

KASSENSTURZ-DIALEKTIK

Antizipieren: Wer sich auf ein Gespräch vorbereitet, wird auch reüssieren. Dies beweist das Kassensturz-Gespräch mit Migros-Marketingchef Urs Riedener. Thema des Gesprächs: der Preiskampf mit den deutschen Detailhändlern. Medienexperte Marcus Knill zeigt an diesem anschaulichen Beispiel, wie man auch in schwierigen Situationen bestehen kann, ohne dabei den Faden zu verlieren. Das Zauberwort heisst “antizipieren”.

Text: **Marcus Knill** Fotos: **SF DRS**



Migros-Marketingchef Urs Riedener im Kassensturz-Gespräch mit Moderator Ueli Schmetzer.

Im Kassensturz vom 9. November 2004 (SF DRS) musste Urs Riedener, Marketingchef der Migros, begründen, weshalb an Stelle einer generellen Preisreduktion die Kunden mit Aktionen angelockt werden sollen. Ueli Schmetzer (Kassensturz) ging der Frage nach, weshalb die Kunden trotz Aktionismus für die Produkte zu viel bezahlen. Gemäss interner Untersuchungen sollen angeblich 17 von 20 Markenprodukten – trotz Aktionen – teurer sein als in Deutschland.

Allein für Aktionsinserate gibt die Migros jährlich 60 Millionen Franken aus. Nach Ökonomieprofessor Reiner Eichenberger (Universität Freiburg) kosten diese Aktionsstrategien viel mehr, als sie einbringen. Wir verfolgen in diesem Beitrag die Argumentationsstrategien des Migros-Marketingchefs während eines Teils der harten Befragung. Sein Auftreten kann sich sehen lassen.

1. SEQUENZ

Schmetzer: “Thema Aktionen. Die Leute sind immer mehr verwirrt. – Äh – Nach den paar Aktionen weiss man am Schluss nicht mehr

richtig, was etwas wirklich – wirklich wert ist.” Riedener: “Also Aktionen sind ein Mittel im Detailhandel, um zu zeigen, wie gut man sein kann auf den Preisen. – Äh – Es hat sicher auch etwas damit zu tun, dass man beweisen will, dass man günstiger sein kann als die Konkurrenz. Dies ist aber nur ein Mittel. Ein anderes Mittel ist ein günstiger Warenkorb. Und das ist ebenso wichtig – denken wir – äh –, wenn wir über die Preise reden, und dort ist die Migros 10 bis 15 Prozent günstiger als die Hauptkonkurrenz.”

Schmetzer: “Aber Aktionen haben unter anderem zur Wirkung – also zur Folge, dass die

Leute verwirrt sind. Einmal kostet es so viel, dann so viel. Am Samstag hat es schon wieder einen anderen Preis. Machen Sie das absichtlich?”

Riedener: “Nein, wir wollen sie sicher nicht verwirren. Wir wollen den Leuten an sich gute Angebote mit auf den Weg geben können. Und es ist natürlich so, dass die Angebote so gut sind, dass sie eben ausgerechnet dieser Angebote wegen in den Laden kommen. Und es ist auch klar, dass, wenn andere Aktionen machen, auch wir Aktionen machen müssen, dass wir die Leute entsprechend im Laden drin haben.”

Schmetzer: “Aber jetzt haben Sie kürzlich mit etwas angefangen – wie ich es richtig gesehen habe. Dort – normalerweise schreiben Sie ja, ist etwas 50 Prozent billiger. Also es kostet nur die Hälfte. Jetzt fangen Sie an – äh: Es ist 50 Prozent mehr drin. Dann kann ich ja gar nicht mehr rechnen. Dann weiss ich überhaupt nicht mehr. Ist dies viel günstiger? Ich kann es überhaupt nicht mehr vergleichen. Sie machen dies absichtlich?”

Riedener: “Ich glaube, das ist relativ einfach. Normalerweise steht auf der Packung nicht, was wirklich der Preisunterschied ist in Prozenten. Und auf diesen Packungen steht beispielsweise, dass es 50 Prozent mehr Inhalt drin hat – zu den gleichen Preisen. Das ist eine sehr einfache Form der Kommunikation. Ich glaube, die Kundinnen und Kunden haben dies auch entsprechend begriffen.”

