

Küchenkongress, 13. November 2018

Peter Schneider

## IST ES DIE GIER? Gedanken zur Irrationalität des Preiskampfs

Video: Clemens Wilmenrod: Die gefüllte Erdbeere  
<https://www.youtube.com/watch?v=IAQhpl9euwg> (2':35'')

Meine Damen und Herren

Ich bin heute, so habe ich die mir zugewiesene Rolle jedenfalls verstanden, nicht hier, um als Betriebs- oder Volkswirtschaftler zu dilettieren, sondern um als eine Art von Küchenpsychologe und -philosoph, Antworten auf diese zwei Fragen zu finden:

Wie irrational ist der derzeitige Preiskampf im Schweizer Küchenmarkt? Woher rührt diese Irrationalität und was treibt sie an?

Es geschieht gar nicht so selten, dass ich gebeten werde, mich zu Themen, die mir eigentlich fremd sind, aus einer Aussenperspektive Stellung zu nehmen. Ich mache das gerne, denn es gibt mir die Gelegenheit, etwas Neues zu lernen. Mich über Gebiete kundig zu machen, von denen ich vorher nur wenig Ahnung oder zufällige Vorurteile hatte. Wovon ich dabei nichts halte, ist, konkrete Sachfragen in ein allgemeines Geschwurbel über das Ewig-Menschliche zu verwandeln, das man gerne mit Psychologie oder Philosophie verwechselt. Was ich Ihnen bieten kann, sind also die Ansichten von jemandem, der von aussen zu verstehen versucht, was zur Zeit in Ihrer Branche abläuft.

Lassen Sie mich mit einer guten Nachricht beginnen: Ich habe den Eindruck, dass die Geschichte für Sie arbeitet. Damit meine ich nicht den Allgemeinplatz, dass der

Übergang vom Rohen zum Gekochten einen wesentlichen Fortschritt in der Urgeschichte des Menschen darstellt und die Küche an und für sich tief – wie man heute gerne sagt – in der DNA des Menschen verankert ist. Ich rede vielmehr von einem etwas überschaubaren zeitlichen Aspekt, nämlich den letzten hundert Jahren. Mit dem 20. Jahrhundert beginnt das Interesse der Architekt\*innen an der Gestaltung der Küche. Die „moderne“ Küche ist von Funktionalität geprägt, sie soll die Arbeitsabläufe erleichtern und wird somit zu einem gleichsam industriell organisierten Arbeitsbereich in der privaten Wohnung. Nicht zuletzt ausgehend vom sozialen Wohnungsbau der zwanziger und dreissiger Jahre setzen sich Einbauküchen durch wie sie seit den sechziger und siebziger Jahren zunehmend Standard wurden. Mit den achtziger Jahren wird es chic, die Küche zum Wohnraum hin zu öffnen. Damit gewinnt die Küche auch eine Bedeutung als Statussymbol. Eines Statussymbols übrigens, dessen materieller wie ästhetischer Wert weit stabiler ist als z.B. der eines Status-Autos. Hinzu kommt, dass der Entwurf einer Küche und deren Montage eine arbeitsaufwendige Angelegenheit ist, die Präzision und grosse Sachkenntnis erfordert. Diese Tatsache allein sorgt dafür, dass dem Konsumenten der Preis/Wert einer Küche – im Gegensatz zu vielen anderen Konsumgütern – geradezu unmittelbar vor Augengeführt wird, und zwar in allen Preissegmenten.

Es folgt ein kleiner persönlicher Exkurs, der vielleicht ein bisschen peinlich anbiedernd klingen mag, aber vollständig der Wahrheit entspricht und das, was ich zuvor gesagt habe, möglicherweise etwas anschaulicher macht.

In Zürich wohnen meine Frau und ich zur Miete in einer schönen Viereinhalb-Zimmer-Altbauwohnung an guter Lage mit einer etwa 20 qm grossen Küche, die nicht nur geräumig, sondern auch hell ist. Die dort verbaute Einbauküche, die schon da war, als wir vor fast dreissig Jahren einzogen, ist ein Lotterding. Das Beste, was ich von ihr sagen kann, ist, dass ich mich an sie gewöhnt habe und nirgends anders so schnell kochen kann wie zu Hause.

