

Wie besteht man auf dem Weltmarkt mit teuren Premium-Produkten?

Was Klavier und Ferngläser von einander lernen können

Die obige Frage gilt für die Hersteller von Premium-Ferngläsern (Zeiss, Leica, Swarovski) genauso wie für diejenigen von anderen Premium-Produkten, wie etwa teuren Klavieren (z.B. Steinway, Bösendorfer, Bechstein, Blüthner).

Übrigens gibt es für beide genannten Produkte, Ferngläser wie Klaviere, einen „Semi-Premium“ Hersteller in Japan, der sowohl – qualitativ wie preislich – sowohl Premium als auch Nicht-Premium-Produkte verkauft : Nikon, bzw. Yamaha.

Warum kann Yamaha ihre teuersten Klaviere (bei Flügeln ist es etwas anders!), die € 25'000 und mehr kosten, nur schwer verkaufen ? Weil es für diesen Preis bereits Klaviere von Bösendorfer, Bechstein, Grotrian-Steinweg und Blüthner gibt. Sind diese denn besser ? Höchst fraglich, aber sie haben eine „Premium-Aura“, die Yamaha (noch) fehlt.

Warum gehen beim grössten schweizerischen Verkäufer von Premium-Ferngläsern, Koch Photo an Zürichs teuerster Shopping-Meile, die Nikon EDG Ferngläser auch für einen Dumping-Preis von derzeit ca. € 1'300 kaum weg, während gleich um die Ecke bei Foto Pro die Nikons für 300-600 Euro (Monarch u.a.) sich offenbar bestens verkaufen ? Weil „man“ für einen Preis von 1'500 bis 1'900 einfach kein Nikon kauft, da muss es dann schon ein Zeiss oder Leica sein (daher hat Koch Photo angefangen, bei Marken wie Pentax oder Nikon jeweils nur die zweite oder dritte Produktlinie ins Sortiment aufzunehmen, und nicht mehr die teuersten Gläser dieser Marken).

Ganz anders z.B. DDoptics in Chemnitz, ein Startup, bei dem es noch nichts von Premium-Image gibt. Da besteht gar kein Problem, Ferngläser in Japan fertigen zu lassen und das auch offen zu sagen. Da muss nur die Qualität gut sein, und dann müssen Marketing und Vertrieb die Geräte richtig positionieren; auf Prestige-Ueberlegungen der Kunden muss vorerst keine Rücksicht genommen werden. Konkurrieren tut man nicht mit Swarovski El oder Zeiss Victory HT usw., die mehr als doppelt so teuer sind, sondern man geht auf die Käuferschicht los, die zwar anspruchsvoll, aber nicht bereit ist, €2'500 oder mehr für ein Fernglas auszugeben.

Und genau in dieses „subprime“ Marktsegment stossen nun auch zwei der drei Premium-Hersteller (Swarovski scheint im Moment eine andere Strategie zu fahren). Zeiss macht das am deutlichsten, nicht nur mit den Conquest HD, sondern v.a. natürlich mit ihren Terra-Gläsern. Leica ist (noch) nicht ganz soweit, dort sind die günstigeren Gläser noch deutlich teurer als die günstigen von Zeiss (wobei offenbar bei Leica derzeit eine Produktebereinigung ansteht).

Warum gehen Leica und v.a. Zeiss in den Markt der Gläser um oder unter € 1'000, wo sie doch bis jetzt dank ihrer Premium-Stellung Ferngläser für € 2'000 und mehr (und damit wohl auch mit entsprechend höherer Marge) verkaufen konnten ? Und warum Swarovski (noch) nicht ?

