



## Active Eyewear von Rodenstock.

- Perfekt korrigierte Sportgläser
- Bis BK 8 und FSW 25°
- Auch als individuelle Gleitsichtgläser
- Als Komplettlösung mit der Rodenstock Sportbrille ProAct



RODENSTOCK



# Marken auf Schlingerkurs

## Qualität oder Preis?

Marken sind heute in einer schwierigen, für sie gefährlichen Lage: Sie müssen ihre überlegene Qualität behaupten und finanzieren können und stehen zugleich unter ungeheurem Wettbewerbsdruck in einer Landschaft von Preiskämpfen. Von Manfred Schmidt, Vorsitzender des Instituts für Markentechnik

Zwischen diesen beiden Anforderungen drohen sie zerrissen zu werden. Dies gilt sowohl für traditionelle Optikerbetriebe als auch für Brillenhersteller. Zusätzlich zum erhöhten Druck durch die Gesundheitsreform in Deutschland locken Filialisten die Kunden mit tiefen Preisen und setzen die selbst- und mittelständigen Augenoptiker unter Druck. Wie ist es dazu gekommen, welche Bedingungen (und hausgemachten Fehler) kennzeichnen die Lage im Einzelnen, und wie kann es der Marke gelingen, ihre Qualität und Ertragskraft zu behaupten?

### Vom homogenen zum heterogenen Markt

Die Entstehungsgeschichte der gegenwärtigen Probleme verweist auf die Marktgeschichte der letzten 50 Jahre, auf die Entwicklung vom homogenen zum heterogenen Markt.

In den fünfziger bis siebziger Jahren, d.h. in der Zeit des Markenaufbaus nach dem Krieg, war der Markt innerhalb seiner Aufteilungen homogen: Die Teilmärkte waren nach klaren Branchengrenzen – also nach Fachgebieten – geordnet. Dort gab es naturgemäß Interessengleichheit der Beteiligten. Das bedeutete vor allem, dass die

Umsätze nicht über (aggressive) Preise generiert wurden, sondern über Qualität. Auch damals gab es „Ausreißer“ (Billigimporte), diese hatten aber keine Bedeutung für das Marktgeschehen. Systematische Umsätze im Billigbereich, wie es sie heute gibt, existierten damals nicht.

Hersteller und Handel machten nach Qualität und Performance ihren höchsten Umsatz bei Index 100; darüber lagen nur noch die Spitzenmarken. In diesem Sinne kann man sagen, dass es im homogenen Markt nur ein Lager gab: das Qualitätslager, in dem Hersteller und Handel in ihren Interessen übereinstimmten und sich so gesehen in deckungsgleicher Position befanden.

Als sich die Zuwachsraten der Nachkriegszeit allmählich verlangsamten, weil eine Sättigung in den verschiedenen Branchen eintrat, wurde das Marktgeschehen unruhiger. Der Verdrängungsmarkt war eröffnet und es wurde nach neuen Marktanteilen gesucht, wobei in diesem Prozess die heterogenen Märkte entstanden. Die alt hergebrachten Branchengrenzen fielen. So wie man als Hersteller die Distribution nun branchenübergreifend anlegte, so hat auch der Handel seine Grenzen gesprengt. Billighändler fingen an, dem Qualitätshandel mit Importprodukten Konkurrenz zu machen. Und schon bald wurden sie auch von Markenherstellern des Qualitätslagers beliefert. Beide Linien verbreiterten die Front: Die einen haben die billigen Hersteller miteinbezogen und die anderen die billigen Händler beliefert. Neben dem Qualitätslager gab es nun das Preislager. Dort wurden und werden die Umsätze über den Preis gemacht und mit einer Logistik, die lediglich für den Warenfluss zu sorgen hat. Am Rande des Preislagers hat sich schließlich der Hard-Discount etabliert. Er ist der Hauptgewinner der Marktentwicklung in den letzten zwanzig Jahren.

Verglichen mit der historischen Ausgangssituation des homogenen Marktes und seinem Qualitätslager haben wir es nun mit einer völlig veränderten Lage zu tun: Der Markt ist polarisiert.

Der Markt besteht gegenwärtig aus zwei (polarisierten) Teilmärkten, in denen man sich richtig positionieren muss.