In Berlin haben wir eine eigene kleine Zweieinhalb-Zimmer-Wohnung mit einer vielleicht 8 qm grossen Küche. Und dort habe ich die eine Wand, 2 Meter vierzig breit und 3 Meter zwanzig hoch, mit einer Bulthaup-Küche (falls es sie interessiert:

Modell B3 mit gebürsteter Stahloberfläche) bestücken lassen. (Ich sage „ich“, weil meine Frau nicht dieselbe Küchen-Romantikerin ist wie ich.) Ich liebe unsere Küche wie ich früher meine mechanische Leica geliebt habe. Nicht, weil ich mit der Leica jemals viel fotografiert hätte oder in dieser Küche besonders oft koche – sondern weil sie so schön ist, eben so, wie ich mir eine Küche immer vorgestellt habe. (Wenigstens unser Sohn teilt meine Zuneigung; wir haben sie zusammen ausgesucht und bestellt.) Sie würde mir wohl auch in sechzig Jahren noch gefallen, wenn ich dann noch am Leben wäre, so wie mir auch die alte Göhner-Küche in meiner alten Praxis gefallen hat, bevor sie einer Renovation zum Opfer gefallen ist.

Eigentlich – dafür habe ich mich gerade selbst als Beispiel angeführt, als jemand für den Geld leider durchaus eine Rolle spielt – müsste es einfach sein, den Kund\*innen zu vermitteln, dass sie für Ihr Geld etwas bekommen, das dieses Geld auch wert ist und lange seinen Wert behalten wird.

Leider aber eben nur *eigentlich*. Denn Sie werden nun wahrscheinlich folgendes einwenden: Ihr Problem sind nicht Privatkunden wie ich (und viele andere), die sich im mittel- und höherpreisigen Segment sich einen kleinen Küchentraum erfüllen, sondern General- und Totalunternehmen, welche versuchen, die Ausgaben für die Küchen-Ausstattung ganzer Überbauungen zu drücken. Für Sie als Küchenhersteller, -verkäufer und –bauer ist ein Entgegenkommen dann leider nicht der Beginn einer wundervollen Freundschaft oder sagen wir schlichter: Kundenbindung; denn die jahrzehntelange Beständigkeit, die ich an meiner Küche schätze (und Sie wahrscheinlich an den von Ihnen produzierten Küchen *eigentlich* auch) ist zugleich Ihr Verhängnis. Sie haben keine Grundlage für spätere, dann bessere Geschäfte gelegt, sondern sich bestenfalls für weitere gleich schlechte Geschäfte empfohlen. Und wenn nicht Sie, dann jemand anderer.

Kommen wir auf diesem Umweg nun wieder auf die Ausgangsfrage nach der Rationalität oder Irrationalität zurück. Am Wunsch, billig einzukaufen, ist zunächst einmal nichts Irrationales. Es entspricht vollständig dem Rationalitätsmodell des Homo Oeconomicus. Wie aber sieht es auf der Seite der Hersteller\*innen und Verkäufer\*innen aus. Die klassische Antwort wäre: *Der Markt wird es dann letztlich*

*schon richten, aber der Markt ist natürlich erstens kein Ponyhof und zweitens auch kein Naturschutzgebiet. Bestehen wird, wer sich den Preiskampf letztlich leisten kann und sich nach erfolgreicher Marktberreinigung durch wieder steigende Preise entschädigen kann.* Angesichts von Erneuerungszyklen bei Küchen von zwanzig bis dreissig (und vielleicht sogar noch mehr) Jahren ist dieses Argument allerdings eher eine Rechtfertigung russischen Roulettes als Ausdruck ökonomischer Rationalität. H&M oder Zara können möglicherweise so kalkulieren, aber die Baubranche sowenig wie die Küchenbranche.

Nun gibt es aber leider kein hieb- und stichfestes Kriterium für Rationalität oder Irrationalität. Nehmen wir als Beispiel die Luxusmarke Burberry.

In den letzten fünf Jahren hat Burberry Taschen, Kleidung und Parfüms im Wert von 90 Mio. £ verbrannt, um zu verhindern, dass die überschüssigen Waren zu herabgesetzten verramscht wird. Denn der Ruf einer Luxusmarke hängt nicht zuletzt auch am Preis. Und, so Burberry, man wolle nicht, dass die „falschen Leute“ für wenig Geld sich Burberry leisten könnten. Ist das nun rational oder irrational? Für Burberry offenbar rational, aber offenbar bleibt der Firma doch ein kleiner Rest an Selbstzweifel. Das Unternehmen versicherte, dass die Ware mit Spezialverbrennungsanlagen vernichtet werde, die Energie aus dem Prozess wiederverwerteten. (H&M verbrennt seine Überproduktion tonnenweise lediglich in gewöhnlichen Müllverbrennungsanlagen. Ob die von Burberry energieeffizienter sind, sei dahingestellt.)

