



Preise weiter reduzieren? *Irrsinn!*

Der Branche brennt der Kittel. Ruinöse Preiskämpfe sollen - angeblich - dem Erhalt des eigenen Unternehmens dienen und dem Kampf der Franchisesysteme um Marktanteile. Das Ergebnis bis heute: kaum mehr Margen, negative Umsatzrendite und alles andere als profitables Wachstum. „Was machen Sie denn da?“, fragt Prof. Guido Quelle, Dortmund, im Gespräch mit dem **BRANCHEN forum** verwundert - und zeigt auf, welche Wege Industrie und Zoofachhandel jetzt gehen sollten, um Preistreiberei, Beratungsdiebstahl und mangelnde Wachstumsorientierung in der Praxis zu begegnen.

Klassischer Fall 1: Außendienstler im Gespräch mit dem Händler. Außendienstler: „Von den 10 kg-Packungen, wie viele nimmst Du da?“ Händler: „Du, die gehen in letzter Zeit so schlecht, die Kunden sind älter und tun sich schwer mit dem Tragen, sagen sie mir. Ich hätte für sie lieber 2,5 kg-Packungen“. Außendienstler: „Geht nicht, die haben wir gar nicht. Nimm mal die Zehner - kriegste auch etwas billiger! Kannste dann ja auch billiger anbieten oder hast dann mehr an der Packung.“

Klassischer Fall 2: Kunde erkundigt sich gezielt nach einem Herstellermodell einer Gartenteichpumpe. Er kommt schnell zur Sache: „Im Inter-

net ist die aber billiger.“ Verkäufer: „Ja, aber wir haben auch Ladenmiete und Stromkosten und so ...“ - schon wird er vom Kunden unterbrochen: „Das interessiert mich doch gar nicht!“ und der Kunde zieht von dannen.

Beide Praxisbeispiele von Prof. Quelle (www.mandat.de) beleuchten dasselbe Problem, das für Industrie und Handel gleichermaßen Bedeutung hat. In beiden Fällen verstehen es nämlich weder der Außendienstler gegenüber seinem Kunden noch der Fachverkäufer im Zoofachhandel gegenüber dem seinen, sich aus der konzentrierten Betrachtung des Preises zu lösen. Im Fall 1 lenkt der Außendienstler den Blick des Zoofachhändlers auf einen Nebenkriegsschauplatz, den Preis, weil er

das eigentliche Anliegen des Händlers, nämlich den Kundenvorteil einer kleineren Gebindegröße, nicht ernst nimmt. Im Fall 2 rutscht der Verkäufer in die Mitleidstour ab, die den Kunden freilich nicht interessieren kann, noch muss.

Der Außendienstler hätte besser daran getan, den offensichtlichen Bedarf des Zoofachhändlers als Anregung für sein Unternehmen aufzugreifen und sie intern zu besprechen. Der Fachverkäufer hätte besser daran getan, den Pumpenkäufer fachlich vertieft zu verstehen, Alternativen aufzuzeigen und den Kunden insgesamt so in eine Gartenteich-Gesamtbetrachtung einzubinden. Dergestalt, dass diesem Kunden statt dem angestrebten Preisvorteil der Bin-

dungsvorteil an seinen Händler wichtiger geworden wäre.

In beiden Beispielfällen haben die Agierenden, Außendienstler und Fachverkäufer, es versäumt, sich um das zu kümmern, was ihre jeweiligen Kunden (Zoofachhändler, Pumpenkäufer) tatsächlich wollten. Außendienstler und Fachverkäufer sind beide nicht aus ihren Innenansichten, aus ihren Denkrillen, herausgegangen.

Die beiden Einstiegsbeispiele machen aber deutlich: Industrie und Handel sind mit falschen Vorstellungen über ihr Tun unterwegs, wenn sie meinen, dass es a) Aufgabe des Vertriebes der Hersteller sei, Ware in die Regale des Handels zu pressen ohne Rücksicht darauf, wie der Händler die an seine Kunden los wird. Wenn sie b) meinen, dass der Handel seine „Warenverteilungsfunktion“ damit erledigt habe, gegenüber dem Kunden „Durchlauferhitzer“ und „Warenverschieber“ zu sein.

