

## „Selbsterdrosselung der Branche“

Prof. Dr. Peter Kruse, Nextpractice



Kruse fordert Differenzierung statt Preisfokussierung: „Immer mehr Verbraucher sind genervt von der Verarmung unserer Konsumlandschaft.“

Foto: Nextpractice

# Perspektivenwechsel

Prof. Dr. Peter Kruse glaubt an ein Ende der Geiz-ist-Geil-Mentalität – doch diese Einsicht muss auch bei den Unternehmen reifen.

## Veränderung individuell entwickeln

Prof. Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter des Bremer Beratungsunternehmens Nextpractice, das sich darauf spezialisiert hat, mit modernen Management- Werkzeugen die Selbstorganisation sowie Veränderungsprozesse in Unternehmen zu unterstützen. Dabei werden individuelle Lösungen auf Basis der unternehmenseigenen In-



telligenz entwickelt. Zu den Kunden gehören unter anderem die Metro Group, Karstadt, Lidl, Kaufland, Obi, Tchibo, Tegut, Nestlé, Henkel und Nordmilch. Als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie lehrt Kruse zudem an der Universität Bremen.

**Lebensmittel Zeitung:** Sie vertreten die These, dass in der Ernährungswirtschaft das Wachstumspotenzial nicht voll ausgeschöpft wird. Wie kommen Sie darauf?

**Prof. Dr. Peter Kruse:** Wer genau in den Markt hineinhört, kann wahrnehmen, dass sich die Discount-Welle abzuschwächen beginnt. Die Menschen gönnen sich wieder etwas – und zwar besonders in den alltäglichen Kleinigkeiten. Davon könnte die Lebensmittelindustrie sogar eher profitieren als andere Wirtschaftszweige. Die Konsumenten werfen ihr Geld natürlich nicht zum Fenster hinaus – aber es bewegt sich etwas.

**LZ:** Woran machen Sie das fest?

**Kruse:** Wir haben bei mehreren Studien in ganz unterschiedlichen Konsumbereichen eine deutliche Veränderung in den Wertepreferenzen der Käufer festgestellt. Die Menschen suchen wieder stärker nach echten Unterschieden und nach sinnvollen Angeboten. An die Stelle von Trend und Lifestyle tritt das Bedürfnis nach Produkten, die einen spürbaren Mehrwert im eigenen

Leben bieten. Man ist weniger bereit, einfach einer Mode zu folgen. Und ein günstiger Preis allein überzeugt nicht mehr.

**LZ:** Können Sie ein Beispiel nennen?

**Kruse:** Bei einer umfassenden qualitativen Analyse des Kaufverhaltens im Internet sind wir auf eine überraschende Tatsache gestoßen: Entgegen der allgemeinen Erwartung verliert selbst in dem Vertriebskanal, der den Preisvergleich zum Volksport gemacht hat, die Schnäppchenjagd an Attraktivität. Gerade bei den Konsumenten, die überdurchschnittlich häufig im Internet einkaufen, spielt der Preis nur noch eine untergeordnete Rolle. Die besonders aktiven Online-Shopper genießen es, ungestört zu stöbern und sich anregen zu las-

sen. Sie sind sehr kompetent bezogen auf den Vergleich von Produkteigenschaften und eher emotional bei ihrer Kaufentscheidung. Die bloße Existenz dieser virtuellen Einkaufsbummler bestärkt mich in der Annahme, dass der Zenit der „Geiz-ist-geil“-Mentalität überschritten ist.

**LZ:** Warum schlägt sich so wenig von diesem Wandel in den Umsatzzahlen der Branche nieder?

**Kruse:** Zum einen finden derartige Veränderungen in den Wertepreferenzen der Käufer nur langsam statt und zum anderen wird die Entwicklung von der Branche nicht aktiv unterstützt – eher im Gegenteil. Die Unternehmen sind nach wie vor auf den Faktor Preis fokussiert. Alle eifern den Discountern nach. Optimierungsstrategien und Kosteneffizienz stehen im Mittelpunkt.