Weil den Premium-Herstellern die Produktionskosten, v.a. aber auch die Kosten für F+E (Forschung und Entwicklung) davonlaufen. Ohne F+E kann man die technologisch führende Stellung nicht halten. Aber die Kosten steigen unaufhaltsam, und teure Premium-Produkte werden naturgemäss von einer sehr begrenzten Anzahl Konsumenten gekauft. Was tun? Verkaufspreise hochschrauben? Dürfte höchst selten Erfolg haben. Also was rät man dem Finanzvorstand und dem Geschäftsführer? Da gibt es zwei wesentliche Stossrichtungen: Erstens, Produktbasis verbreitern und Umsätze steigern, um die Kosten auf eine breitere Basis zu verteilen; das geht allerdings nur mit billigeren Produkten, von denen grössere Mengen gekauft werden. Und zweitens, für die teuren Premium-Produkte, Teile der Produktion in günstigere Weltgegenden auslagern, um die Marge zu verbessern.

Wer beides nicht tun will, muss entweder über genügend Finanzmittel und eine starke Eigentümerschaft verfügen und in Kauf nehmen, dass Wachstum nur beschränkt möglich ist (ist das die Strategie von Swarovski??), oder man „lehnt sich an“ an einen starken Partner, oder man wird einfach ob kurz oder lang mal übernommen.

Genau so ging es auch bei den Klavieren: Bechstein gehörte nach einer anfänglichen Phase der „technischen Kooperation“ in den 90er und 2000er Jahren dem koreanischen Konkurrenten Samick (wurde aber seither wieder rausgekauft), Bösendorfer gehört heute 100% zu Yamaha, und Steinway wurde im Juli 2013 vom Hedge-Fund Manager Samuel Paulson gekauft.

Wieso ist das geschehen?

Jedenfalls ist es keineswegs so, dass der Markt der Klaviere irgendwie schwierig oder am schrumpfen wäre; es wurden weltweit noch so viele Klaviere verkauft wie heute. Aber die Kosten einer aufwendigen Produktion steigen unaufhaltsam, und die Konkurrenz zunächst aus Japan, dann vermehrt aus Korea und heute v.a. aus China stösst „von unten“ her, von den einfachen und anspruchslosen Klavieren, immer mehr in die oberen Marktsegmente vor, wo mehr Marge zu holen ist. Da können europäische und amerikanische Hersteller preislich meistens einfach nicht mehr mithalten.

Es ist nicht so, dass Bechstein oder Steinway und andere Hersteller einfach untätig gewesen wären. Sie, ebenso wie Blüthner, Pfeiffer, Schimmel, usw. haben schon vor einiger Zeit die oben erwähnten „Ratschläge an den Finanzvorstand“ ernst genommen und angefangen, der „von unten“ in ihren Markt vorstossenden Konkurrenz aus Fernost nicht nur durch Auslagerung von Teilen der Produktion, Zukauf von Drittprodukten und vor allem auch durch den Aufbau von extern gefertigten „Untermarken“ zu begegnen. So führt Steinway die Untermarken „Boston“ und „Essex“; Bechstein führt „Zimmermann“, „Hoffmann“ und „Euterpe“; Schimmel führt „May Berlin“; usw.

Der Konsument soll überzeugt werden, ein „May Berlin“ zu kaufen, weil es zwar nie und nimmer in der teuren Ausfertigung eines Schimmel Klaviers daherkommt, aber „designed by Schimmel“, bzw. „quality controlled by Schimmel“ ist. Das soll beim Käufer Emotionen wecken, die er beim Kauf eines fernöstlichen Kawai, Samick oder Wendl & Lung nicht hat (alle drei bauen brauchbare Klaviere).

Was steht beim Zeiss Terra an der Frontseite des Fokussierades?

„Designed by Zeiss“!

Da sind wir also.

Der Name Zeiss soll das Premium-Prestige vermitteln, sodass der Käufer eher zum Zeiss Terra als zum gleich teuren Pentax oder Nikon greift. Soweit ich weiss, ist im Moment nicht offiziell bekannt, ob das Terra Glas bzw. Teile davon wirklich in China gefertigt werden oder nicht, aber die publizierten Berichte und Reviews sind voll von entsprechenden Vermutungen. Der Käufer sollen wohl darauf vertrauen (so in einigen Foren zu lesen), dass Zeiss dann schon eine strikte Qualitätskontrolle führen werde, sodass die Terra Gläser mit dem Abglanz des Zeiss-Prestiges kaufenswerter erscheinen als solche der gleich teuren Konkurrenz aus Japan. Die stille Hoffnung ist also, dass man (fast) ein Glas der berühmten Zeiss-Qualität zu einem Bruchteil des Preises erwerben kann.