ANALYSE: 1. SEQUENZ

Der Journalist baut sein Interview auf der These auf: “Aktionen verwirren die Kunden.” Der Marketingchef geht nicht auf diesen Vorwurf ein. Er macht deutlich, welche Mittel die Migros bei der Preispolitik einsetzt. Erstens: Aktionen. Zweitens: Wir wollen einen günstigen Warenkorb. Dazu nennt Riedener konkrete Vergleichszahlen. Die Antwort kommt uns jedoch zu hektisch vor. Nur vor dem zweiten Punkt setzt der Redner eine Zäsur, macht durch das pausenlose Reden die Sequenz ruhelos. Bei “Kassensturzverhören” stellen wir immer wieder fest. Die “Opfer” haben möglicherweise Angst, unterbrochen zu werden, und erhöhen dadurch zwangsläufig ihr Sprechtempo. Sie reden ohne Punkt und Komma. Vor der zweiten Frage schiebt Schmetzer nochmals (bewusst?) sein Schlüsselwort “Die Leute sind verwirrt” ein. Hierauf macht Riedener einen klassischen Fehler: Er wiederholt selbst das Wort “verwirren”. Obwohl er “verwirren” negiert, wird es doch ausgesprochen. Innert weniger Sekunden haben wir es drei Mal gehört. Aus der Werbung kennen wir dieses Phänomen: Diese Wiederholungsstaktik wird dort bewusst genutzt.

Pepsodent, Pepsodent, Pepsodent wird x-mal wiederholt, damit es im Gedächtnis verankert bleibt. Wer Vorwürfe wiederholt, trägt ebenfalls dazu bei, dass das Negative gefestigt wird. Viele kennen die Geschichte aus der Psychologie. Jemand befiehlt: “Sie dürfen sich auf keinen Fall einen weissen Elefanten vorstellen.” Was geschieht im Kopf? Alle sehen den weissen Elefanten – ob sie wollen oder nicht. Wenn Riedener sagt, “wir wollen nicht VERWIRREN”, so wird allen Zuschauern und Hörern das Bild des VERWIRRENS gezeichnet. Riedener stoppt den Vorwurf, die Migros wolle absichtlich verwirren.

Auch ist Riedener die Begründung zur Aufschrift der Produkte – bezogen auf die Menge – gut gelungen. Die Argumentation leuchtet ein: “Auf den Packungen steht: Es hat 50 Prozent mehr drin. Dies ist einfacher nachvollziehbar als ein Preisvergleich. Bei der letzten Antwort geht er geschickterweise auch nicht mehr auf die Provokation Schmetzers ein, die Migros “irritiere absichtlich”. Schade, dass der Marketingchef die gute Argumentation abschwächt. Selbstkritische Wortklaubereien lohnen sich beim Coaching immer. Zum Beispiel: Riedener sagt: “Relativ” einfach anstatt: Es ist einfacher! Oder: Die Leute haben dies “entsprechend” begriffen statt: Die Kunden haben begriffen.

Die beiden “Ich denke” am Satzanfang sind noch keine Sprechmarotten. Die verständlichkeitserschwerende, zeitraubende Verdopplungsmanie vieler Redner – mit der ständigen Wiederholung der männlichen und weiblichen Form (Kundinnen und Kunden) – hat Riedener noch nicht übernommen.

2. SEQUENZ

Schmetzer: “Warum machen Sie nicht – keine Aktionen? Und dafür einfach tiefere Preise? Dann weiss ich: Ich kann immer kommen. Man hat immer tiefe Preise.”

Riedener: “Es ist richtig. Es stellt sich die Frage: Wie viele Aktionen macht man grundsätzlich? Und da meinte ich auch, da sollte man nicht überborden. Deshalb schauen wir darauf, dass wir permanent tiefe Preisen im Sortiment haben. Das ist keine Frage.

