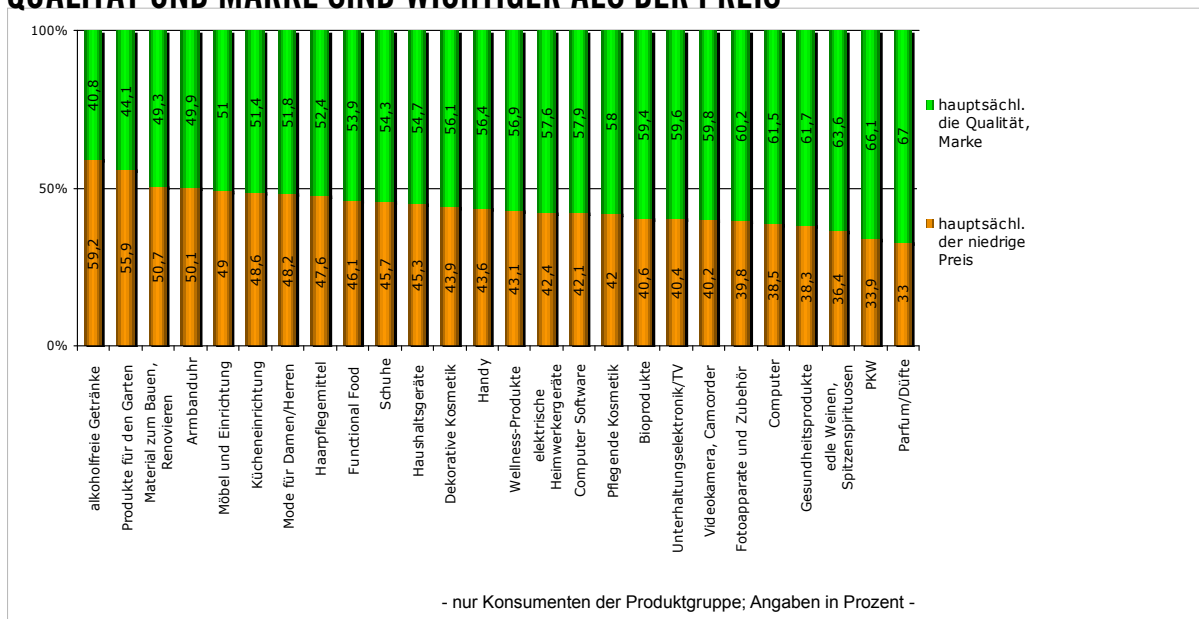
### Leistung statt Preisaktionen

Die mit dem wiederbelebten Preisfokus einher gehenden Entwicklungen sind aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht äußerst gefährlich. Eine Wiederbelebung des Billigtrends hilft niemandem. Nicht einmal dem Konsumenten, der sich mittelfristig zwangsläufig auf eine dem Preis angepasste Qualität einstellen muss. Die aktuellen Consumertrends zeigen zudem, dass der wiederbelebte »Preisverhau« gar nicht erforderlich ist: Seit Jahren steht bei den deutschen Konsumenten beispielsweise nicht der Preis, sondern die Qualität der Produkte im Vordergrund. Wie eine Zeitreihenanalyse der Communication Networks (cn) zeigt, war und ist dies bei Konsumenten das wichtigste Entscheidungskriterium beim Kauf von Produkten. In den vergangenen Monaten hat dieses Kriterium sogar noch an Bedeutung hinzu gewonnen.

Erst mit einem Abstand von deutlich über zehn Prozentpunkten sagen die Deutschen »wenn ich einkaufen gehe, suche ich nach dem preiswertesten Angebot«. Nicht der Preis, sondern die Qualität steht mithin bei deutschen Konsumenten im Vordergrund. In den vergangenen Jahren ist der Anteil der Preisfokussierten zudem deutlich zurückgegangen. Ebenfalls gesunken ist der Anteil der Schnäppchenjäger: Heute sagt mit 27,5 Prozent nur noch wenig mehr als jeder Vierte, »ich weiß immer, wo es bestimmte Produkte am günstigsten gibt« – Tendenz auch hier weiter sinkend. Eine Wiederbelebung alter Preisschlachten ist in Anbetracht dieser Datenlage bisher offensichtlich weder erforderlich noch hilfreich.