Wären Burberry für das obere und H&M für das untere Preissegment ein Vorbild für die Küchenbranche? Nein, und zwar nicht nur aus ethischen Gründen nicht, sondern weil sich hier das Problem ganz anders stellt. Im Hochpreis-Premium-Sektor ist der Preiskampf nicht so stark einfach wie im mittleren und unteren Bereich; und im mittel- und niedrigpreisigen Segment liegt die Ursache für den Preiskampf nicht in der Überproduktion. Wenngleich, nach den Konkursen von Alno und Piatti, eine Art Ausverkaufstimmung entstanden ist. Die allerdings nicht damit zusammenhängt, dass irgendwo ein Haufen Küchen auf Halde liegt, die man besser verbrennen würde als sie zu selbstzerstörerisch niedrigen Preisen zu verkaufen, sondern darin, dass

Verluste im Verkauf immer noch günstiger kommen, als Produktionsanlagen einfach stillzulegen.

Wäre es einfach so, dass ein paar Anbieter sich irrational verhielten, wäre es leicht die Unbelehrbaren halt in ihr Unglück laufen zu lassen und anschliessend wieder ein vernünftige Marktlogik zu etablieren. Neid und Gier, hat mir jemand von Ihnen auf meine Frage nach dem Treibstoff des Preiskampfes geantwortet. Man könnte mit dem Philosophen Bernard Mandeville sagen: Private vice, public benefit. Aus den Untugender und der Unvernunft Einzelner entsteht letztlich doch noch ein Gewinn für die Gemeinschaft, dann nämlich, wenn die Gierigen und Neidischen auch noch pleite sind wie vor ihnen schon Alno und Piatti. Doch um so zu denken, muss man schon eine ziemlich hoch über dem Irdischen angesiedelte Aussenperspektive einnehmen und nonchalant in Zeiträumen von Jahrzehnten rechnen. Eine unternehmerische Perspektive ist das nicht.

Ich möchte Gier und Neid als Motive nicht ausschliessen; aber ich glaube, dass vor allem eine Eigendynamik vermeintlicher und auch echter Sachzwänge mit einer gehörigen Portion Angst vor der unmittelbarsten Zukunft den desaströsen Preiskampf befeuern.

Ich rekapituliere: Was irrational ist oder rational ist, hängt nicht nur vom Standpunkt des Betrachters, sondern auch von dessen Zeithorizont. Der Verweis auf die Irrationalität des Preiskampfes ist zwar gut gemeint (und wohl auch richtig), aber seine argumentative Kraft ist begrenzt. Man predigt damit den Bekehrten. Die Heiden erreicht man nicht, denn sie haben auch ihre (vielleicht schlechten, sicher aber wirksamen) Gründe, beim Unterbietespiel mitzumachen.

Ich muss gestehen, dass ich Ihnen auch keinen guten Tipp geben kann, wie Sie der fatalen Abwärtsspirale entkommen können. Aber während der Gespräche mit einigen von Ihnen ist mir ein Gedanke gekommen, der vielleicht hilfreich sein kann. Im Sommer dieses Jahres sorgten die sogenannten Flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit mit der EU für Gesprächsstoff, nicht zuletzt die von vielen als stur empfundene Weigerung der Gewerkschaften mit Johann Schneider-Amman

über die Acht-Tage-Regel zu verhandeln. Ich habe die Reaktion auf diese Weigerung als ungerecht empfunden. Erstens ging es nicht allein um diese Regel, sondern um viele weitere Punkte, welche die Stellung der Schweizer Arbeiter\*innen erheblich geschwächt und sie dem Lohndruck aus anderen EU-Ländern ausgesetzt hätten.

Ich weiss, dass Gewerbe und Gewerkschaft nicht gerade natürliche Freunde sind. Ich möchte Ihnen auch nicht zu kartellartigen (illegalen) Massnahmen und Absprachen raten. Aber vielleicht schafft es doch die Besinnung auf gemeinsame Interessen unter Ihnen etwas der gewerkschaftlichen Solidarität Analoges hervorzubringen und sich nicht in einen ruinösen Kampf Aller gegen Alle hineinziehen zu lassen. In einer Branche wie Ihrer, die besonders arbeitsintensiv ist und gerade in der Montage Ihrer Produkte auf Handwerker angewiesen sind, die eben nicht zu einem Dumpinglohn arbeiten wollen, so wenig wie sie Dumpingpreise akzeptieren und anbieten wollen, gibt es genug gemeinsame Ziele, welche alle Akteure in Ihrer Branche verbinden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.