**LZ:** Was ist dagegen einzuwenden?

**Kruse:** Den problematischen Aspekt der Preisfokussierung bezeichne ich als Optimierungs-Differenzierungs-Dilemma. In dem Maße, in dem es gelingt, Strukturen, Prozesse und Produkte bis ins letzte Detail zu optimieren, wird alles zwangsläufig immer ähnlicher. Mit Kosteneffizienz lassen sich die Preise senken und die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Auf Dauer führt die Entwicklung aber zu einer deutlichen Einschränkung der Möglichkeiten. Es wird immer schwieriger, einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht. Dies mündet in eine Abwärtsspirale. Einzelne Unternehmen können großen Erfolg haben. Doch wer nur auf Preis und Umsatz schaut, verliert schnell die Wertschöpfung aus dem Blick. Die Luft wird für alle dünner. Die Reichhaltigkeit der Konsumlandschaft leidet und die Kaufanreize für den Kunden gehen zurück. Dies kommt einer schleichenden Selbsterdrosselung gleich. Welche Branche kann sich das leisten?

**LZ:** Was kann ein Unternehmen tun, um den

Kreislauf zu durchbrechen?

**Kruse:** Patentrezepte gibt es nicht. Es handelt sich um ein komplexes Gefüge von gegenseitigen Abhängigkeiten und Einflussfaktoren. Dahinter einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu vermuten, greift zu kurz. Alle Marktteilnehmer sind Macher und Gemachte zugleich. Aber jeder kann in seinem Bereich Einfluss darauf nehmen, welche Entwicklung tendenziell verstärkt und welche eher abgeschwächt wird. Wenn viele die Preisorientierung weiter vorantreiben, ist es fast unmöglich, etwas anderes zu versuchen. Das ist ein gefährliches Spiel.

**LZ:** Nicht nur Hersteller und Handel haben die Preise im Fokus – sondern vor allem die Verbraucher.

**Kruse:** Jede andere Behauptung wäre absurd. Die Menschen in Deutschland haben eine hohe Basissensibilität für den Preis. Aber die Wertepreferenzen sind nicht gegeben, sie werden gebildet. Auch wenn es keinen Sinn macht, nach den Schuldigen zu suchen – die „Geiz-ist-geil“-Mentalität ist schließlich nicht vom Himmel gefallen. Faszinierend ist, dass es so aussieht, als ob das Pendel nun eigenständig beginnt, um zu schwingen. Die Ergebnisse unserer Studien legen nahe, dass bereits immer größere Verbrauchergruppen ernsthaft genervt sind von der progressiven Verarmung der Konsumlandschaften. Der Versuch, mangelnde Differenzierung in den Angeboten durch die Phantasie der Verpackungsdesigner und Werber wett zu machen, wird nicht mehr akzeptiert. Die Menschen lieben echte Vielfalt. Mit der wachsenden Spannung zwischen Wunsch und Wirklichkeit steigt die Chance zu grundlegenden Änderungen im Konsumverhalten.

**LZ:** Ist das nicht eher Wunschdenken?

**Kruse:** Eine steigende Zahl von Ausnahmen ist ein Indiz für die beginnende Abschwächung einer Regel. Sehen Sie sich bei-

spielsweise Tegut an. Das Unternehmen ist mit seiner Differenzierungsstrategie sehr erfolgreich. Offensichtlich zieht Tegut jene Kunden an, die bereit sind, etwas mehr Geld für etwas andere Sortimente und Produkte auszugeben. Eine überzeugende Erfolgsstory aus dem Getränkemarkt ist aktuell die Marke Bionade. Hier wird gezeigt, dass außergewöhnliches Umsatzwachstum unabhängig vom Preis möglich ist. Das Produkt ist eine wirkliche Innovation und greift die Gesundheitsorientierung der Verbraucher auf, ohne langweilig oder belehrend zu wirken. Die Gütersloher Großbäckerei Mestemacher erreicht mit Glaubwürdigkeit und klarem Bio-Profil zweistellige Zuwachsraten – gegen den Markttrend. Die Kette der Geschichten ist schnell zu erweitern; sie ist bunt und stimmt durchaus optimistisch.