Dass das marktmässig eine Gratwanderung für Zeiss werden kann, braucht nicht betont zu werden, erst recht, wenn mal qualitativ was in die Hose gehen sollte.

Also, wo geht die Reise hin ?

Sicher ist der sich globalisierende Markt für Premium-Hersteller alles andere als einfach. Ob es dabei die eine und alleinige „richtige“ Strategie gibt, wie man auf dem Weltmarkt mit Premium Produkten besteht, ist unwahrscheinlich. Jede Firma muss die richtigen Antworten auf die strategischen Herausforderungen für sich selber suchen.

Vielleicht lohnt sich hier noch ein Blick auf das erwähnte „Prestige“ der Premium-Marken. Woher kommt es eigentlich ?

Nicht bei allen Produkten ist die Antwort dieselbe, aber bei Klavieren wie auch bei Ferngläsern scheint die Antwort klar: das Prestige wurde historisch durch die technologische Führerschaft und die Qualität errungen. Zeiss und Leica (Leitz) zuerst, Swarovski etwas später bauten bisher einfach technologisch führende, qualitativ hervorragende Ferngläser; Steinway, Bösendorfer und Bechstein produzierten hervorragende Klaviere.

Das so über die Jahre erworbene Marken-Prestige ist nach allgemeiner Auffassung sehr viel wert. Es lohnt sich daher, es unbedingt zu erhalten, und die Firmen versuchen daher vieles, um das Premium-Prestige zu fördern und zu mehren. Dazu gehören natürlich auch die ganzen Marketing-Anstrengungen, aber mit diesen allein lässt sich das Prestige einer Premium-Marke nur für eine begrenzte Zeit erhalten. Aber selbst wenn es mit der perfekten Qualität zu hapern beginnt - wie man es leider in vielen Bereichen, verursacht durch den im Gefolge der Globalisierung wachsenden Kostendruck, heute feststellen kann - lässt sich durch erstklassigen Service, Kulanz und die sonstige Pflege der Kunden einiges wieder ins Lot bringen, jedenfalls für eine gewisse Zeit.

„Made in China for Zeiss“ – steht das demnächst auf dem Fokussierrad der Terra Gläser?

Aufgrund der obigen Ueberlegungen wohl eher nicht! Ich glaube, dass auch nach 40 Jahren Erfahrung mit japanischen Produkten wir westlichen Konsumenten immer noch dazu neigen, einem Produkt „Made in Germany“ den Vorzug zu geben, ob von der Qualität her berechtigt oder nicht, und für chinesische Produkte wird es entsprechend wohl noch ein paar Jahre länger gehen.

Also werden Zeiss u.a. sich wohl hüten, vom „made in germany“ Image wegzugehen, das sie heute geniessen. Mittlerweile scheint sich nämlich fast so eine Art „Wohlwollen“ zu entwickeln für Firmen, die ihre Produkte trotz Kostendruck weiterhin in Europa fertigen. Werden wir das längerfristig durchhalten ? Oder werden Zeiss und Leica in einigen Jahren mal zu Nikon oder einem anderen japanischen oder gar chinesischen

Konzern gehören, so wie Bösendorfer heute zu Yamaha gehört ? Die jüngeren unter uns werden es wissen.

Für die älteren bleibt die Hoffnung, dass Zeiss, Leica und Swarovski sich in nächster Zeit weder durch zu hohe Firmen-Verschuldung, noch durch Aufgeben der hohen Qualitäts- und Service-Ansprüche in Abhängigkeiten begeben, aus denen sie nicht mehr loskommen.

CZ / 2013