

„Begeisterung statt Preis“

Der Handel sollte sich von Margen- und Platzierungskämpfen verabschieden und stattdessen auf Einfühlungsvermögen und Kooperationen setzen, plädiert der Berater **Peter Kruse**.

► **W&V** Herr Professor Kruse, Sie behaupten, der Handel stehe vor einem fundamentalen Paradigmenwechsel. Was meinen Sie damit?

Kruse Der Handel hat sich in den vergangenen Jahren vor allem auf das Optimieren von Warenbeschaffung und -verteilung, auf Preis und Qualität konzentriert. Dabei scheint er seine ursprüngliche Aufgabe „wegoptimiert“ zu haben: beim Kunden Verlangen zu erzeugen. Ein volles Regal und ein guter Preis sind heute keine Begeisterungsfaktoren mehr, sondern erfüllen bestenfalls grundlegende Erwartungen. Wegen dieser Ausrichtung läuft der Handel Gefahr, an den Herzen der Kunden vorbei zu agieren.

W&V Sie empfehlen dem Handel die Rückkehr zu seiner Kernkompetenz: reichhaltige Konsumkulturen zu entwickeln. War das denn jemals Aufgabe des Handels?

Kruse Das Entdecken und Inszenieren von Waren ist ein Ursprung des Handels. Doch er ist immer mehr in den Hintergrund geraten. Dabei entspricht genau dieser Aspekt, in dem es um Überraschung und Erlebnis geht, wieder den Erwartungen der Kunden. Vor zwei Jahren haben wir mit dem Gottlieb Duttweiler Institut begonnen, mit regelmäßigen Interviewstudien in Deutschland und der Schweiz einen „Consumer Value Monitor“ zu erstellen. Wir fragen dabei die emotionale Wirkung von Verkaufskanälen ab. Der Wochenmarkt hat in allen Messungen bislang sehr positiv abgeschnitten. Er ist ein Sympathieträger, ein Ort, an dem es nicht primär um Preis geht, sondern um Erleben und Entdecken.

W&V Wenn der Kunde eine reichhaltige Konsumkultur vorfindet, ist er demnach auch bereit, mehr Geld dafür auszugeben?

Kruse Ja. Es zeigt sich in all unseren Befragungen, dass die Menschen dort, wo sie emotional mitschwingen, eine deutlich verringerte Preissensibilität haben: Im Schatten der Begeisterung verblasst der Preis. Unternehmen wie der für seine Kunden auf Entdeckungsreise gehende Versender Manufactum oder Dick, ein enthusiastischer Anbieter für Werkzeuge, profitieren von diesem Effekt einer höheren Margentoleranz.

W&V Welche Konsequenzen hat das für die Marketing-Kommunikation?

Kruse Durch die Entwicklungen im Internet verschiebt sich die Macht vom Anbieter auf den Nachfrager, der Handel hat es mit sich ständig wirkungsvoll organisierenden Kunden zu tun. Die Dynamik der sozialen Netzwerke gibt längst den Takt vor. Erfolgreich ist ein Unternehmen dort nur, wenn es in der Lage ist, herauszufinden, was auf Resonanz stößt. Dazu muss es sich radikal dem Kunden zuwenden, sich einfühlen. Kein Zufall, dass Migros in der Schweiz gerade eine eigene Plattform für die Kunden aufbaut: www.migripedia.ch. Empathie wird meines Erachtens zu einer Schlüsselkompetenz. Claims wie „Wir lieben Lebensmittel“ zeigen noch eine Grundhaltung, die sich eher auf die Überzeugungskraft des Produkts verlässt. Lieben Sie in erster Linie den Kunden und beweisen Sie das über die Auswahl und Präsentation Ihrer Angebote!

Neu positioniert
Die Otto-Tochter SportScheck besinnt sich auf ihre Kernkompetenz Sport.