Auf der anderen Seite – wenn wir gar keine Aktionen machen, so machen wir weniger Umsatz und haben höhere Kosten, und dadurch müssten wir auch mit den Preisen aufschlagen. Denner hat dies vor Jahren einmal versucht – Ende der Neunzigerjahre –, er kam relativ schnell wieder darauf zurückgekommen – auf die Aktivitäten (Aktionen), weil er einfach gesehen hatte, dass er keinen Absatz mehr gefunden hatte – sprich Umsatz verloren hatte.”

Schmetzer: “Jetzt haben wir vorher etwas ganz

Interessantes gehört von Professor Eichenberger. Nämlich, dass diese Aktionen teuer sind, was man vielleicht im ersten Moment nicht begreift. Sie brauchen viel Aufwand, Werbeaufwand, Preise müssen neu angeschrieben werden in den Läden usw. Irgendwo müssen Sie das Geld wieder hereinholen. Sie holen es vermutlich bei anderen Produkten herein, die teurer sind. Bei denen ich aber nicht weiss, warum sie teurer sind. Wo ich einmal Ihre Aktionen quer subventioniere, damit Sie die Leute in den Laden hinein bekommen.”

Riedener: “Also in erster Linie holen wir das Geld bei den Herstellern. Es ist so: Wenn Sie eine Preisaktion machen, dann haben Sie tiefere Einstandspreise. Das heisst beispielsweise: Sie kaufen ein Produkt 10 Prozent günstiger ein und können es entsprechend auch günstiger verkaufen. Und der Hersteller hat natürlich die Möglichkeit, dass er drei- oder viermal so viel produziert. Sprich: günstigere Herstellungskosten hat. Also. Es gibt günstigere Kosten dort. Die gibt er weiter und diese geben wir den Kunden weiter. Es ist aber auch so – und das haben Sie richtig gesagt –, dass wir beispielsweise auch circa 60 Millionen ausgeben für Preiswerbung. Das ist aber – notabene – ungefähr 0,4 Prozent ...”

Journalist unterbricht “könnte man sparen, um sie in die anderen Preise hineinzustecken ...”

Riedener fährt ruhig weiter: “Das ist 0,4 Prozent vom Umsatz. Nur damit wir dieses Verhältnis sehen. Und wegen 0,4 Prozent tieferen Preisen wechselt niemand den Kanal. Vor allem, wenn wir ohnehin schon 10 bis 15 Prozent günstiger sind.”

ANALYSE: 2. SEQUENZ

Die doppelte Negation Schmetzers “nicht – keine Aktionen” ist ein Lapsus des Journalisten, den wir so stehen lassen wollen (ergibt sinngemäss das Gegenteil).

Auf die Frage: Weshalb nicht immer tiefere Preise – dafür keine Aktionen, gibt Riedener keine Antwort. Er federt ab, mit den Worten “Das ist richtig.” Der Migrosvertreter verlagert die Antwort auf die Frage, man müsse sich überlegen, wie viele Aktionen sinnvoll sind. Die wenigsten Zuhörer werden gemerkt haben, dass der – sehr wahrscheinlich gut trainierte – Marketingchef gar nicht auf die Forderung nach ständigen tiefen Preisen eingegangen ist. Riedener gibt somit keine konkrete Antwort! Er stellt die Aktionen nicht infrage. Für ihn darf man bei den Aktionen lediglich “nicht überborden”. In der Antwort “verkauft” der Marketingchef seine (vorbereitete?) Botschaft: Wir haben immer tiefe Preise! Die Behauptung oder These – ohne Aktionen verlieren wir Kunden – untermauert

Riedener mit dem Beispiel "Denner". Auch diese Begründung leuchtet ein. Nochmals ein wenig Wortklauberei: Schon wieder hören wir das Wort "relativ", "relativ schnell". (War es schnell oder langsam?) Besser wäre: Denner kehrte bald wieder zum bewährten "Modell mit Aktionen" zurück. Im letzten Teil punktet Riedener enorm. Er bringt Fakten, Argumente, Zahlen und Vergleiche. Er beschönigt nicht. Er nennt selbst die Summe für die Werbung. Damit wirkt er offen und macht deutlich: Mit 0,4 Prozent zusätzlichem Aufwand gewinnen wir mehr Kunden. Riedener baut das Votum logisch und gut strukturiert auf. Er lässt sich nicht vom roten Faden abbringen. Die Unterbrechung destabilisiert ihn kaum. Er kehrt ruhig zum Thema zurück und beendet seine einleuchtende Argumentation. Damit entkräftet der Marketingchef die Einwände Eichenbergers.