Das Qualitätslager generiert seine Umsätze über Qualität und Service. Es arbeitet mit intensiven



Der Markt ist in ein Qualitäts- und ein Preislager aufgeteilt

Investitionen (Forschung/Entwicklung, Produktion, Vermarktung) und geht langjährige Verpflichtungen ein gegenüber Arbeitnehmern, Lieferanten und der Wirtschaftsregion – Verpflichtungen, aus denen man nicht so schnell wieder herauskommt. Darüber hinaus pflegt das Qualitätslager die Markenwerte und die darauf gestützten Kundenbeziehungen.

Das Billiglager dagegen generiert seine Umsätze über den niedrigen Preis. Es vermeidet die kostenintensiven Verpflichtungen, kopiert die Qualitätsmarken, hält billiges Personal und das im absoluten Minimum und ist flüchtig bzw. wechselhaft in seinen Beziehungen (z.B. zu Lieferanten).

### Die Marken geben den Abstand auf

Bedenkt man den Finanzierungsaufwand für die gerade genannten Existenzbedingungen des Qualitätslagers, so ist unmittelbar klar, dass der Qualitätsmarkt es sich einfach nicht leisten kann, mit dem Preismarkt in den Preiskampf zu gehen. Hier hat der Preismarkt immer den längeren Atem.

Für den Qualitätsmarkt kommt vielmehr alles darauf an, Abstand zu halten; nur so werden seine Qualitäten verstanden. Und das erste, dem Kunden sofort verständliche Signal für diesen Abstand ist nach wie vor der Preis. Er beinhaltet die innere Produktqualität, während man dem Preismarkt nur glaubt, was man, mehr oder

minder, auch auf der Oberfläche sieht. Innere Produktqualität wird nur einer Marke geglaubt, nur sie macht den höheren Preis akzeptabel.

Es versteht sich also, dass man das Billiglager mit dessen Waffen nicht schlagen kann. Tatsächlich verhält es sich aber so, dass der Qualitätsmarkt irritiert zum Preismarkt hinüberschaut.

Die Umsatzspitzen auf der anderen Seite reizen zu sehr, was sich üblicherweise in Aktionen, Sonderprodukten – und den Weg in die Billig-Distribution zeigt.

Dabei werden die Folgen der bei solchen Aktivitäten notwendig niedrigen Preise unterschätzt. Auch glaubt man wohl, das Geschehen in einer derart geöffneten Absatzlandschaft unter Kontrolle zu haben und zu behalten. Tatsächlich verhält es sich anders – auf eine für den Qualitätsmarkt gefährliche Weise.

Denn nun kommt der Konsument ins Spiel: Aus seiner Sicht verschmelzen Produkte, Preise und Kanäle; die für die Produkteinschätzung des Kunden so wichtige Preisskala wird flie-



sind tendenziell aufgehoben. Am Ende einer solchen Entwicklung würde die Angebotstransparenz über alle Stufen verloren gegangen sein. Fazit: Marken und Handel haben sich ins Niemandsland zwischen Qualität und Preis manövriert.

**Das Spannungsfeld zwischen Qualität und Preis**

Die geschilderte Entwicklung wird von niemandem gewollt, aber alle befinden sich auf dem Weg – Hersteller, Händler, Softdiscounter, Harddiscounter und Konsumenten. Wo befinden wir uns heute und was spielt sich gegenwärtig zwischen Qualitäts- und Preismarkt ab?

**Die Lage ist widersprüchlich**

Auf den ersten Blick scheint die Position des Qualitätsmarktes noch klar und eindeutig zu sein. Es gibt auf dieser Seite des Marktes nach wie vor Qualität, guten Service und große Auswahl, und dieses Profil entspricht auch der Erwartung der Konsumenten. Ebenso gilt immer noch, dass hohe Investitionen und zusätzliche Kosten über lange Zeiträume dafür die Voraussetzung bilden. So etwas wie Vertrauen muss immer wieder bestätigt werden; nur dann gibt es den Gegenwert von Leistungen in Geld. Dieses Gesetz gilt auf Herstellerebene und auf Handelsebene.