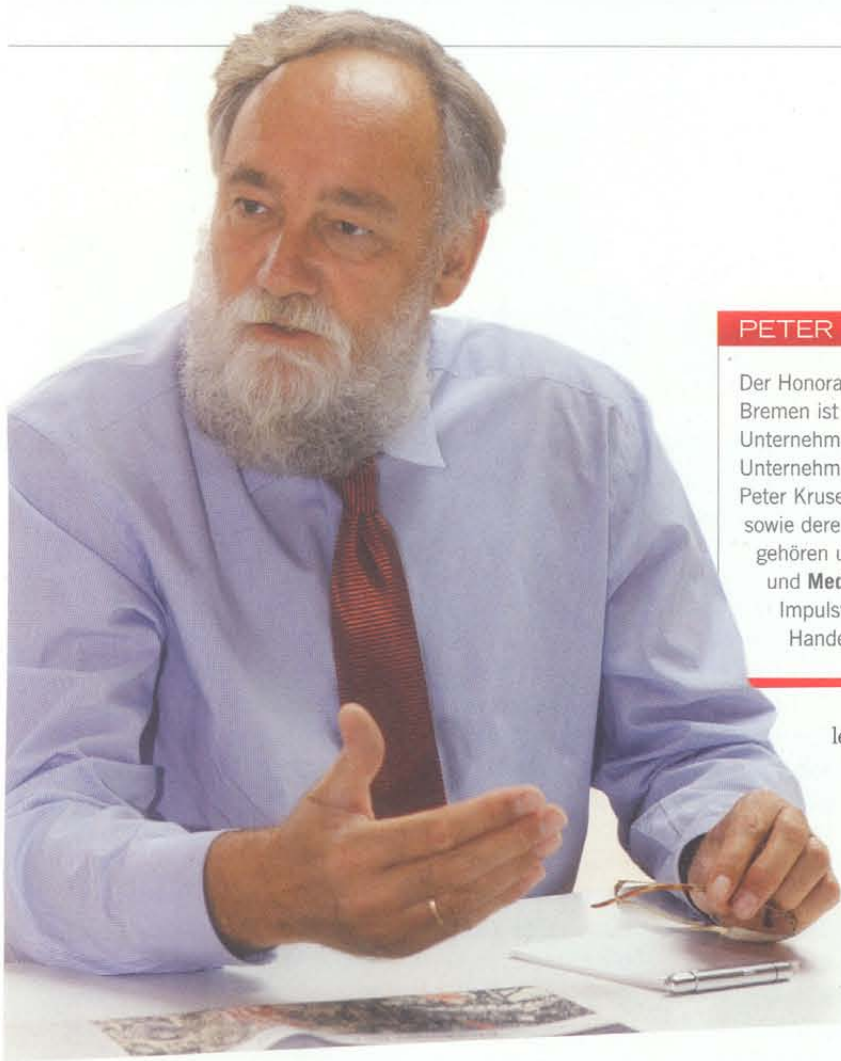
Kompetenz führt zu Nachfrage

SPORTSCHECK MOTIVIERT DIE MITARBEITER ZUR KUNDEN-KOMMUNIKATION IN SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN.

Der Sportfachhändler **SportScheck**, ein Tochterunternehmen der **Otto Group**, gehört zu den Kunden von Peter Kruse. Sein Unternehmen **Nextpractice** begleitete SportScheck während der Neupositionierung bis zum Frühjahr 2008. Ergebnis: Die Marke sollte sich weniger auf Lifestyle, sondern mehr auf ihr ursprüngliches Thema, den Sport, konzentrieren. Gemeinsam forderten Personalentwicklung und Marketing daraufhin alle 1300 Mitarbeiter auf, in Videos Vorschläge zu machen, was sie von der Neupositionierung erwarten. „Ausnahmslos alle Bereiche machten mit“, berichtet Hermann Demmel, Leiter der Personalentwicklung: Das Feedback wurde ausgewertet und mit einem Film an die Mitarbeiter zurückgespielt. Jeder einzelne müsse verstanden haben, was die Marke SportScheck ausmacht, so Demmel; „Fehler wären in einem solchen

Prozess sehr teuer, denn er betrifft alle Bereiche wie das Sortiment und die Gestaltung der Verkaufsfläche.“ Nun, zwei Jahre nach der Neupositionierung unter dem Claim „Wir machen Sport“, ernannte das Deutsche Institut für Servicequalität SportScheck aufgrund einer Marktanalyse zum „besten Sportgeschäft 2010“ – wegen der freundlichen Mitarbeiter, der Angebotsvielfalt und dem Top-Service.

