
10%/ 20%/ 30% - Sieger nach Rabatt!?

_Mathias Jahn, Client Relationship Manager

Zugegeben - genau weiß ich nicht mehr, wann alles anfang. Eine Verbindung zum Fall des Rabattgesetzes aus dem Jahr 2001 ist mir allerdings präsent. Früher - ja früher war alles geregelt. Es gab den SSV, den WSV und bei Bedarf einen Räumungsverkauf. Vielleicht waren einzelne Artikel auch mal zehn oder zwanzig Prozent reduziert - die Betonung liegt allerdings auf dem einzelnen Artikel. Auch zu dieser Zeit war das Geschäft nicht einfach, die Margen unter Druck und die Läger allezeit prall gefüllt. Eines hatten jedoch alle verstanden: Vor Weihnachten machen wir das große Geschäft. Das Geld des Kunden ist leichter aus dem Portemone zu locken und die Margen können voll realisiert werden. Spätestens seit diesem Winter ist auch diese goldene Regel über Bord geworfen worden.

Dann kam alles anders. C&A räumte im Rahmen der Euroeinführung 20% Rabatt für den Einkauf mit Karte ein - eigentlich keine schlechte Idee. Alle anderen Marktteilnehmer regten sich zu dieser Zeit noch darüber auf und bezeichneten den gewährten Rabatt als übertriebene Anlockung von Verbrauchern. Die Verbraucherschützer standen auch gleich parat - zu guter letzt musste C&A eine, gemessen an der Wirkung der Aktion, lächerliche Konventionalstrafe zahlen. Gelernt ist gelernt!? Mitnichten. Die Rabattschlacht war eröffnet. Seit dieser Zeit übertreffen sich alle Handelsunternehmen in der Rabatthöhe - auch solche die sich früher nicht einmal getraut hätten, das Wort Rabatt in den Mund zu nehmen. Eine Anzeige des Kaufhofs lautete letztes Jahr: 10%/20/ - 30% Sieger nach Rabatt! Die Vernichtung der Wertigkeit des Gutes als Marketingziel - unglaublich.

Media Markt besitzt die "Mutter aller Schnäppchen" und bei Saturn ist "Geiz geil". Es gibt 20% pauschal auf alle sogenannte Rotpreise (bereits reduzierte Preise!) - mit Strategie hat dies wenig zu tun. Manch einer sieht hinter dieser Entwicklung die Vervollkommnung unserer Konsumgesellschaft - ein anderer sieht diese Gesellschaft nun endlich am Ziel: vollkommen verkommen!

Gute Ideen zur Stärkung der Kundenbeziehungen werden zunehmend vergewaltigt. So mutierte die Einführung der P&C-Kundenkarte bisweilen zur Karte für rabattwütige Mittlerweile häufen sich die Aussagen der Kunden, nur noch einzukaufen, wenn die Rabattrunde eingeläutet wurde. Zwischen den Rabattintervallen (sie lesen richtig - etwas, das sich regelmäßig wiederholt!) bleiben die Häuser leer.

Warum sollte ein Kunde auch zu normalen Preisen kaufen? Mit welcher Begründung sollte er sich mit 20% Rabatt zufrieden geben, wenn deren 30 oder 40% auch schon geboten wurden. Der normale Einkauf wird zur "Reverse Auction". Welchen Wert hat die Ware noch? Die Erkenntnis bisher über den Tisch gezogen worden zu sein verbreitet sich wie ein Lauffeuer. Mit ihr schwindet die Loyalität. Schlimmer noch: die Rabattfalle entpuppt sich als rückwärtsgerichtete Spirale. Derjenige, der den meisten Rabatt bietet, erhält den einmaligen Zuschlag. Beim nächsten Mal kann es ein anderer sein - loyales Verhalten der Kunden? Fehlanzeige. Damit nicht genug! Die Kaufverweigerung als gesellschaftliche Grundhaltung - abwarten und Rabatte zocken ist die Devise. Den richtigen Zeitpunkt des maximalen Rabatts zu erwischen wird zum Volkssport. Ein einmalig höherer Preis wird als generell zu teures Angebot verallgemeinert - "Verfügbarkeitsheuristik" nennt man das unter Psychologen. Singuläre Ereignisse werden generalisiert.