Tatsächlich ist es aber so, dass sich das Span-

nungsfeld zwischen Qualität und Preis grundlegend verändert hat, und zwar auf eine für Marken gefährliche Weise. Gefährlich auch deshalb, weil die Verantwortlichen ein falsches Bewusstsein der Veränderungen haben. So existieren die geschilderten Aufwendungen für Qualität und Service nach wie vor, und die daran Beteiligten glauben auch noch, sich – mit gutem Abstand zum anderen Lager – auf der Seite des Qualitätsmarktes zu befinden.

Tatsächlich ist es aber so, dass die meisten Unternehmen zunehmend in der Mitte, d.h. zwischen den beiden Lagern, arbeiten. Die Marken haben ihre Distribution geöffnet und bieten ihre Produkte auch in Billigkanälen an. Der Discounter kann nun zu Niedrigpreisen anbieten, was der Konsument zuvor nur beim Qualitätshandel fand. Und der wiederum beteiligt sich mit Aktionen am Preiskampf.

Das, was sich also tatsächlich in dem ehemals polarisierten Markt mit seinen zwei sauber getrennten Lagern abspielt, ist ein Verlust an gesunder Spannung und notwendigem Abstand. Für Marken ist diese Situation in mindestens zweierlei Hinsicht gefährlich.

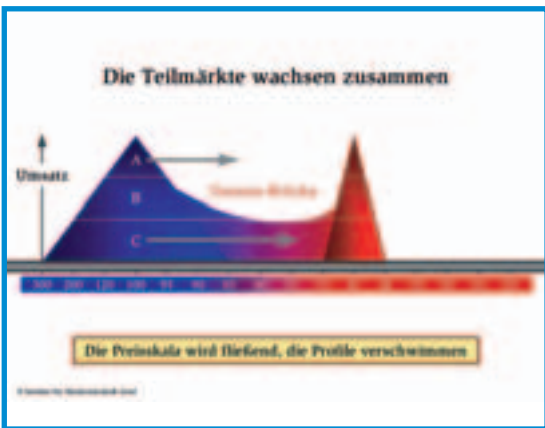
Erstens geht für die Marken die Schere zwischen Ausgaben und Einnahmen immer weiter auseinander. Den nach wie vor hohen Ausgaben stehen – bei der geschilderten Öffnung der Distribution – nur niedrige Einnahmen gegenüber.

Dieser Ertragsminderung sind nur die Marken entgangen, die sich entweder auf das ganze Spiel nicht eingelassen haben, oder, wenn sie doch dabei sind, ihre eigenen Bedingungen durchsetzen.

Die zweite für Marken gefährliche Folge ist nichts weniger als eine für sie fundamentale Krise, in die sie sich selbst hineinmanövriert haben: Sie agieren zu den Bedingungen des Preislagers.

So wird der Preis inzwischen als alleiniges Mittel der Absatzförderung gesehen und die Sinnfälligkeit von Nachlässen nicht mehr überprüft. Längst ist die Kontrolle der Aktionsanteile verloren gegangen; bei der Ertragsrechnung von Billigprodukten macht man sich etwas vor. Zusätzliche Produkte werden als vermeintliche Ertragschance gesehen; in der Folge weiten Hersteller und Handel ihre Sortimente inflationär aus.

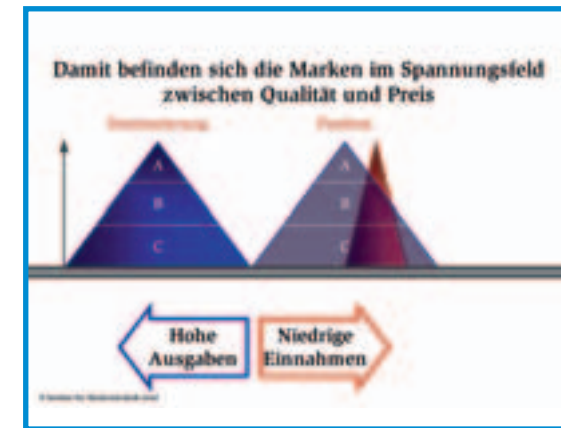
Und was folgt aus dem Versuch der Marke, im Preislager, und zwar zu dessen Bedingungen,



Über die Brücke des Niedrigpreis-Umsatzes erreicht das Qualitätslager das Preislager. Die Profile verschwimmen

band. Über die „Brücke“ des durch den Niedrigpreis erweiterten Umsatzes erreicht das Qualitätslager die andere Seite, das Preislager.