Auch bei der Social-Media-Strategie arbeiten Marketing und Personalentwicklung zusammen. Unter dem Motto „SportScheck trainiert für Web 2.0“ lernen die Mitarbeiter mit einem Programm den Umgang mit dem Internet. „Es gibt bereits Kunden, die suchen gezielt den Mitarbeiter, der seine Sportkompetenz durch einen eigenen Blog zeigt und dessen Beiträge sie gelesen haben“, berichtet Marketingleiter Carsten Schürg. de



PETER KRUSE

Der Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Uni Bremen ist geschäftsführender Gesellschafter der **Nextpractice GmbH**, einer Unternehmensberatung in Bremen, die auf Selbstorganisationskonzepte in Unternehmen spezialisiert ist. Zu den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten Peter Kruses gehört die Analyse von Veränderungen in Markt und Gesellschaft sowie deren Umsetzung in unternehmerisches Handeln. Zu seinen Kunden gehören unter anderem die **Otto Group** sowie **SportScheck** (siehe Kasten), **Obi**, und **Media-Markt**. Kruse ist ein viel gefragter Redner. Im Mai hielt er den Impulsvortrag auf den Berliner Mittwochsgesprächen, die der deutsche Handelsverband (HDE) und die Metro Group erstmals veranstalteten.

len sich Kunden Anregungen, Kommentare, Bewertungen mit dem SmartPhone direkt aus dem Internet, während ihr suchender Blick noch über die Regale gleitet; sie überprüfen die Reputation und ökosoziale Verantwortung von Anbietern in Echtzeit; sie koppeln Rezepte für andere Kunden virtuell an Produkte. Das ist alles keine Zukunftsmusik mehr. Augmented Reality macht es möglich, und mit Plattformen wie

Google Favourite Places wird es einfach.

W&V Ist diese Empathie nicht Aufgabe der Werbung?

Kruse Einfühlungsvermögen kann man in vernetzten Märkten nicht mehr schadensfrei wegdelegieren an Marketing oder Kommunikation. Das gesamte Unternehmen ist aufgefordert, sich als Wahrnehmungsorgan zu verstehen und sich dem Diskurs mit dem Kunden zu stellen. Das gilt im Prinzip für alle Marktteilnehmer, aber besonders für den Handel.

W&V Im Prinzip läuft das auf die alte Forderung hinaus, mehr Service am Point of Sale anzubieten.

Kruse Die Konsumenten sind nicht mehr auf Experten vor Ort fixiert. Der Handel sollte den Kunden auf die Plattformen folgen, auf denen sie sich informieren, oder selbst Plattformen anbieten, auf denen Kunden ihre Kompetenz erhöhen können.

W&V Haben sich mit der Veränderung des Einkaufsverhaltens des Konsumenten auch seine Bedürfnisse geändert?

Kruse Im Ernährungsbereich war Convenience ein dominanter Trend, nun weisen Bewegungen wie Slow Food in eine andere Richtung. Der Kunde möchte Sicherheit bei Rohprodukten und entdeckt das Kochen als sinnstiftendes Erlebnis. Die Industrie nimmt die Entwicklung zwar wahr, erklärt sich aber weitgehend für unfähig, Tipps zu geben, die über die Verzierung von Pudding hinausreichen. Mit den neuen Kommunikationstechnologien öffnen sich aber große Chancen für den Handel, seine Reichhaltigkeit zu erhöhen: Heute ho-

W&V Also kommt kein Händler mehr am Social Web vorbei.

Kruse Es wird schwer, das zu ignorieren. Es ist unglaublich, wie selbstbewusst und geschickt sich die Menschen inzwischen über die Netzwerke organisieren und austauschen, ohne dass irgendjemand das Geschehen im Griff hat, steuern, ordnen oder unterdrücken kann. Eine solche „Grasswurzel“-Bewegung zu unterschätzen wäre ein fataler Fehler, auch und gerade für den Handel.

W&V Wird diese Entwicklung das angeschlagene Verhältnis zwischen Herstellern und Handel etwa noch verschärfen?

Kruse In den letzten zwei Jahrzehnten hatte man den Eindruck, der Handel gewinnt Stolz und Identität primär über die Fähigkeit, aus den Herstellern das Maximum für seine Kunden herauszuholen. Aber die Art und Weise des Umgangs birgt die Gefahr einer Verarmung des Gesamtsystems. Wenn Herstellern das Geld für echte Innovationen fehlt, wird gerne versucht, über Verpackung und Marketing den Anschein des Neuen zu erwecken. Darauf fallen Kunden auf Dauer nicht herein. Dem Handel sollte bewusst sein, dass er sich so auf lange Sicht selbst das Wasser abgräbt. In gleichberechtigter strategischer Partnerschaft können Handel und Hersteller viel erreichen und den Markt zum Wohle einer Konsumkultur voranbringen, in der nicht nur der Preis regiert.

Doris Eichmeier ▶ unternehmen@wuv.de