

Erich-Norbert Detroy

# **Sich durchsetzen in Preisgesprächen und Preisverhandlungen**



# Wie heute der Preis die Welt regiert

---



# 1 Welche strategischen Preispositionen möglich sind

*Teuer und billig zugleich!*  
(Des Kunden Wille)

## 1.1 Jedem seine Chance

*Im Armani zum Aldi!* lautet der Titel eines Buches, das einerseits die Widersprüchlichkeit der menschlichen Kaufmotive offenbart, andererseits aber auch die unermesslichen Chancen alternativer Preisstrategien offenbart. Heute haben sowohl Billig- als auch Teueranbieter ihre Chance!

Die Zeiten, in denen man mit Tarnkappe klammheimlich zu Aldi marschierte, in der Hoffnung, ungesehen zu bleiben, sind vorbei. Bei Aldi kaufen ist zum Kult geworden. Man kennt sich aus, der hat Superweine. Dienstag ist Aldi-Tag!

*Regiert der Preis die Welt?*

Und wie sieht es aus, wenn man sich nur so nebenbei über die Angebote von Plus oder MediaMarkt informiert? Man braucht zwar aktuell nichts, aber den hübschen Campingschrank oder den eleganten Flachbildschirm ... billig sind sie noch dazu, kaufen wir's, bevor andere uns diese »Schnäppchen« wegschnappen.

Ganz nebenbei (oder doch nicht?) reüssieren Unternehmen mit Super-Teuer-Produkten: der CLS von Daimler beispielsweise oder die Reverso von Jaeger-LeCoultre. Nur um die Zeit abzulesen, braucht man keine Atmos von Jaeger-LeCoultre, ein Schloss an der Loire kauft man auch nicht, nur um eine Heimat zu haben ...

Das Delikatessgeschäft neben Lidl oder der Edelgastromonom im Fabrik-Outlet funktionieren schon lange.

*Die Sowohl-als-auch-Mentalität*

Denn wer bei Produkten des täglichen Bedarfs gespart hat, darf sich woanders schon etwas Besonderes gönnen.

Es ist die Sowohl-als-auch-Welt, die solch unterschiedliches Kaufverhalten möglich macht. Wie können wir uns dieses Kaufverhalten erklären? Nun, in Zeiten des Nachholbedarfs (Häuser mussten gebaut, Wohnungen eingerichtet, Menschen eingekleidet und ernährt werden) war die Einkaufsmentalität eine ganz »normale«: Gute Qualität zu gutem Preis.

## 1.2 Nichts bleibt, wie es ist

*PLUS – Prima leben und sparen*

In der Überflussepoche (man verdient mehr, als man vernünftigerweise ausgeben muss, man erbt, ohne Geld wirklich zu brauchen) neigt man zu: Ich leiste mir die goldene Uhr oder das Ferienhaus in Spanien.

Heute, in der Zeit der großen Verunsicherung (Rentenfrage, Arbeitslosenquote, Wirtschaftsdepression), prüft man anders: Es macht Spaß, das Allerbeste zum allerbesten Preis zu bekommen! Und dafür investiert der Bürger viel Zeit, er liest Sonderangebote, kümmert sich um Telefentarife und surft im Internetmarkt der Schnäppchen.

Die klassische Aufteilung des Marktes von früher demonstriert Abbildung 1.

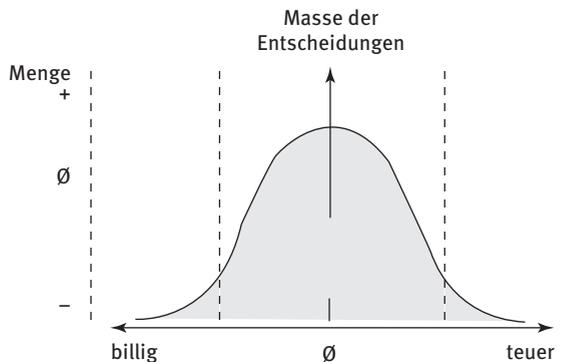


Abbildung 1: Frühere klassische Marktaufteilung

Die großen Mengen konnten abgesetzt werden, wenn man in seiner Preispolitik gut im Mittelfeld aller Anbieter angesiedelt war. Wenig Chancen, zu großen Umsätzen zu kommen, hatten typische Billigprodukte (ihnen haftete auch das Image »Was nichts kostet, taugt nichts!« an) und typische Teuerprodukte (sie galten als snobistisch und wurden sogar geschnitten).

### 1.3 Die Mengen verlagern sich

Es gab sogar Zeiten, in denen man sich kaum traute, Luxus zu zeigen, oder in denen man sogar bitter dafür büßte. Es konnte ja nicht angehen, dass der Chef einen 100.000 Euro teuren Nobelschlitten fuhr, während gleichzeitig Lohnstopp war. *Märkte verschieben sich*

Heute ist dies anders. Die Märkte haben sich verschoben. Billig muss nicht mehr schlecht sein, denn auch in Fernost wird Top-Qualität produziert. Das Markenbewusstsein ist zudem ambivalent geworden; dazu mögen die »Blender« (Nachbauten von Edeluhen), die in der Türkei oder in Kenia zu haben sind, beigetragen haben.

Dreifacher Druck kommt auf die Spitze der früheren Nachfragemenge:

1. Der Verbraucher hat das Durchschnittliche satt. Er möchte Farbenpracht, Auswahl, Differenzierung.
2. Die Industrie/der Handel verdient im Segment der Massenprodukte (hier wird ständig und schnell nachgeahmt) nicht mehr genügend.
3. Der Normalbürger hat ein stagnierendes oder sogar rückläufiges real verfügbares Einkommen.