Jetzt weiß niemand mehr so richtig, wo Qualität anfängt und endet und wer zu welchem Lager gehört. Das gilt für den Konsumenten und häufig genug auch für die beteiligten Personen in den Unternehmen. Die Trennungen im Markt



Das Unternehmen trägt die Kosten der gewollten Positionierung und erhält nur das Geld ihrer tatsächlichen Position

mitzuspielen? Die Folge ist eine Glaubwürdigkeitskrise der Marke. Der Konsument lernt, dass man Markenprodukte auch billiger kaufen kann. Warum sollte er noch im Qualitätshandel einkaufen, wenn dasselbe Produkt beim Discounter deutlich preiswerter zu haben ist? Dort sieht er, wenn er es nicht schon aus den entsprechenden Anzeigen wüsste, wie billig Marken sein können.

Ist es da für ihn nicht besser, beim Discounter einzukaufen und überhaupt Schnäppchenjäger zu werden, sich also auch mental entsprechend umzustellen – vielleicht nach dem erstaunlich rasch gängig gewordenen Motto: „Geiz ist geil“? Wer hier noch lacht, hat nicht begriffen, was es für Marken bedeuten könnte, wenn sich in Bevölkerung und Medien die angespielte Semantik des Unerwünschten und Negativen („Geiz“) auf der Ebene des Einkaufsverhaltens als etwas Positives realisieren würde.

#### Gewinner dieser Entwicklung ist der Hard-Discounter

In diesem Umfeld spricht alles für den Hard-Discounter. Die Konsumenten sind nun preissensibel geworden, und unter dieser Voraussetzung kann der Hard-Discounter in einer für den Konsumenten uneindeutig, ja verwirrend gewordenen Lage eine eindeutige Position im

*Der Preiskrieg hat keine logischen Grenzen und kennt keine Gewinner.*

Markt beziehen; Er hat sich auf Dauer-Niedrigpreise festgelegt, hat seine Ausstattung auf das Nötigste reduziert und arbeitet so hoch effizient.

Auf diese Situation setzt jetzt noch das Handelsmarken-Debakel auf. Es ist leicht einzusehen und inzwischen auch ein Thema von Fachpresse und Medien geworden, dass die von Qualitäts-Herstellern produzierten Handelsmarken ein Beitrag zur Glaubwürdigkeitskrise der Marke sind – und zwar ein Beitrag, der sie auf das Äußerste verschärft.

#### Die Schieflage zwischen Wert und Preis bleibt niemals unter der Decke

Wie geht es weiter, wenn sich das Qualitätslager darauf eingelassen hat, Umsätze über den Preis zu generieren? Die Erfahrung zeigt, dass die Aktions-Mittelwerte die neuen Normalpreise werden. Und spätestens bei der Fixierung der niedrigeren Normalpreise führt die neue Kalkulation – zumeist anlässlich der Budgetplanung – zu Kostensenkungsbeschlüssen, die qualitative Abrüstung zur Folge haben. Zwangsläufig gleitet der Markt in Richtung Discount.

Da seine Umsätze aufgrund dieser Annäherung stagnieren, geht der Preismarkt nun auf (neuen)

Abstand. Jetzt stagnieren wieder die Umsätze im Qualitätsmarkt, und das Spiel kann wieder neu beginnen.

Was kommt bei diesem Spiel heraus, wenn man es konsequent zu Ende denkt? Es gibt keine markanten Differenzierungen mehr; der Markt ist chaotisch geworden. Und gibt es dabei Gewinner? Nein, alle haben verloren:

Der Qualitätsmarkt hat seine Qualitäten aufgegeben und seine Wertschöpfung verloren; alle Differenzen in Produkt und Vermarktung wären aufgehoben. Dadurch werden die Markenhersteller auf die Rolle des Produzenten reduziert.

Dem Handel bliebe nur noch die Verkaufslast. Verbleibende Spitzenmarken müssten sich in dieser Situation eine eigene Absatzstruktur aufbauen.