3. SEQUENZ

Schmetzer: "Betrachten wir einmal zusammenfassend die Resultate des Testes an, den wir gemacht haben. Wir haben die Aktionspreise der Schweiz mit den Preisen Deutschlands verglichen. Äh – bis auf ganz ganz kleine Ausnahmen können die Schweizer – und das gilt nicht nur für Sie. Sie sind einfach derjenige, der heute zu uns gekommen ist. Dies gilt auch für den Coop und die anderen – die Schweizer können auch bei den Aktionspreisen nicht mithalten. Also – es ist ein trauriges Erlebnis."

Riedener: "Ich habe mich gefreut, dass wir mindestens bei einer Aktion noch günstiger sind (Journalist ruft: "Bei einer ja"). Immerhin eine. Es gibt andere, die haben gar keine gehabt. (Wiederum will Schmetzer unterbrechen. Doch er hat keine Chance. Riedener wartet und spricht ruhig weiter.) Das ist ein gutes Zeichen. Aber ich denke, man muss unterscheiden. Was führt eigentlich auch zu hohen Preisen in der Schweiz? Und in erster Linie ist es der Agrarschutz, der zu höheren Preisen führt. Wenn Sie zum Beispiel Nutella nehmen, so hat es für den Import in die Schweiz 65 Prozent Zoll drauf. Das haben Sie in Deutschland nicht, wenn Sie das Produkt entsprechend verkaufen. Das heisst, allein dort gibt es eine Preisdifferenz von 65 Rappen – zum Schutz der schweizerischen Landwirtschaft. Und das ist etwas, das wir immer vergessen. Das ist dasselbe beim Fleisch. Wenn Sie beispielsweise das Fleisch nehmen, so kann man sagen: Das Fleisch ist teurer. Aber das Futtermittel für den Bauern in der Schweiz kostet dreimal mehr als in der EU. Und eine Sau frisst eben gerne Gerste und Futtermittel. Und das hat wiederum einen Einfluss auf die Verkaufspreise, die man..."

Schmetzer unterbricht: "Das ist sicher ein Faktor. Das ist völlig klar. Ich glaube, es gibt noch ein paar andere Gründe, die wir in Ihrem Gärtchen suchen müssen. Man könnte über die Marge reden zum Beispiel, insbesondere bei den Markenprodukten, oder wir können über die Effizienz im Betrieb reden."

Riedener: "Über die Effizienz können wir gern reden. Da zeigen Studien, dass die beiden Grossen recht effizient sind. Aber Sie haben Recht. Die Preise sind relativ hoch..."

Schmetzer unterbricht: "Aber in den Preisen ist man nicht effizient. Oder da, da, oder da gibt es offenbar zu wenig Konkurrenz. Sonst wäre man tiefer in den Preisen. Man ist es sieht, im Ausland ist es offenbar möglich..."

(Nun ergreift Riedener das Szepter): "Wir leben eigentlich von der Differenz Einstandspreis-Verkaufspreis. Frage ist: Auf welchem Niveau sind die Einstandspreise? Und da haben Sie Recht. Und da stellen wir bei Markenartikeln fest, dass unsere Einstandspreise zum Teil höher sind als die Verkaufspreise in Deutschland. Da hat bei der Differenz irgendjemand abgeschöpft. Da kommen wir nicht zu besseren Preisen. Auch wenn wir uns wahnsinnig anstrengen. Wir können nicht in Deutschland kaufen. Wir müssen das Produkt XY in der Schweiz einkaufen. Also dort sind wir gebunden, zu entsprechenden Preisen auch höher einzukaufen. Und das zeigt sich auch in den Verkaufspreisen. In vielen dieser Produkte – das muss ich auch sagen – hat es einen Zoll drauf. Es nicht nur so, dass man sagen kann, es sind ein wenig höhere Preise..."