Man könnte meinen, der Druck ginge nun komplett weg in Richtung Billiganbieter. Vordergründig gewinnen diese momentan auch stark hinzu. Doch die Praxis zeigt, dass gerade heute auch Teueranbieter Furore machen. Natürlich mit Einschränkungen, die die Krise 2008/09 mit sich brachte.

Was muss geboten werden, um entweder diese oder jene Preispolitik erfolgreich zu fahren?

## 1.4 Die Billiganbieter

*Billiganbieter:  
weniger Produkte,  
weniger Verwaltungsaufwand*

Auf breiter Basis begannen diese Unternehmen, ihr Sortiment zu verkleinern und den Service zu reduzieren. Ikea wirbt beispielsweise mit: »Drei Dinge müssen Sie tun: Selbst aussuchen, selbst heimbringen, selbst aufbauen! Aber das will ja der richtige Mann!«

Billigbanken, Billigversicherer, Billigfluglinien haben nur wenige Produkte, denn je größer das Angebot wird, desto größer wird der Verwaltungsaufwand, was alles wieder verteuert. Bei der ING. Diba zum Beispiel gibt es günstige Kredite, aber eben kein Vollsortiment bis hin zur Vermögensverwaltung. Und bei Aldi findet man 600 bis 800 Artikel, muss also trotzdem noch mal zum Metzger oder zur Drogerie. Und bei Ryanair bekommt man keine flächendeckenden Linienflüge für ganz Deutschland.

Die Billigbank hat eben keine (oder wenige) Geschäftsstellen, alles läuft online, es gibt kein freundliches Beraterinnengesicht. Und bei der Billigfluglinie heißt es, eben mal mit dem Bus noch 100 Kilometer zum weit draußen gelegenen Flugplatz zu fahren. Der Verbraucher will es, der Verbraucher bekommt es. Und er ist stolz darauf, clever gekauft zu haben.

*Billig kaufen wird  
zum Kult*

Dennoch gibt es einige Billigdiscounter, denen es momentan nicht ganz so gut geht. Der große Konkurrent von MediaMarkt wurde aus Geldnöten schon mehrfach hin und her verkauft. Der (am Filialnetz gemessen) größere Konkurrent von Dm-Drogeriemarkt verzeichnet oft menschenleere Geschäfte.

Aldi boomt. McDonald's boomt.

Es ist bereits kultig, dort einzukaufen oder zu essen, man möchte mit bei den Insidern sein, kann mitreden, kann stolz sein auf sich selber, man braucht jedenfalls keine Maske mehr, um nicht erkannt zu werden.

## 1.5 Die Teueranbieter

Wie kann es wohl sein, dass gegenwärtig fast alle Automobilunternehmen auf die Karte des Nobelfahrzeugs setzen? Daimler auf Maybach, BMW auf Rolls-

Royce, VW auf Bentley und Phaeton, die Fordgruppe auf Premium Cars (Jaguar, Aston Martin). Sicherlich mit unterschiedlichem Erfolg. Warum haben die großen Hotelkonzerne immer auch eine Premium-Marke dabei? Novotel das Mercure, Steigenberger das Vier Jahreszeiten.

Gleichzeitig haben alle Automobilhersteller auch Einstiegsmodelle: die A-Klasse, den 3er-compact, den Polo und den Ka. Auch die Hotelgruppen kennen das Preiswertsegment in den eigenen Reihen: Das Formula 1 von Accor oder das Maxx von Steigenberger.

Man könnte die Aufzählung für die meisten Branchen fortsetzen.

Im Pkw-Bereich ist die Herausforderung klar: Man möchte mit dem Edelprodukt die Markengeltung nach oben ziehen und mit dem unteren Modell die jüngeren Käufer gewinnen, damit sie sich innerhalb der Marke allmählich zu Hause fühlen. Doch was verlangen die Verbraucher, wenn sie sich auf diese Angebote einlassen? Sie wollen

- die bessere Auswahl!
- den besseren Service!

Teurer und schlechter – geht nicht! Teurer muss immer auch Mehrwert bringen, so greifbar wie möglich: Jaguar bietet neben der üblichen Drei-Jahres-Garantie auch den Service inklusive: alle Inspektionen in der gleichen Zeit kostenlos. Im Vier Jahreszeiten sind Obstkorb, Champagner und Tageszeitungen selbstverständlich »inklusive«. Und beim Nobelcoiffeur (er darf schon nicht mehr Friseur heißen) ist der Kaffee aus der italienischen Espressomaschine selbstverständlich.

*Teuer nur mit Mehrwert: Obstkorb und Espresso inklusive*

Also: lieber billiger? Oder lieber teurer? Die Zwei-Marken-Strategie (= Zwei-Preis-Strategie) ist unter den Wirtschaftsboliden längst ständige Praxis.

**Billig oder teuer? Beides geht.**

Entweder: Profilieren mit teurem Preis und allerbesten Leistung!

Oder: Preiswert sein bei Abbau von Sortiment und Service!

Oder beides. Nebeneinander.

Der Teuerlackierer kann auch eine Billigmanufaktur haben, aber ein paar Kilometer entfernt ... und ... mit anderem Namen.

Der Markenanbieter darf auch seine Handelsmarke haben, aber in anderen Geschäften ... und ... bei anderen Zielgruppen.