Das Gros der Konsumenten sucht vielmehr nach echter Markenleistung – auch in Zeiten der wirtschaftlichen Krise. Doch hiermit nicht genug: Zunehmend erwarten sie auch Produkte, welche die Umwelt weniger belasten. Darüber hinaus ist es ihnen auch immer häufiger wichtig, »dass das jeweilige Unternehmen die Verantwortung für künftige Generationen zum Thema macht und einbezieht«. Diese klassischen Profilierungsfelder der Corporate Social Responsibility (CSR) sind es, welche die Konsumenten heute mehr bewegen als das Schlagen von blutigen Preisschlachten. Sie erwarten von Herstellern zunehmend, dass diese verantwortungsbewusst handeln. Einen tieferen Einblick in die Thematik bieten die Ergebnisse von Fokusgruppen-Gesprächen: Diese zeigen, dass sich Konsumenten durchaus darüber im Klaren sind, dass Billiganbieter überwiegend weder die Umwelt noch den Faktor Verantwortung ins Zentrum ihres Handelns stellen. Dies können sie auch gar nicht, da CSR-Maßnahmen Geld kosten. Eine Billig-Preispolitik steht entsprechend nur äußerst selten für Verantwortung.

## QUALITÄT UND MARKE SIND WICHTIGER ALS DER PREIS



### Preisaktionen sind kein Heilmittel

Spätestens an dieser Stelle sollte intensiv darüber nachgedacht werden, ob Sonderpreis-Aktionen das gesuchte Allheilmittel sind. Mit Sicherheit lassen sich Preisaktionen nicht grundsätzlich vermeiden. Doch sollte immer eine klare Nutzen-Risiko-Abschätzung erfolgen. Vor allem die Risiken von Preisaktionen werden häufig unterschätzt. So hat die GfK eindrucksvoll nachweisen können, dass viele ursprüngliche Markenkäufer über Preis-Promotions zu Handelsmarken-Käufern konvertieren. Dies kann keiner der Beteiligten ernsthaft anstreben: Sowohl den Herstellern als auch dem Handel gehen wichtige Umsatz- und Ertragspotenziale verloren. Kurzfristig kann mittels Preisaktionen vielleicht der Marktanteil erhöht werden. Doch darf nicht vergessen werden, dass der Marktanteil nur einer von vielen betrieblichen Erfolgsfaktoren ist – und ganz bestimmt nicht der strategisch Beherrschende sein sollte.

Ein Blick in die Ergebnisse der aktuellen Verbraucher-Analyse (VA) zeigt, dass bei lediglich vier von 26 Produktfeldern mehr Konsumenten den Preis in den Vordergrund stellen, als die Qualität und Marke. Dieses Teilergebnis sollte weit reichende Konsequenzen bei der preispolitischen Ausrichtung von Markenunternehmen haben. Die Kunden wollen primär Qualität. Und sie stellen dies auch über ihre Preisorientierung. Sonderpreisaktionen bergen aus dieser Perspektive das Risiko, aus heutigen Qualitätskonsumenten künftige Preiskonsumenten zu machen. Konsumenten verlieren schnell die Relation zwischen Qualität und Preis. Die Konsequenz: Beim nächsten oder übernächsten Einkauf dominiert das Preisargument. »Schließlich war doch das Gute beim letzten mal so günstig. Da existiert offensichtlich kein Zusammenhang zwischen

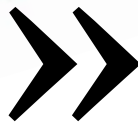
einem höheren Preis für Markenangebote und einer höheren Qualität...« – so der Eindruck, den Sonderpreisaktionen mittelfristig in der Kundenwahrnehmung hinterlassen.

### Raus aus der Abwertungsspirale

Preisaktionen sollen nicht gänzlich verteufelt werden. Doch stehen Risiken und Chancen in einem gefährlichen Verhältnis zueinander. Grundsätzlich läuft jeder Markenanbieter bei klassischen Preisaktionen Gefahr, mehr Kunden zu verlieren, als zu gewinnen. Wie die bereits angesprochenen Ergebnisse der GfK-Forschung zeigen, ist das Verlustrisiko deutlich höher, als vielfach vermutet. Wer jedoch – aus welchen Gründen auch immer – unbedingt Sonderpreisaktionen durchführen muss, sollte die Steuerung dieses Prozesses nicht aus der Hand geben. Henning Meyer, Geschäftsführer Markentechnik Consulting, nannte kürzlich zwei wichtige Steuerungsbereiche von Sonderpreisaktionen:

- Wenn Preisaktionen durchgeführt werden, dann sollte gleichzeitig eine deutliche Kommunikation von Leistungsmerkmalen (Qualität, Innovation, Produktnutzen etc.) erfolgen.
- Preisaktionen sollten immer einen fest definierten Endzeitpunkt haben.