Gepaart mit der derzeitigen wirtschaftlichen Situation, dem tendenziellen Verlust der Mittelschicht könnte sich diese Entwicklung als tickende Zeitbombe erweisen. Die eindimensionale Preiskonditionierung des Konsumenten trägt demnach endlich Früchte - diese scheinen jedoch nicht reif zum Ernten, sondern bereits vor der Ernte faul geworden zu sein.

Zurückrudern ist angesagt. Nachdem die Margen im letzten Jahr völlig weggebrochen sind und die Kundenloyalität sich in Nichts aufgelöst hat, gibt es nur noch eine rettende Strategie: Vollbremsung - gemeinsame Vollbremsung.

ZITAT DES TAGES

Konsumenten möchten am liebsten von Menschen bedient werden, die aber möglichst so schnell wie ein Computer sein sollten. Gleichzeitig möchte man sich persönlich behandelt fühlen, der Verkäufer sollte aber am besten nichts über einen wissen. (Verfasser unbekannt)

Die Loyalisierung der Kunden muss im Vordergrund stehen - keine Rabatte mit der Gießkanne, sondern kundenwertspezifische Vorteile über Permission Marketing. Die Instrumente wie Kundenkarten, Couponing oder Bonussysteme sind in den meisten Fällen längst vorhanden. Nur werden diese ausschließlich zur Verkaufsförderung eingesetzt und nicht die Möglichkeiten zur Loyalisierung genutzt. Ein Ausbau des Kundenservice stünde den Handelsriesen ebenfalls gut zu Gesicht. Wohlfühlen, umsorgt und kompetent beraten werden - haben Sie etwas dagegen einzuwenden? Insofern sind es im wesentlichen drei Punkte, die schnell erfüllt werden müssen:

1. Die Streichung der Rabatte nach dem Gießkannenprinzip zugunsten kundenspezifischer individueller Vorteilsgewährung
2. Die Nutzung der vorhandenen Infrastruktur für loyalitätsfördernde Programme
3. Die Betonung des Kundenservice und die Steigerung der Mitarbeiterkompetenz

Schon seit Jahren ist bekannt: Nicht der tatsächliche Preis ist entscheidend sondern der gefühlte Preis. Schwierig ist nur, dass die Preise häufig von Personen mit dominiert werden, die von der Preispsychologie aber gar keine Ahnung haben - der Einkaufsabteilung. Verstehen Sie mich nicht falsch. Die Einkaufsabteilung ist ein wichtiger Teil des Unternehmens. Nur mit der Preisfindung sind die Herren schlicht überfordert. Die Preisfindung ist eine Kompetenz der Marketingabteilung, denn 1+1 kann eben doch manchmal 3 bedeuten. Der Ansatz des kundenorientierten Managements ist in den Einkaufsabteilungen wenig verbreitet. Hier gilt anscheinend immernoch die These: Lopez war der beste! - das Gegenteil ist längst bewiesen. Erst kürzlich verlangte die Einkaufsabteilung von Karstadt pauschal 2,5% Rabatt von allen Lieferanten. Strategie? Fehlanzeige.



Preiswahrnehmung durch Mehrwertkonzepte

- _ Begeisterung durch Zusatznutzen (Added Value)
- _ Beeinflusst den wahrgenommenen Wert des Produktes

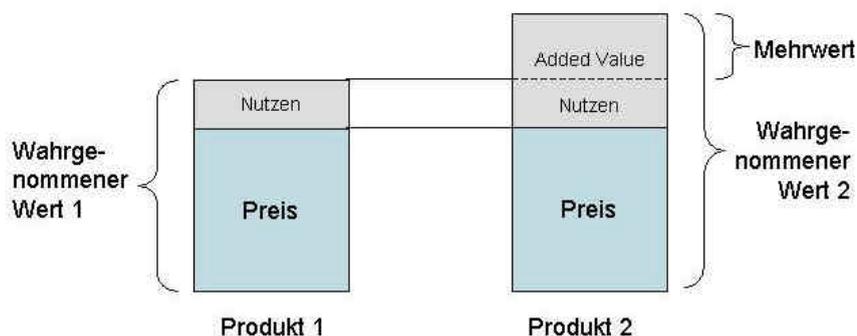


Abbildung: Preiswahrnehmung

Zusammenfassend stehen den Unternehmen im wesentlichen zwei Strategiealternativen zur Verfügung. Erstens - die Preisstrategie als Markenversprechen: - immer günstig und immer zu adäquater Qualität. So angewandt von Media Markt aber auch Aldi, die dem Kunden über eine kontinuierliche gleichbleibende Botschaft ein klar verständliches Versprechen abgegeben haben: du musst nicht suchen - wir haben immer den besten Preis!