Der Konsument schließlich muss sich mit Standardsortimenten begnügen, und mit den Produktinhalten verschwinden auch die entsprechenden Arbeitsplätze. Der Preiskrieg hat keine logischen Grenzen und kennt keine Gewinner. Und wer möchte eigentlich, dass sich der Markt in eine Discount-Landschaft verwandelt?

#### Umkehr mit konsequenter Markenpolitik

Um eine Umkehr herbeizuführen muss der Markenhersteller zunächst einmal die Positionen im Markt sauber trennen und stabilisieren.

Das Qualitätslager muss wieder in seine angestammte Position zurückfinden. Dies ist nur dann möglich, wenn es sich vom Preisdenken zum Wertdenken hin entwickelt – d.h. wenn mehr Anstrengungen zur Wertsicherung unternommen und eine restriktive Preispolitik verfolgt wird. Hier steht eine Vielzahl von Spielräumen zur Verfügung – und zwar mehr als man sich gemeinhin vorstellt –, innerhalb derer Korrekturen vorgenommen werden können, ohne die Geschäftsposition zu verändern. Einige Spielräume zur Stabilisierung der Ausgangspositionen sollen Modellhaft kurz erwähnt werden:

#### Den Preisspielraum nach oben ernsthafter ausloten

Man hat sich inzwischen daran gewöhnt, Prei-

se in (prozentualen) Abständen zu Wettbewerbern festzusetzen. Dabei wird allerdings nicht mehr geprüft, ob der Preisabstand eventuell weiter nach oben hin ausgebaut werden könnte.

#### Das Geld in den Mittelpunkt der Vertriebsarbeit stellen

Die meisten Vertriebe sind heute auf Mengenziele ausgerichtet, nicht aber darauf, Geld vom Markt in das Unternehmen zu holen. Auf die entsprechenden Ziele ausgerichtet, engagieren sich Vertriebsmitarbeiter erfahrungsgemäß für dieses Ziel.

#### Konditionen strikt an Leistungen binden, um ihre Vielfalt zu begrenzen

Heute haben sich Konditionen vielerorts fast vollständig von den zu erbringenden Leistungsinhalten abgekoppelt. Konditionen-Titel scheinen häufig frei erfunden. Insbesondere der Handel hat hier eine hohe Kreativität entwickelt (Jubiläen, Geschäftseintritt des Nachfolgers etc.). Werden Konditionen an definierte Bedingungen geknüpft, an allgemeingültige, markenstärkende Leistungen, so begrenzt sich die Anzahl der Titel automatisch.

#### Das Handeln beider Seiten in Bezug auf Angebot und Vermarktung muss auf durchgängige Wertschöpfungsziele ausgerichtet werden

Handel und Markenhersteller sollten sich zukünftig nicht mehr in Einzelaktivitäten verlieren. Es darf nicht mehr wie bisher einzig darum gehen, wer pro Einzelfall das Beste für sich heraus schlägt. Vielmehr muss die Frage im Mittelpunkt stehen, wie ein durchgängiger und zugleich nachhaltiger Return für die gesamte Wertschöpfungskette erreicht werden kann.

#### Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit stehen Konzepte zur Förderung des Verkaufs ohne Price off's

In ihrer Zusammenarbeit sollten Markenhersteller und Handel ununterbrochen ausprobieren, mit welchen zusätzlichen Aktivitäten (Sonder- und Zusatzaktivitäten, weitere Platzierungen etc.) mehr Umsatz generiert werden kann – ohne zum Mittel der Preisaktion zu greifen. Auf diesem Gebiet liegen enorme Potenziale, die es ge-

meinsam zu erschließen gilt. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die ausufernden Brillensortimente sowie die Inflation an neuen Brillenlabels. Es ist sinnvoller ein schmales auf Durchverkauf ausgelegtes Sortiment zu führen. Verbundkonditionen seitens der Hersteller welche eine Flut an Labels im Paket verkaufen, sollten nicht eingegangen werden. Dies erhöht nur die Lagerkosten und die Abhängigkeit gegenüber den Herstellern. Nur Modelle, welche sich für den Augenoptiker rechnen, sollten geführt werden.