„In beiden Fällen landet man dann früher oder später beim Preis“, sagt Prof. Quelle. „Gibt man den aus der Hand, hat man sein letztes Argument verspielt. Um eine Preissenkung von 25 Prozent durchzustehen, muss man 33 1/3 Prozent mehr Ware absetzen, bei 33 Prozent Rabatt sind es schon +50 Prozent erforderliche Mehrumsätze. Das funktioniert nicht! Preisreduzierungen gehen zu allermeist zu Lasten der Erträge und das geht an die Substanz, geht sehr bald an die Existenz. Wer discountierend erfolgreich sein will, muss dazu auch Discounterstrukturen im Hintergrund haben. Das Ziel jeden Unternehmens, egal ob Industrieunternehmen oder Einzelhändler, ist profitables Wachstum. Wachstum ist keine Option. Es ist Bedingung.“

Billiger Preis ist kein nachhaltiger Kundenvorteil

„Die ganze Diskussion um das Jonglieren mit Preisen“, sagt Prof. Quelle, „zeigt deutlich die Hilflosigkeit von Industrie und Handel. Das Kernproblem der Industrie: Ihr Belohnungssystem ist

darauf ausgerichtet, im Handel Waren- druck auszuüben - nicht darauf, durch tatsächlich kundenorientierte Produkte Abverkaufssog am POS zu erzeugen. Der billigere Preis ist kein nachhaltiger Kundenvorteil. Nachhaltiger Kundenvorteil ist ein Produktzuschnitt, der immer besser zur Lebenswelt des Kunden passt. Das Kernproblem des Handels ist ein ähnliches: Seine Aufgabe ist nicht die des Warenverschiebens von der Industrie über den Großhandel zum Kunden, in die Tonne. Seine Aufgabe ist es Marke zu sein, die dem Einzelhandelskunden bei seiner Lebensführung hilft - durch das, was der Einzelhandel ihm anbietet. Durch das, wie er es ihm anbietet.“

„Für die Industrie bedeutet das: Der Weg aus der Preisfalle führt“, sagt Prof. Quelle, „für sie allein auf dem Wege, echte Händler- und Endverbraucher- vorteile zu produzieren, keine 'me-too's' und keine Produktmodifikationen als Schein-Innovationen.“

Für den Handel bedeutet das: Dem Kunden durch den Prozess einer umfassenden Kundenbetreuung zu Vorteilen zu verhelfen und so Loyalität zu erzeugen, die tragfähiger ist als kurzfristige Billigpreise es sind. Erfahrungsgemäß sind lediglich elf Prozent der Kunden reine Preiskäufer. Und es zeigt dieselbe Erfahrung, dass Preissignale dem Endverbraucher zwar eine Preiskompetenz des Fachhändlers belegen, dass aber Kunden oft ausschließlich die Sonderangebote einer z.B. Beilagenwerbung abgreifen. Damit ist das Ziel von Lockangeboten aber auch schon verfehlt, indem der Kunde eben keine Zusatzkäufe tätigt, welche ja erst den Margenverzicht beim Lockangebot wettmachen bzw. höhere Umsätze und Erträge erzeugen sollten. Wer auf Preisfische als Kunden verzichtet, gewinnt diejenigen hinzu, auf die er sich mit seinen Vorteilverschaffungsmaßnahmen neu konzen-

triert. Das ist wirtschaftlicher.“

„Kundenvorteile definieren, Industrie und Handel in ihren Prozessen und vor allem deren Schnittstellen danach ausrichten - nur so leben Unternehmen strukturierte Dynamik. Ohne die gelingen nachhaltige Wertschöpfung und damit profitables Wachstum nicht“, unterstreicht Prof. Dr. Guido Quelle. **-ek■**

-Anzeige-



Karlie FLAMINGO karlie-flamingo.com



Prof. Dr. Guido Quelle hat mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, mehr als 160 Unternehmen und Organisationen in über 400 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Autor und Co-Autor hat er über 350 Fachbeiträge, sechs teilweise europäische Studien, zwei Hochschul-Studienbriefe und vierzehn Bücher verfasst und herausgegeben. Prof. Quelle ist Diplom-Informatiker und promovierte an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen zum Doktor der Ingenieurwissenschaften.

-Anzeige-



catzfinefood.com
4-Protien-Feinkost für Katzen