Zweitens - vielleicht sogar die bessere Alternative: die Unternehmen verabschieden sich von der Preisargumentation und setzen auf Verbraucherloyalisierung. Damit meine ich nicht die stumpfe Einführung einer Kundenkarte. Denn 5x5 cm Plastik haben noch keinen Kunden auf Dauer gebunden. Vielmehr sind es die zielgruppenspezifischen Vorteile, die mit Hilfe der gesammelten Kundenkarten angeboten werden können, die dem Konsumenten eine alternative Wertwahrnehmung vermitteln. Wichtig dabei ist auch der Währungsersatz: Punkte statt Rabatte! Dies funktioniert natürlich nicht, wenn der Nachbar 30% Rabatt und Sie 1,5% Bonuspunkte geben.

Schließen Sie sich zu Gemeinschaften zusammen - das übergreifende Bonusprogramm wird nach Meinung mehrerer Studien von den Kunden verlangt. Oder - spielen Sie lokale Kompetenzen aus. Das Budnikowsky Bonusprogramm (der Platzhirsch unter den Drogeristen in Norddeutschland) ist unter anderem so erfolgreich, weil die lokale Kompetenz unanfechtbar ist. Die Zukunft gehört deswegen den sogenannten CityCards, den übergreifenden Bonusprogrammen (à la Payback) und den starken Solo-Programmen. Diese jedoch nur von Anbietern die ein entsprechendes bundesweites "Standing" besitzen und langfristig ein klares Nutzenversprechen bieten oder von Anbietern einer absolut einmaligen Leistung - hier jedoch höchstwahrscheinlich nicht über Bonusfunktion sondern vielmehr über nicht-monetäre Mehrwertleistungen wie Status oder Convenience.

Zusammenfassend können einige Regeln für die Einführung eines erfolgreichen Kundenkarten-/Bonusprogramm zusammengefasst werden:

1. Es sollte zielgruppenrelevant sein
2. Es sollte in die Unternehmensstrategie integriert sein
3. Die Auswahl und Definition der Leistungen sollte mit Hilfe des Conjoint Measurements zumindest überprüft - besser ausgewählt werden
4. Es sollte einen nur schwer kopierbaren Mehrwert für die Zielgruppe zur Verfügung stellen
5. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen zur tragenden Säule des Gedanken werden

Gemessen an dem betriebswirtschaftlichen Schaden, der durch die Rabattschlachten bisher entstand und keine Aussicht auf dauerhaften Erfolg verspricht, könnten die bestehenden Kundenbindungssysteme allesamt eine Kernsanierung erhalten, so dass die Unternehmen zukünftig wieder mit Ihren Kunden anstoßen: Ein Hoch auf die Loyalität!

Für weitere Informationen:

<mailto:mathias.jahn@imagin-ag.de>

Client Relationship Manager

Dieser Artikel ist im Newsletter der IMAGIN PROF. BOCHMANN AG erschienen. Abonnement unter: subscribe@imagin-ag.de.

Weiterführende Links:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,281552,00.html>

<http://www.manager-magazin.de/harvard/0,2828,275282,00.html>

<http://www.abendblatt.de/daten/2003/12/22/244086.html>

http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2003/ausgabe_02/druckversionen/schwerpunkt/artikel13.html

<http://www.business-wissen.de/de/newsletter-archiv/newsletter79.html>



**IMAGIN
PROF. BOCHMANN AG**

**IMAGIN
PROF. BOCHMANN AG**
Kurmainzer Straße 20
65817 Epptstein
T +49 6198 586-102
F +49 6198 586-111
mathias.jahn@imagin-ag.de
www.imagin-ag.de