Es nützt in der Tat nur wenig, die Preise zu senken um sich dann über eine gestiegene Abverkaufsmenge zu freuen. Ganz im Gegenteil: Wenn Preisaktionen durchgeführt werden, muss der Konsument wirklich das Gefühl bekommen, einen besonders günstigen Preis für eine besonders gute Leistung (!) zu bekommen. Fehlt der Leistungs-Aspekt bei der entsprechenden Markt-Kommunikation, hilft der Sonderpreis lediglich dem Handel. Nicht jedoch dem Hersteller. Gleiches gilt für die Steuerung der Sonderpreis-Fre-



## Derzeit herrscht kein Preis-Wettbewerb sondern ein ermüdender Preis-Wettlauf

Dr. Christian Duncker

quenzen: Finden diese zu häufig statt, verlieren die Konsumenten den Blick für den tatsächlichen Wert des Markenangebotes. Sie werden auf einen billigen Preis konditioniert und greifen in Zeiten, in denen keine Preisaktionen durchgeführt werden, gleich zur günstigeren Handelsmarke. Die faktischen Qualitätsunterschiede zwischen Handelsmarke und Markenprodukt werden dann häufig nicht mehr ausreichend zur Kenntnis genommen.

Abschließend ist es von besonderer Bedeutung, dass Preisaktionen wirklich nur kurzfristig stattfinden und zudem einen klar definierten Endzeitpunkt aufweisen. Wird aus dem Sonderpreis ein mittelfristiger Standardpreis, wird es äußerst schwer, später wieder den Normalpreis durchzusetzen. Dies gilt übrigens auch für das Handels-Hopping: Unternehmen sollten nicht heute bei Edeka, morgen bei REWE und übermorgen bei real mit Sonderpreisen an der Front stehen. Die Kunden realisieren dies. Die Auswirkungen auf die Akzeptanz des Listenpreises sind nicht zu unterschätzen. Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten sinkt auf jeden Fall. Aus diesem Grunde sollte der Wortteil »Sonder« wirklich immer im Fokus von Preisaktionen stehen. Das Motto muss lauten: Wenn überhaupt, dann so selten und kurz wie möglich. Dies gilt auch in Krisenzeiten.

### Haftungsgemeinschaft Markenindustrie

Preisaktionen bergen nicht nur für einzelne Marken erhebliche Risiken. Sie haben darüber hinaus auch häufig verkannte Ausstrahlungseffekte, die auf die gesamte Markenwirtschaft abfärben. Es droht das Risiko, dass Markenangebote insgesamt als überbeuert wahrgenommen werden. Die Konsumenten fragen sich: »Wenn der Eine seine Markenleistung so billig

anbieten kann, warum dann nicht auch der Wettbewerb?« In der Konsequenz wird eine Preis-Fokussierung geschaffen, mit der auch jene Markenanbieter konfrontiert werden, die dieses Spiel mit dem Preis nicht mitspielen.

Durch omniprésente Preisaktionen wird die Existenzberechtigung der gesamten Markenwirtschaft in Frage gestellt. »Die sind mir zu teuer, das geht doch offensichtlich auch günstiger«, ist die logische Gedankenkette breiter Konsumententeile. Die Gewinner sind Handelsmarken und Hard-Discounter. Die Verlierer sind hingegen die Verursacher selbst: Die Preis-Aktionisten aus der Markenwirtschaft sind es, welche die »Würdigkeit« der Preiswürdigkeit in Frage stellen. Tun sie dies ohne wirkliche Not, und nur im Kampf um den sekundären Erfolgsfaktor »Marktanteile«, handeln Sie fahrlässig. Für sich selbst und die Gemeinschaft der Markenwirtschaft.

Dr. Christian Duncker



Dr. Christian Duncker ist Inhaber des Büros Empirische Gesellschaftsforschung. Er ist strategischer Markenberater mit den Schwerpunkten Markenpositionierung und empirischer Trendforschung. Dr. Duncker ist zudem Fachautor und Referent zu Fragen der strategischen Markenführung.