Schmetzer greift ein: "Was würdet ihr ändern, wenn Sie es ändern könnten, damit ihr von diesen Aspekten her die Preise hinunterbringen könnten?"

Riedener: "Ich denke, was sicher gut wäre, wenn Parallelimporte möglich würden. Das ist eine Sache der Politik. Ich denke, was die Landwirtschaft anbelangt, wäre es sinnvoll, wenn die Futtermittel nicht dreimal so teuer wären, sondern nur zweimal so teuer. Das würde dazu führen, dass das Schweinefleisch um 10 Prozent gesenkt werden könnte. Pouletpreise könnten um 17 Prozent gesenkt werden. Da gibt es verschiedene Massnahmen. Die Politik müsste vorwärts machen und entsprechend auch Konkurrenz zulassen und Import zulassen."

ANALYSE: 3. SEQUENZ

Raffiniert ist der Anfang der Antwort. Wenn gleich das Positive ein Einzelfall ist, so wird das Gute bewusst erwähnt und explizit betont. Dann versteht Riedener einmal mehr das "Spiel mit Beispielen zu spielen". Ob er dies in einem Medienseminar erlernt hat? Beispiel COOP. Beispiel NUTELLA. Beispiel

FLEISCH/ FUTTERMITTEL. Dank der Beispiele wird die Aussage konkret, die Zahlen und Fakten überzeugen Zuhörer und Zuschauer.

Schmetzer kann diese konkreten Beispiele nicht infrage stellen. Er versucht, die Argumentation abzuwerten, indem er sagt: "Ist völlig klar." In dieser Bemerkung steckt die Aussage: "Dies weiss ja jeder, es müsste gar nicht gesagt werden." Der Einwand "Es gibt noch ein paar andere Gründe" lässt vermuten, Schmetzer werfe dem Manager vor: "Man kann nicht mit einem Beispiel alles erklären." Schmetzer macht bei dieser Passage einen Fehler, den viele Journalisten machen. Er zählt in seiner Frage zu viele Punkte auf. Riedener findet dadurch ein Schlupfloch und wählt nur einen Punkt – die "Effizienz" – aus. Bei diesem Punkt kennt Riedener angeblich Studien. Hätte Schmetzer nur die Marge der Migros erwähnt, hätte der Marketingchef nicht so leicht ausweichen können. Schmetzer hätte auch bei der Antwort (mit dem Beweis einer angeblichen Studie) nachhaken müssen. Welche Studie? Wo? Wann? Von wem? Dass Schmetzer unsicher geworden ist, veranschaulichen seine Wortwiederholungen und Wortfindungsprobleme.

Riedener nutzt die Gunst des Augenblicks und erklärt, klärt den Sachverhalt mit der Preisdifferenz. Groteskerweise stellt er sich nun selbst eine Frage, die ihm gestellt werden müsste. Immer wieder versteht es Riedener, die kritische Haltung des Journalisten mit diplomatischen Formulierungen abzufedern, wie:

– Da muss ich Ihnen Recht geben.

– Sie haben Recht.

Die "Ich denke"-Formulierungen und das Füllwort "entsprechend" sind zu oft zu hören. In der Argumentation hat es aber der Migros-Marketingchef recht geschickt gemacht. Es fiel auf, dass sich in der Schlussphase die Hektik, das heisst das Tempo, dank etwas merkbarer Pausen erheblich beruhigt hatte.

Der Befragte wirkte viel überlegener und souveräner.

ERKENNTNIS

Ob sich das Fernsehen bewusst ist, dass dieses Interview im Grunde genommen die Schweizer noch mehr ermutigt, in Deutschland einzukaufen? In der Grenzregion geben schon heute Herr und Frau Schweizer jährlich 140 Millionen Euro in Deutschland aus. Medienrhetorisch darf sich das Interview Riedeners sehen lassen. Wir behaupten, er war gut vorbereitet. Das heisst, die Antworten hatte er antizipiert. Er liess sich weder irritieren noch destabilisieren. Wer Argumente mit konkreten Beispielen veranschaulichen kann, wird auch bei harten, kritischen Fragen bestehen. ■