**LZ:** Wo sehen Sie den entscheidenden Unterschied?

**Kruse:** Es ist immer unternehmerisches Gespür, das frühzeitig Potenziale in den Wertepreferenzen der Kunden entdeckt und nutzt. Als der Spezialversender Manufactum begann, unter dem Motto „das Gute und Schöne“, Alltagsgegenstände der Vergangenheit neu zu entdecken, war die Idee alles andere als selbstverständlich. Unternehmertum lebt von Intuition und Risikofreude. Professionelles Management kann sich darauf beschränken, das Beste aus einer Marktsituation herauszuholen. Professionelles Unternehmertum hat die Aufgabe, neue Märkte zu entdecken und bestehende Märkte weiter zu entwickeln.

**LZ:** Was gilt es Ihrer Ansicht nach zu tun?

**Kruse:** Wenn das Optimierungspotenzial ausgeschöpft ist, geht es darum, wieder aktiv die Vielfalt zu erhöhen. Jede Lösung beginnt mit der Wahrnehmung des Problems. Die Einsicht, dass es an der Zeit ist, die scheinbare Zwangsläufigkeit des sich stetig verschärfenden Preiskampfes zu durchbrechen, ist ein wichtiger erster Schritt. Für tatsächliche Veränderungen ist ein Perspektivenwechsel notwendig. Die Perspektive vom Einzelunternehmen muss auf die Branche erweitert werden. Im Bereich der Logistik etwa ist vielen klar geworden, dass über die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Handel finanzielle Potenziale in Milliardenhöhe gehoben werden können. Die Idee einer „joint value creation beyond price“ ist weitgehend akzeptiert. In vergleichbarer Form über Wege der gemeinsamen Marktentwicklung nachzudenken, ist sicherlich noch eher gewöhnungsbedürftig.

**LZ:** Riskiert ein Unternehmen, sich für die Branche aufzuopfern, wenn die alten Prinzipien aufgegeben werden?

**Kruse:** Es geht nicht um moralische Appelle oder um wohlmeinende Opfermentalität, sondern um die dauerhafte Lebensfähigkeit von Unternehmen. Wenn aus kurzfristiger Profitmaximierung eine lebendige Kultur ausgetrocknet wird, gibt es am Ende keine Gewinner mehr. Die deutsche Bierkultur ist einzigartig – der deutsche Bierkonsum war es auch. Verflacht die Angebotsvielfalt, so wechselt der Verbraucher nach und nach auf andere Produktfelder. Natürlich sind die großen, international aufgestellten Konzerne auf den ersten Blick die Gewinner. Wenn das Interesse am Bier aber insgesamt zurückgeht, ist die Freude nicht von Dauer. In der Schlacht bei Asculum 279 vor Christus soll Pyrrhus, der König von Epirus, formuliert haben: „Noch so ein Sieg, und wir sind verloren!“

**LZ:** Heißt das, der Preisfokus schränkt auch unsere kulturelle Entwicklung ein?

**Kruse:** Wirtschaft und Kultur sind nicht deshalb miteinander verwoben, weil sich vermögende Unternehmer als Mäzene und erfolgreiche Unternehmen als Sponsoren betätigen. Wirtschaft und Kultur bilden zwei Seiten einer Medaille. Der Kreislauf von Produktion und Konsumtion beeinflusst viele Facetten des Alltagslebens. Nachhaltiges unternehmerisches Handeln erschöpft sich nicht in ökologischer und sozialer Verantwortung. Der kategorische Imperativ der Nachhaltigkeit schließt die Aufgabe ein, kulturellen Reichtum zu erhalten und aufzubauen. Gerade in entwickelten Märkten ist das nicht blauäugiges Gutmenschentum, sondern die Basis des wirtschaftlichen Erfolges. ■

Das Gespräch führte LZ-Redakteurin Silke Biester